

¿Existe un prototipo de líder socialmente responsable en España?

Does a socially responsible prototypical leader exist in Spain?

ÓSCAR DÍAZ CHICA¹

ALEJANDRO TAPIA FRADE²

RAÚL DE DIEGO VALLEJO³

Universidad Europea Miguel de Cervantes (España)

Universidad Loyola Andalucía (España)

Universidad de Valladolid (España)

Recibido el 1 de noviembre de 2017, aceptado el 13 de julio de 2018

Publicado online el 25 de enero de 2019

Nº de clasificación JEL: M12, M14

DOI: 10.5295/cdg.170843od

Resumen:

Este estudio revisa si la emergencia del fenómeno que representa la responsabilidad social en España, patente desde los inicios del siglo XXI, ha estado asociada a un prototipo de líder con rasgos característicos. Con este objetivo se ha realizado una investigación cuantitativa con una muestra de 189 líderes de organizaciones pequeñas, medianas y grandes. Los datos han sido recogidos a través de una entrevista estructurada, utilizando tres cuestionarios: ARS19 para conocer su actitud hacia la responsabilidad social, SPV para evaluar valores personales próximos a competencias genéricas, rasgos de personalidad y características comportamentales y LBA II para analizar su liderazgo. Los resultados del estudio indican que los líderes con una disposición más favorable hacia la responsabilidad social son más jóvenes, desarrollan su actividad en sectores en los que el impacto medioambiental es mayor (como el industrial) y están vinculados a organizaciones grandes e implicadas en I+D+i. Además, estos cargos muestran afinidad por un estilo de liderazgo centrado en el apoyo, junto con una destacada eficacia en su rol de líderes, y se alejan de un estilo de conducción más orientado a la tarea. También presentan una muy alta inclinación por disponer de metas definidas en las que trabajar, una destacada preferencia por los retos y una mayor sintonía estratégica con valores postmaterialistas. Estos hallazgos sugieren la existencia de un prototipo de líder más afín a la responsabilidad social.

Palabras clave:

Responsabilidad social, RSC, liderazgo, actitud, valores personales.

1 Facultad de Ciencias Sociales. C/Padre Julio Chevalier, nº 2. 47012. Valladolid (Spain). odiaz@uemc.es

2 Departamento de Comunicación y Educación. Campus Sevilla. Energía Solar, 1. Edificios E, F y G. Sevilla (Spain). ajtapia@uloyola.es

3 Facultad de Educación y Trabajo Social. Departamento de Psicología. Pº de Belén, 1 - Campus Miguel Delibes. 47011 Valladolid (Spain). rdiego@psi.uva.es

Abstract:

This research is focused on reviewing whether the emergence of the phenomenon of social responsibility in Spain evident since the beginning of the twenty-first century, has been linked to a prototypic leader with characteristic traits. According to this objective, a quantitative study has been developed with a sample of 189 business leaders from small, medium and large companies who work in the Spanish market. Data has been collected through structured interviews, using three tools: the ARS19 scale to know the attitude of leaders towards Corporate Social Responsibility, the SPV questionnaire to evaluate their personal values next to generic competences, personal traits and behavioural characteristics and the LBA II questionnaire to analyse their leadership. The study results indicate that leaders with a most favourable attitude towards social responsibility are younger, working in sectors where there is a higher environmental impact (as the industrial) and are employed in large and I+D+i involved companies. Besides, these corporate executives show affinity for a support focused leadership style, along with an outstanding effectiveness in their role as leaders, and they stay away from a task oriented leadership style. They present a very high inclination for defined goals at work, a notable preference by challenges and a greater tune with post-materialist values as well. These findings suggest the existence of a prototype of leader closer to social responsibility.

Keywords:

Social responsibility, CSR, leadership, attitude, personal values.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Relevancia actual de la Responsabilidad Social Corporativa

Desde los inicios del siglo XXI se han venido produciendo grandes cambios que han consolidado la demanda de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a las organizaciones. Acontecimientos como la mayor preocupación por los aspectos medioambientales (Ortiz et al. 2016) o el aumento de la sensibilidad por los problemas sociales (Matos y Simões 2016) han apuntalado la emergencia del fenómeno social que representa la RSC.

Este mayor protagonismo de la Responsabilidad Social Corporativa también se ha visto reflejado por su impulso desde diversos ámbitos. En los primeros lustros del siglo XXI se ha promovido la RSC desde organismos internacionales, como la *Organización de las Naciones Unidas* (ONU) o la *Organización Internacional del Trabajo* (OIT). Además, se han realizado publicaciones marco en la esfera europea para favorecer su desarrollo, como el *LIBRO VERDE - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas* (Comisión de las Comunidades Europeas 2001). Por otra parte, también se ha constatado una mayor preocupación científica por la RSC al haberse consolidado como un emergente campo de estudio (Jamali y Karam 2018) y motivar la aparición de revistas internacionales especializadas en su estudio como *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* o *Journal of Corporate Citizenship*.

Otro aspecto que podría tener incidencia en el auge de la Responsabilidad Social Corporativa, y que constituye el objetivo principal de este trabajo, es la existencia de un prototipo de líder organizacional, con un conjunto de rasgos característicos, especialmente sensibilizado con esta disciplina. Un alto cargo que utilizara un liderazgo particular, que tuviera una actitud concreta hacia la responsabilidad social, que aplicara determinados valores en la resolución de su cometido laboral y que presentara características personales particulares. La evaluación de esta hipótesis es lo que ha motivado el desarrollo de este estudio, en el que también se ha contemplado la incidencia de algunas características de las organizaciones en las que los líderes realizan su labor, como son el sector en el que desempeñan su actividad, su tamaño, así como su nivel de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i). Con esta pretensión se han revisado aspectos teóricos clave y se han recogido datos de líderes organizacionales a través de tres instrumentos (ARS19, SPV y LBA II) que, posteriormente, se han tratado estadísticamente a través del programa SPSS y se han analizado.

1.2. Factores que inciden en la actitud de los líderes hacia la RSC

En la literatura revisada se han detectado algunas características organizacionales asociadas con una disposición favorable de los líderes hacia la responsabilidad social, como las presiones del entorno en el ámbito rural (Moral et al. 2018) o, en la esfera europea, desarrollar su actividad en el espacio germánico o latino frente al anglosajón (Cuadrado et al. 2015).

El tamaño de las empresas también es un aspecto con influjo en la actitud de sus máximos responsables hacia la RSC, aunque los estudios no ofrecen datos concluyentes. Mientras algunos trabajos señalan que la menor dimensión de las organizaciones incide favo-

rablemente en la actitud de sus líderes hacia la responsabilidad social (Zu y Song 2009), también hay estudios que afirman lo contrario (Godos y Fernández 2011) e investigaciones que diferencian aspectos cualitativos en la disposición de los responsables organizacionales hacia la RSC según el tamaño de sus entidades de procedencia (Mababu 2010). La naturaleza familiar de las organizaciones también podría estar vinculada con una actitud más favorable de los altos cargos empresariales hacia la responsabilidad social, ya que estas ofrecen una mayor variedad de informes sobre su RSC respecto a las entidades no familiares (Campopiano y De Massis 2015).

Otro factor que incide en la disposición de los máximos responsables empresariales hacia la RSC es la cultura organizacional, ya que modifica sus valores éticos y su percepción de la responsabilidad social (Nguyen y Truong 2016). A este respecto, Saker y sus colaboradores (2015) concluyen que los esfuerzos por crear culturas humanas alcanzan a todos los integrantes de las entidades, haciéndoles más eficientes y afines a la responsabilidad social.

Los cargos empresariales más elevados también presentan características que están relacionadas con su disposición a favor de la RSC. Entre estas se encuentran su satisfacción laboral (Valentine y Fleischman 2008), así como su juventud, ya que en determinadas circunstancias su edad está negativamente asociada con la proximidad de las organizaciones a la responsabilidad social (Oh et al. 2016).

El sexo de los líderes empresariales también es un factor que incide en su orientación socialmente responsable. La diversidad de género en los consejos de dirección tiene una influencia positiva en la RSC de las organizaciones (Setó-Pamies 2015). Además, su rendimiento financiero más elevado se alcanza cuando el responsable de la RSC es una mujer con experiencia previa en este rol (Wiengarten et al. 2017).

Los directores y gestores de la RSC en las organizaciones presentan, entre otras, competencias asociadas a esta disciplina, como la anticipación de los desafíos sobre responsabilidad social o el conocimiento de los estándares relevantes. Además, cuentan con aptitudes específicas, como el liderazgo de programas de RSC o la identificación y el desarrollo de programas de negocio en este ámbito, y aptitudes personales, como las competencias normativas éticas o el desarrollo de comportamientos autorregulados relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (Osagie et al. 2016). Pese a estas evidencias, el nivel de integración de la ética y la responsabilidad social en España en el currículum universitario de los futuros contables y administradores de empresas es sensiblemente menor al deseado (Espinosa-Pike y Aldazabal 2017).

La egolatría es, por otra parte, un factor preferible frente a la arrogancia en los máximos responsables organizacionales en relación con la RSC (Tang et al. 2018). No obstante, el carácter ególatra de los líderes empresariales influye en que las empresas con más propiedades tengan una implicación menor, en términos de responsabilidad social, en sociedades con alta evitación de la incertidumbre (Kim et al. 2018). Además, se ha registrado una relación positiva entre la RSC y los resultados organizacionales, más débil en entidades con líderes más ególatras, quizá motivada porque estos dirigentes anteponen su narcisismo a otros grupos de interés o consideraciones estratégicas en las decisiones de RSC (Petrenco et al. 2016).

1.3. Conceptos teóricos utilizados en el estudio sobre Responsabilidad Social Corporativa, liderazgo, actitudes y valores

En relación con el término *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC), también llamada *Responsabilidad Social Empresarial* (RSE) y en ocasiones, de forma más escueta, *Responsabilidad Social* (RS), carece de un significado con aceptación generalizada.

Su origen se ha vinculado con el contexto mercantil norteamericano de finales del siglo XVIII y principios del XIX (Chitarroni 2015), con la publicación del trabajo *The Philosophy of management* (Sheldon 1923) y con la aparición de la obra *Social Responsibilities of the businessman* (Bowen 1953).

Dentro de las diversas aproximaciones teóricas que se han realizado (Preston y Post 1975; Jones 1980; Epstein 1987; Carroll 1991; Van Tulder y Van der Zwart 2006; Raufflet 2010), Garriga y Melé (2013) entienden que la responsabilidad social presenta cuatro acepciones (teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas) según el tipo de relación que establecen empresa y sociedad. Las *teorías instrumentales* consideran que la RSC representa una alternativa para que las organizaciones alcancen sus objetivos económicos. Las *teorías políticas* ponen especial hincapié en el rol social que poseen las empresas. Las *teorías integradoras* defienden que las exigencias sociales formen parte de la propia actividad de las organizaciones. Y las *teorías éticas* sostienen que las empresas acepten responsabilidades sociales como una obligación ética por encima de cualquier otra consideración.

Con mayor proximidad a los enfoques político y ético de la RSC se puede concebir la Responsabilidad Social Corporativa como la contribución activa y voluntaria a la mejora social y ambiental por parte de las organizaciones, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valoración, a través de un respeto por la ética, las personas, las comunidades y el medio ambiente (Gómez 2010).

En lo referido al liderazgo, son muchos los paradigmas desde los que se ha abordado su estudio. Por citar algunos: los rasgos del líder (Kirkpatrick y Locke 1991), sus conductas (Likert 1961), el contexto en el que se ejerce el liderazgo (House 1971), las expectativas de los seguidores (Lord et al. 1984), el liderazgo como un proceso de intercambio (Dansereau et al. 1975), su capacidad para que el grupo vaya más allá de sus propios intereses (Bass 1985) o a través de la neurociencia (Rock y Ringleb 2013). También se ha analizado desde enfoques que podrían tener mayor proximidad a la RSC como es el caso del liderazgo respetuoso (Van Quaquebeke y Eckloff 2010), de servicio (Greenleaf 1977), responsable (Maak y Pless 2006), institucional (Voegtlin et al. 2012) y ético (Lawton y Páez 2015).

En este estudio el liderazgo hace alusión al patrón de comportamiento que adopta un responsable organizacional cuya actuación se vertebra a partir de dos componentes básicos, el comportamiento directivo y el comportamiento de apoyo, que ha de sintonizar con la competencia y el grado de compromiso de los colaboradores en el desarrollo de sus tareas. El comportamiento directivo se concentra en el qué y en el cómo e implica mostrar a los colaboradores qué hay que hacer, cómo y cuándo; así como realizar un seguimiento del rendimiento y proveer una realización de los resultados. El comportamiento de apoyo estimula el compromiso en los colaboradores, se centra en desarrollar la iniciativa y el compromiso individual, y en impulsar actitudes y sentimientos positivos hacia el objetivo o la tarea (Blanchard 2001).

Con respecto a las actitudes, se ha revisado su concreción desde el condicionamiento clásico (Lamberth 1989), el condicionamiento instrumental (Baron y Byrne 2005), el modelado (Bandura 1983) y el funcionalismo (Kelman 1961). En esta investigación se entienden como disposiciones, relativamente estables, de los dinamismos psíquicos en su totalidad hacia un objeto psicosocial cualquiera, sea real o ficticio (Pastor 1978).

En cuanto a los valores, se ha examinado su conceptualización desde un enfoque filosófico (Boyatzis et al. 2000) y psicológico (Rokeach 1973; Schwartz y Blisky 1987; Tierno 1994), aunque finalmente se ha adoptado una definición relacionada con su capacidad para resolver tareas del ámbito laboral por su pertinencia en el estudio. De este modo se conciben como competencias genéricas, rasgos de personalidad y características comportamentales que indican una forma de resolver los sucesos de la vida cotidiana o las tareas del entorno de trabajo que no requieren necesariamente para su satisfacción de interacciones directas con otros ni, en general, del comportamiento de los demás (Gordon 1960, 2010).

2. DESARROLLO

2.1. Metodología

Se ha seguido una metodología cuantitativa al entender que se adecuaba en mayor medida al enfoque de la investigación: más centrado en conocer la presencia de ciertos rasgos en los líderes que en profundizar en aspectos asociados a dichas características.

El diseño del estudio ha sido *ex post facto*, porque el fenómeno analizado en la investigación se ha producido con anterioridad al desarrollo del estudio, con carácter transversal, ya que se ha realizado en una sola medición, y exploratorio, debido a que se ha perseguido verificar si los líderes con una destacada actitud favorable hacia responsabilidad social también presentan otros rasgos comunes.

Los datos han sido recogidos a través de una entrevista estructurada y, en mínimos casos, mediante el correo electrónico utilizando tres instrumentos: ARS19, SPV y LBA II (el cuadernillo de recogida de datos figura como anexo).

El ARS19 es una escala de Thurstone creada *ad hoc* para conocer la actitud de los líderes hacia la RSC. Se trata de una escala de actitudes experimentales integrada por juicios, cada uno de los cuales tiene una puntuación, y en cuyo diseño se han seguido las indicaciones establecidas por el propio Thurstone (1976).

La puntuación alcanzada por cada líder en el instrumento (teóricamente la escala ha podido registrar un valor mínimo de 0, que representaría la actitud más desfavorable hacia la responsabilidad social, y una puntuación máxima de 8,5, que equivaldría a la disposición más a favor de la RSC) se ha hallado calculando la media de los valores de las proposiciones que ha aceptado.

El SPV (*Survey Personal Values*) es el *Cuestionario de Valores Personales*, en su cuarta edición, seleccionado para medir los valores utilizados por los líderes en la resolución de sus tareas en el entorno laboral. Ha sido desarrollado por Gordon (1967) y adaptado al español en 1996 (Gordon 2010). Se trata de una escala que sigue los estándares y cuyo rigor respalda su poder psicométrico, aunque el concepto de valor que plantea, inexacto en el contexto científico actual, hace más bien referencia a competencias genéricas, rasgos

de personalidad y características comportamentales. En cualquier caso, se ha considerado muy interesante para el estudio. En la medida se ha introducido una pregunta de control para reforzar la validez de los resultados sobre la actitud de los líderes hacia la responsabilidad social. El SPV mide la practicidad, los resultados, la variedad, la decisión, las metas, y el orden y método.

La *practicidad* alude a querer conseguir lo mejor del dinero, cuidar de las propiedades o pertenencias y sacarle fruto, y hacer cosas que den beneficio. *Resultados* hace referencia a la preferencia por afrontar problemas difíciles, tener un trabajo complicado al que enfrentarse, abordar algo importante tratando de encontrar la perfección, superarse constantemente y hacer una labor excelente en cualquier cosa que se intente. *Variedad* indica una especial valoración por hacer cosas que sean nuevas y diferentes, tener experiencias variadas, visitar lugares extraños o inusuales y tener la experiencia de riesgo. *Decisión* representa una preferencia por las convicciones fuertes y firmes, tomar decisiones rápidamente, ir directamente al tema, hacer que la posición sea clara, y llegar a una decisión y mantenerse en ella. *Metas* indica una predilección por tener un fin definido hacia el que trabajar, mantenerse en un problema hasta que esté resuelto, dirigir el esfuerzo hacia objetivos bien delimitados y conocer con precisión en qué se está pensando. Y *orden y método* describe un deseo por tener hábitos de trabajo bien organizados, colocar las cosas en el lugar correcto, ser una persona ordenada, tener un enfoque sistemático en las actividades y hacer las cosas de acuerdo a un plan (Gordon 2010).

La versión española de la herramienta ha superado estudios de validez y tiene una fiabilidad moderadamente alta o alta en todas las escalas (de 0,58 a 0,87) (Gordon 2010).

El LBA II (*Leader Behavior Analysis*) es la herramienta seleccionada para medir el liderazgo. Se trata de la versión del LBA (Blanchard et al. 1982) revisada en 1985 por Blanchard, Zigarmi y Zigarmi en el marco del liderazgo situacional.

Permite evaluar, a través de veinte situaciones, cuatro posibles estilos de liderazgo: *directivo*, comportamiento muy centrado en directrices y que utiliza poco apoyo, *consultivo*, comportamiento altamente directivo y que requiere mucho apoyo, *participativo*, comportamiento de alto apoyo que requiere poca dirección, y *delegativo*, comportamiento de poco apoyo y que requiere baja dirección.

Además, el instrumento permite conocer el estilo o estilos de liderazgo por los que se tiene una preferencia, *estilo primario*, el estilo o estilos de liderazgo más aplicados en segundo término, *estilo secundario*, la capacidad del líder para utilizar diferentes estilos de liderazgo, la *flexibilidad*, y la eficacia del líder para aplicar el estilo más idóneo en cada situación de acuerdo a la competencia y compromiso del colaborador, la *efectividad*.

Se han realizado investigaciones para verificar la validez de la herramienta (Zigarmi et al. 1991). También se han desarrollado diversos estudios para analizar la fiabilidad del LBA II que han mostrado unos coeficientes de fiabilidad que van de 0,54 a 0,86, con un valor promedio de 0,74 (Zigarmi et al. 1995).

El universo del estudio son máximos responsables de 20 o más años de edad, de organizaciones pequeñas (1 a 9 integrantes), medianas (10 a 250 integrantes) y grandes (más de 250 integrantes) que actúan en el mercado español, y que ejercen su labor en los sectores servicios (en el que se ha incluido el comercio), construcción e industria. Están al frente de 3.199.617 organizaciones, catalogadas como medianas y grandes en un 15 % en el ámbito industrial, en un 4,1 % en el de construcción y en un 3,92 % en el de servicios,

incluyendo al comercio (Instituto Nacional de Estadística, 2012). En cuanto al sexo de los cargos empresariales más elevados, el 30% de las mujeres desempeña el rol de “Directores y gerentes” (Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2012).

La muestra final ha estado integrada por 189 líderes y, en contados casos, altos directivos próximos a la responsabilidad social, procedentes de organizaciones pequeñas (109), medianas (45) y grandes (35). Con un nivel de confianza del 95% y la hipótesis más desfavorable ($p=q=50\%$), el error muestral es $\pm 7,13$. De esta fracción poblacional, el 36% han pertenecido al sexo femenino (68 líderes) y el 64% al masculino (121 máximos responsables). Casi la mitad de las entidades de origen de los líderes no han realizado acciones de RSC (48,1%), mientras el resto (51,9%) han desarrollado actuaciones puntuales, frecuentes o integradas en una política de responsabilidad social.

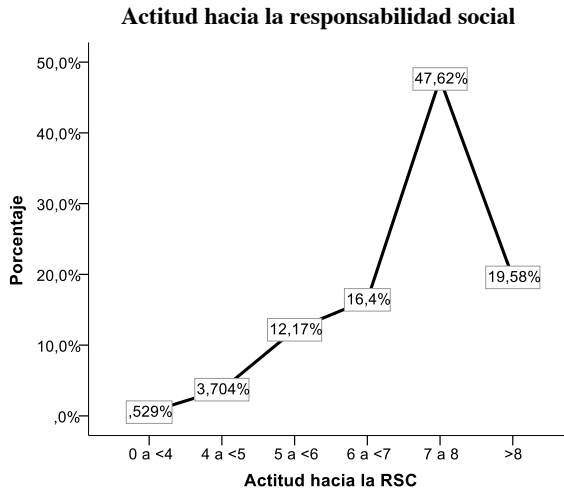
El proceso de recogida de datos se ha iniciado en diciembre de 2011 y ha finalizado en junio de 2013. Durante este periodo la elección de los líderes se ha realizado a través de una selección muestral aleatoria de empresas ubicadas en España. Inicialmente se ha intentado establecer una muestra representativa de los diversos sectores de análisis, pero las dificultades encontradas han conducido a la elaboración de una muestra, que se puede calificar de incidental, en la que se ha procurado que el tamaño de la organización de procedencia del líder y, en menor medida, el sexo, estuvieran suficientemente representados. Para satisfacer los requerimientos se ha contactado directamente con líderes empresariales (en actos o acudiendo directamente a sus sedes), indirectamente mediante intermediarios y a través del correo postal, con apoyo telefónico, en el caso de directivos de algunas grandes entidades con políticas reconocidas de RSC para completar la muestra de este grupo.

Es importante señalar que cuando fueron recogidos los datos, existía un desencanto generalizado en las empresas que implicó que tanto trabajadores como gestores estuvieran volviendo a planteamientos anteriores. Por este motivo se considera que durante el periodo en el que se ha realizado el trabajo de campo, se ha producido una contingencia que ha afectado al modo en que la Responsabilidad Social Corporativa ha sido concebida por los líderes organizacionales entrevistados. Esta situación, en cualquier caso, fortalece el valor de los hallazgos porque una coyuntura económica débil solo permite detectar rasgos personales con un alto grado de resiliencia en responsables empresariales que apuestan por la RSC.

2.2. Resultados

El valor medio de la actitud hacia la responsabilidad social registrado por los líderes (7,2) revela la existencia de una elevada sensibilidad hacia la RSC en la dirección empresarial. Resultado que se ve reforzado (Gráfico 1) porque más de tres cuartas partes de los cargos entrevistados (83,6 %) han mostrado una actitud hacia la RSC favorable (6 a <7), muy favorable (7 a 8) o extremadamente favorable (>8). La pregunta de control incorporada al cuestionario SPV ofrece concordancia: la RSC es, frente a la rentabilidad y el liderazgo en el mercado, la opción preferente para 2 de cada 10 responsables organizacionales y casi 5 de cada 10 líderes la conceden relevancia al situarla como segunda opción.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia.

En la investigación también se ha valorado la actitud de los líderes, considerando el comportamiento socialmente responsable de sus organizaciones de origen. En relación con esta última variable se han contemplado cuatro posibilidades: que las entidades no realicen ningún tipo de actividad asociada a la responsabilidad social (*inactivas*), que desarrollen acciones puntuales (*puntuales*), que impulsen iniciativas frecuentes dentro de este ámbito (*frecuentes*) o que todas las actuaciones que pongan en marcha sobre RSC formen parte de una política definida (*integradas*). Según los datos (Gráfico 2), la actitud de los líderes empresariales hacia la responsabilidad social ha sido más favorable, la diferencia es significativa –p-valor: 0,023 en prueba ANOVA– entre las organizaciones *inactivas* e *integradas*, a medida que el comportamiento socialmente responsable de sus organizaciones de procedencia ha resultado más intenso.

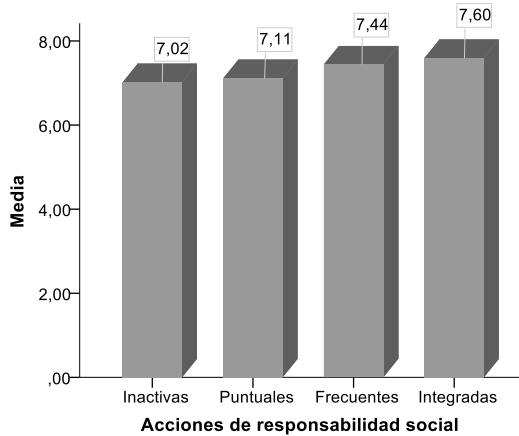
Respecto al sexo, la actitud hacia la responsabilidad social no parece estar condicionada por esta variable. Tanto las mujeres como los hombres han registrado una media prácticamente idéntica en su actitud hacia la RSC, levemente superior en el caso de las líderes femeninas.

En relación con la posible vinculación del sexo de los líderes organizacionales con el comportamiento socialmente responsable de las entidades, los datos han mostrado dos tendencias (Gráfico 3) en cierta medida inversas (pese a que ambos sexos comparten un mayor protagonismo en las entidades *inactivas*). Los líderes de sexo masculino, por un lado, parecen tener una mayor presencia en la cúpula de las organizaciones a medida que se intensifica su actuación en materia de RSC (el 14,88 % de los líderes masculinos se encuentra, en cada caso, en las organizaciones *puntuales* y *frecuentes* mientras que el 23,14 % de los máximos cargos de sexo masculino están vinculados a entidades *integradas*). Esa tendencia, por el contrario, no tiene correspondencia con las líderes. Aunque su protagonismo crece ligeramente al pasar de las empresas *frecuentes* (10,29 %) a las *integradas* (13,24 %),

su mayor presencia, dentro de las entidades que impulsan algún tipo de actuación socialmente responsable, se encuentra en las organizaciones *puntuales* (26,47 %).

Gráfico 2

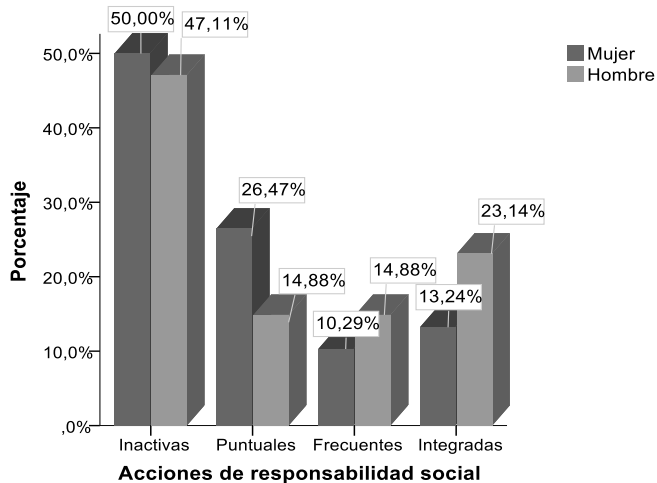
Actitud hacia la responsabilidad social y acciones de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3

Sexo y acciones de responsabilidad social

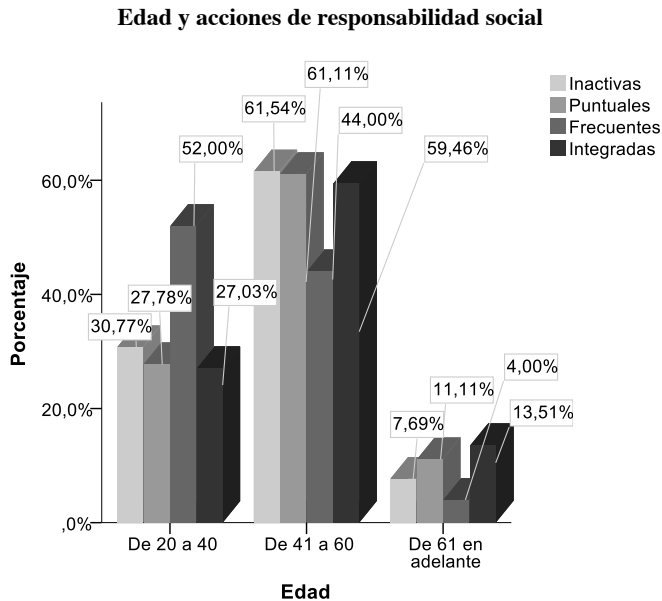


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la edad, su aumento parece estar asociado a una reducción de la disposición a favor de la responsabilidad social. Mientras los máximos cargos de 20 a 40 años han registrado una actitud media de 7,4, la actitud promedio de los líderes de 41 a 60 años ha sido de 7,15, y la de los máximos responsables de más de 60 años 6,85.

A la hora de revisar la relación entre la edad de los cargos entrevistados y el comportamiento socialmente responsable de sus organizaciones de procedencia, los datos parecen –las progresiones no son constantes– indicar (Gráfico 4) una tendencia opuesta: según se intensifica la conducta en pro de la RSC de las organizaciones, la presencia de los líderes de mediana edad (41 a 60 años) tiende a reducirse y el protagonismo de los más mayores (61 años en adelante) a aumentar.

Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los tres sectores contemplados en el estudio (servicios –en el que se ha incluido al comercio–, construcción e industria), los entrevistados en los ámbitos industria (7,38) y construcción (7,42) han registrado una actitud media superior a la de los líderes del sector servicios (7,14).

Cuando se ha analizado el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones en función de su sector de procedencia (Gráfico 5), existe una menor tendencia a la realización de acciones de responsabilidad social en el ámbito de la construcción (prácticamente una de cada cuatro entidades –71,43 %– no promueve actuaciones socialmente responsables). Por el contrario, hay una mayor propensión a la realización de iniciativas de RSC en las empresas industriales (casi dos de cada tres realizan acciones en esta índole, 63,63 %, ya sean *puntuales*, 15,15 %, *frecuentes*, 18,18 %, o *integradas*, 30,30 %).

Gráfico 5



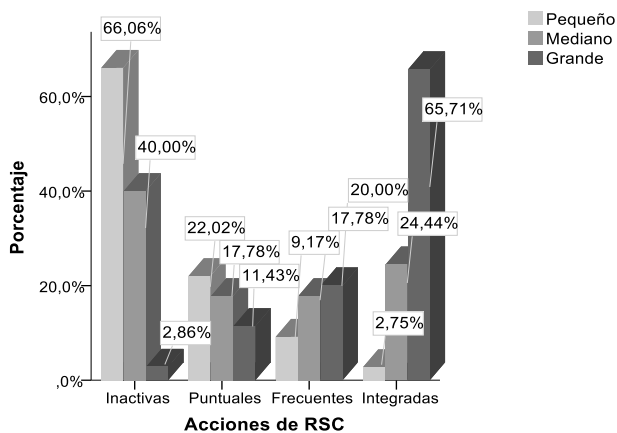
Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de las organizaciones parece ser un factor de incidencia en la actitud de los líderes empresariales hacia la responsabilidad social, ya que a medida que ha crecido el tamaño de las entidades también se ha incrementado la actitud de sus líderes en favor de la RSC. De manera muy leve al pasar de los máximos responsables de organizaciones pequeñas (7,08) a medianas (7,14), y de manera más pronunciada al pasar de los líderes de empresas medianas a los máximos responsables de organizaciones grandes (7,65). La diferencia es significativa (prueba ANOVA, p-valor: 0,015) entre los líderes de empresas pequeñas y grandes.

A la hora de contemplar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones en función de su tamaño, se ha detectado una posible asociación entre la intensidad de la conducta en pro de la RSC de las entidades de la muestra y su dimensión (Gráfico 6). Mientras que 2 de cada 3 organizaciones pequeñas son *inactivas* y menos de 1 de cada 4 *puntuales*, esta tendencia decreciente se equilibra y termina siendo ascendente en el caso de las empresas medianas. En las entidades de este tamaño, algo menos de 1 de cada 6 son *puntuales* o *frecuentes* y 1 de cada 4 *integradas*. En cuanto a las organizaciones de mayor tamaño, la gran mayoría (85,71 %) son *frecuentes* o *integradas*. En este último caso se encuentran, prácticamente, 2 de cada 3 empresas grandes.

Respecto a la valoración de los líderes sobre el nivel de I+D+i de su organización, también parece ser un factor vinculado con su actitud en pro de la responsabilidad social. Esta se ha incrementado a medida que la estimación ha sido más elevada: los máximos responsables procedentes de entidades con un bajo nivel de desarrollo han mostrado una actitud media a favor de la RSC de 7,05, los de organizaciones de un nivel medio de desarrollo, 7,15, y los de empresas con un nivel alto de desarrollo, 7,85. Es significativa (p-valor: 0,008 en prueba ANOVA) la diferencia entre los líderes vinculados a entidades con un nivel bajo de desarrollo respecto a los que realizan su labor en empresas con un alto nivel de desarrollo.

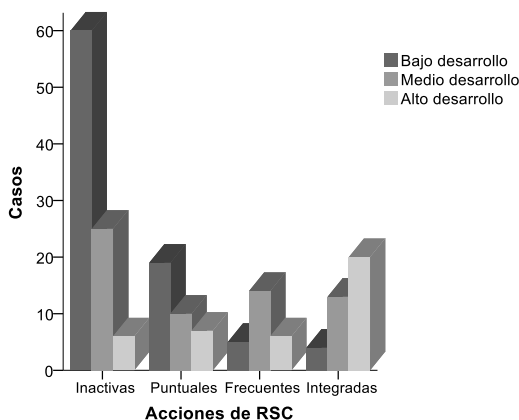
Gráfico 6
Tamaño y acciones de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia.

Al valorar la asociación entre el nivel de I+D+i de las entidades y su conducta socialmente responsable, se constata, en términos generales, que cuanto mayor es el grado de I+D+i más intenso es el comportamiento en RSC de la organización (Gráfico 7). Mientras que el número de entidades de bajo nivel de desarrollo en I+D+i se reduce a medida que se acentúa su actuación en favor de la RSC, la cantidad de organizaciones con un nivel medio de desarrollo crece al pasar de entidades *puntuales* (16,1 %) a *frecuentes* (22,6 %) o *integradas* (21 %). En las empresas con un nivel alto de desarrollo de I+D+i el protagonismo de las entidades *integradas* (51,3 %) es destacado respecto al resto.

Gráfico 7
I+D+i y acciones de responsabilidad social

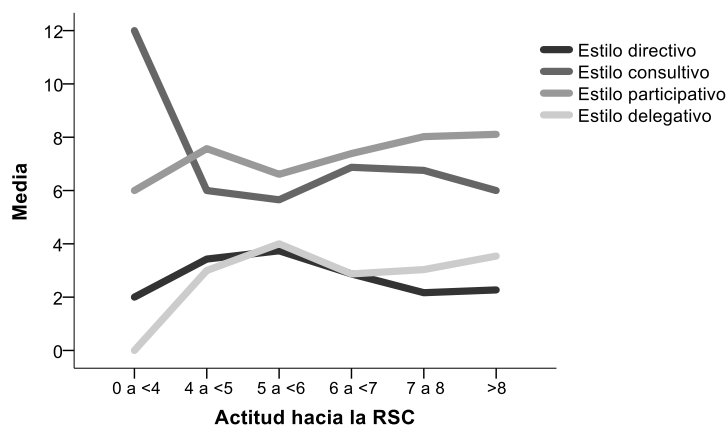


Fuente: Elaboración propia.

En relación con los estilos de liderazgo analizados en el estudio, el directivo tiende a perder relevancia en los líderes (Gráfico 8), pese a ser un estilo con poco peso en sus decisiones, a medida que se incrementa el valor medio de su actitud en favor de la RSC. Además, sea cual sea la disposición de los altos cargos consultados hacia la responsabilidad social, su estilo de liderazgo primario es el participativo y su estilo de liderazgo secundario es el consultivo. Sin embargo, el estilo participativo parece ganar protagonismo en el ejercicio del liderazgo a medida que el líder muestra una actitud más favorable hacia la responsabilidad social.

Gráfico 8

Actitud hacia la responsabilidad según estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

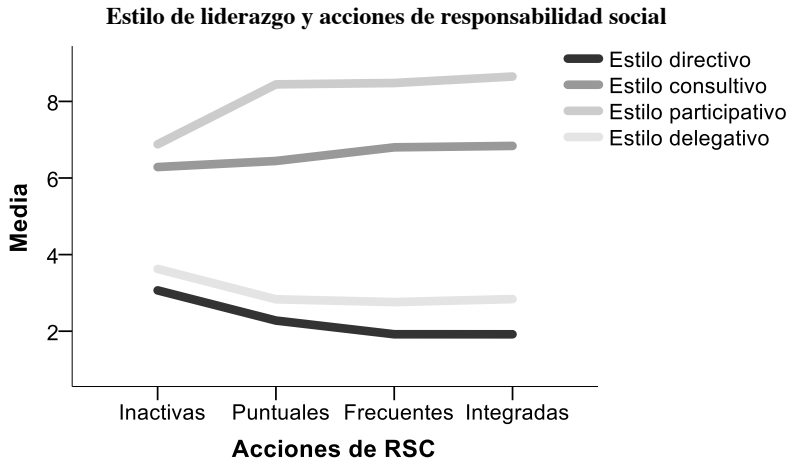
Cuando se ha revisado el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones en relación con el liderazgo de sus máximos cargos, de nuevo tanto el consultivo como el participativo han sido los estilos primario y secundario sea cual sea la actitud del líder hacia la RSC (Gráfico 9). Sin embargo, en este caso los dos estilos, no solo el participativo, han registrado una tendencia a cobrar más relevancia a medida que la actuación socialmente responsable de las entidades ha sido más intensa.

En lo que respecta a los estilos delegativo y directivo, ambos parecen tender a la pérdida de protagonismo en los entrevistados a medida que las organizaciones han acentuado su comportamiento socialmente responsable (la diferencia es significativa en el estilo directivo –p-valor: 0,000 en *inactivas* respecto al resto de comportamientos contemplados– y en el estilo delegativo –p-valor: 0,015 en *inactivas* respecto a *frecuentes*–, en pruebas ANOVA). En ambos casos su presencia en la conducta de los líderes se ha reducido al pasar de la inacción al impulso de acciones periódicas de responsabilidad social, aunque el decrecimiento en el estilo directivo ha sido más destacado y progresivo.

En lo que respecta a la flexibilidad y la efectividad de estilo, también se han detectado tendencias de variación al considerar la actitud de los entrevistados hacia la responsabilidad social.

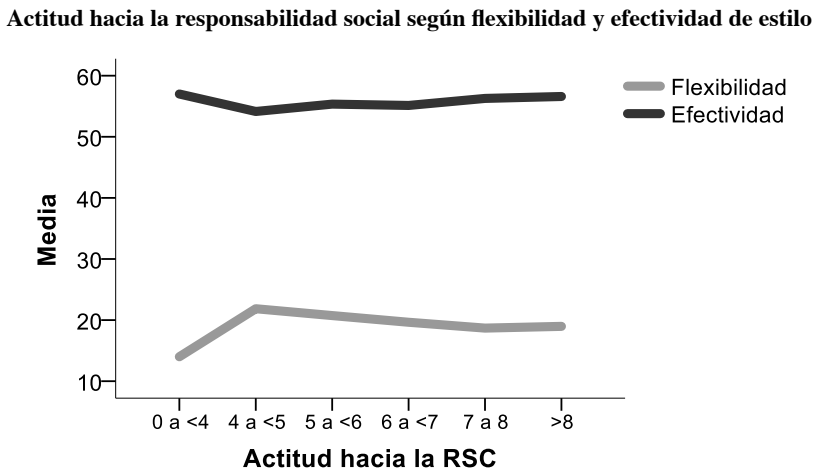
En cuanto a la flexibilidad, esta se reduce en el rol de liderazgo a medida que la actitud de los líderes hacia la RSC es más favorable (Gráfico 10). Esta propensión también se ha registrado, no de forma completamente decreciente, cuando las organizaciones de origen de los líderes han intensificado su actividad socialmente responsable (Gráfico 11). La diferencia es significativa, p-valor: 0,001, en las organizaciones *inactivas* frente a las *frecuentes e integradas*.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia.

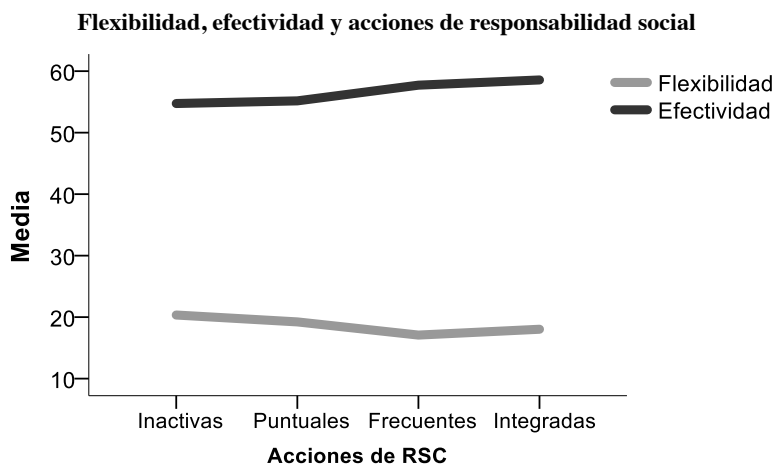
Gráfico 10



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la efectividad, parece incrementarse en los altos cargos organizacionales a medida que presentan una disposición más favorable hacia la RSC (Gráfico 10). Este incremento en la efectividad del líder también se ha producido cuando su empresa de procedencia ha elevado el tono de su actuación en materia de responsabilidad social (Gráfico 11). En este segundo caso la diferencia entre los grupos contemplados es significativa (prueba ANOVA, p-valor: 0,000) en empresas *integradas* respecto a *inactivas* y *puntuales*.

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia.

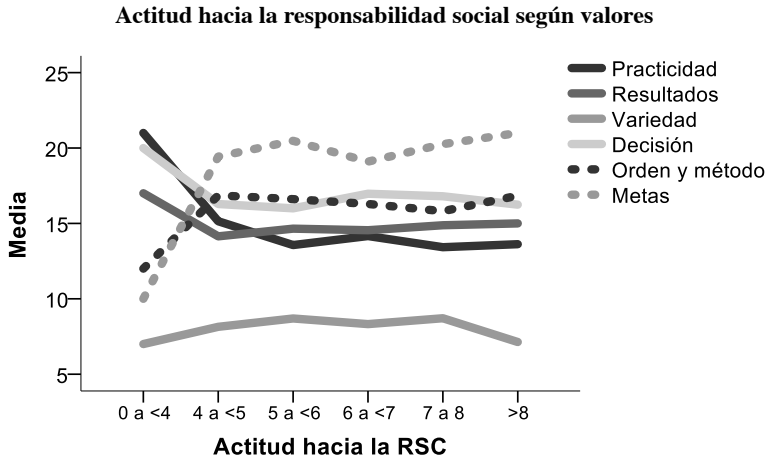
En relación con el vínculo entre los valores estudiados y la disposición de los máximos responsables hacia la responsabilidad social, los datos han indicado que la competencia genérica *metas* ha sido, de los seis aspectos considerados, el que ha recibido una mayor puntuación media sea cual sea la actitud de los cargos entrevistados hacia la RSC (Gráfico 12). Por otra parte, la competencia genérica *resultados* ha mostrado una leve tendencia creciente a medida que se ha incrementado la disposición favorable de los líderes hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

En cuanto a la variación de los valores analizados en función de la conducta socialmente responsable de las organizaciones, el rasgo de personalidad *practicidad* es, de los aspectos estudiados en el líder, el que presenta una variación más lineal y destacada (y en este caso inversa) a medida que aumenta la implicación de las organizaciones en materia de responsabilidad social (Gráfico 13). La diferencia es significativa (p-valor: 0,003, en prueba ANOVA) en las organizaciones *inactivas* respecto a las *integradas*.

En relación con el rasgo de personalidad *variedad*, su valor medio ha tendido a aumentar (esta progresión no es constante) a medida que se ha intensificado la implicación socialmente responsable de las organizaciones.

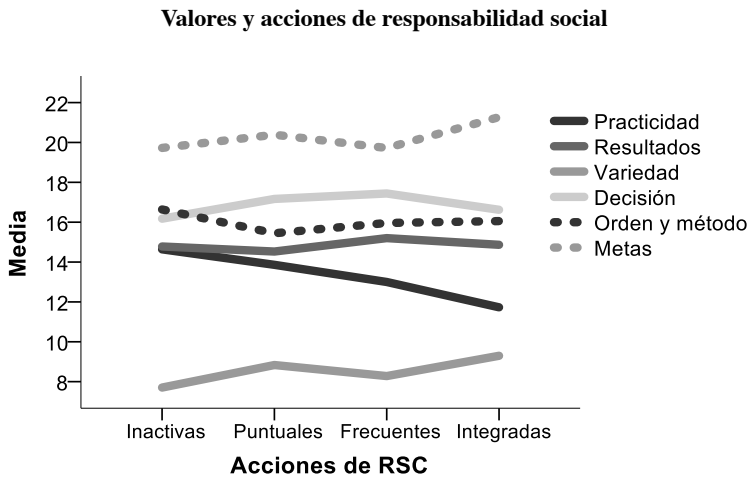
Respecto a la competencia genérica *metas*, su puntaje medio ha crecido desde los líderes vinculados a organizaciones *inactivas* a los máximos responsables procedentes de entidades *integradas*. Sin embargo, tal y como ha ocurrido en *variedad*, se ha registrado una ligera disminución en su valor medio al pasar de los líderes procedentes de organizaciones *puntuales* a los máximos responsables de empresas *frecuentes*.

Gráfico 12



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia.

Como revisión de la medida, se ha realizado un modelo de regresión tomando como variable a explicar el comportamiento socialmente responsable de las organizaciones y como variables explicativas el sexo y la edad de los gerentes, el sector, el tamaño y la I+D+i. Los resultados indican que la intensidad de la variable acciones de responsabilidad social se puede explicar (R^2 corregido: 0,485), fundamentalmente, por el tamaño de la organiza-

ción y su inversión en I+D+i (p-valor: 0,000 en ambos casos), si bien, en menor medida, también resultaron significativos la edad y el sexo de sus gerentes –p valor: 0,000 y 0,048 respectivamente– (Tabla 1).

Tabla 1

Coefficientes del modelo de regresión entre acciones de responsabilidad social (variable dependiente) y sexo, edad, sector, tamaño e I+D+i

	Coeficientes tipificados		gl	F	Sig.
	Beta	Error típ.			
Sexo	,106	,053	1	3,972	,048
Edad	,180	,053	5	11,493	,000
Sector	-,077	,054	2	1,988	,140
Tamaño	,548	,062	2	79,410	,000
I+D+i	,232	,061	2	14,284	,000

Fuente: Elaboración propia.

Los análisis de correlaciones complementarios realizados apoyan el modelo antes presentado, ya que indican una relación positiva y significativa entre la intensidad de acciones de RSC y el tamaño de la organización, así como con su inversión en I+D+i (coef. correlación 0,591 y 0,496 en prueba Rho de Spearman respectivamente).

2.3. Limitaciones

Aunque la investigación ha arrojado aportaciones sobre el prototipo de líder empresarial más próximo a la responsabilidad social, sería necesario realizar un estudio con un mayor grado de representatividad para generalizar las evidencias alcanzadas. Además, se desconocen las causas por las que algunos líderes empresariales han declinado participar en la investigación, lo que invita a cuestionarse si los máximos responsables entrevistados son los que poseen una disposición más favorable hacia la Responsabilidad Social Corporativa.

Por otra parte, sería aconsejable el desarrollo de estudios longitudinales, menos afectados por las contingencias estructurales asociadas a una crisis económica. También sería interesante disponer de una muestra en la que estuvieran suficientemente representados más sectores, así como la consideración de otros rasgos personales y otros estilos de liderazgo más próximos a la RSC.

3. CONCLUSIONES

Aunque se ha registrado una mayoritaria aceptación favorable de la Responsabilidad Social Corporativa en los líderes organizacionales, su actitud hacia la responsabilidad social ha sido más destacada a medida que se ha acentuado el comportamiento socialmente responsable de sus entidades de origen. Asociación positiva que también se ha producido al

contemplar la actividad en I+D+i de sus empresas de procedencia así como su tamaño. Este último resultado, que tiene correspondencia con otro estudio revisado (Godos y Fernández 2011), podría estar influido por la mayor dotación presupuestaria con la que cuentan las organizaciones para el desarrollo de iniciativas socialmente responsables a medida que aumenta su dimensión.

Al considerar el sexo, las líderes femeninas han mostrado una actitud hacia la RSC similar a la de los altos cargos masculinos, aunque han evidenciado una menor presencia en la dirección de las empresas a medida que estas han incrementado su actuación en materia de responsabilidad social. Este último resultado sugiere una oportunidad para las organizaciones dado que la diversidad en el género en los consejos de dirección influye de modo favorable en su RSC (Setó-Pamies 2015) y los mejores resultados financieros se han alcanzado cuando una mujer con experiencia previa ha dirigido su actuación socialmente responsable (Wiengarten et al. 2017).

El estudio también ha revelado la existencia de una cierta relación inversa entre el aumento de la edad de los líderes organizacionales y su actitud hacia la Responsabilidad Social Corporativa. Este dato, al que también apunta un trabajo consultado (Oh et al. 2016), podría estar relacionado con la naturalidad con la que los líderes más jóvenes contemplan la responsabilidad social, al ser los únicos que han recibido formación específica sobre esta disciplina en su etapa académica. En relación con este aspecto, podría ser aconsejable que la juventud estuviera presente en los departamentos de RSC de las organizaciones con objeto de reforzar su orientación hacia este fenómeno.

Al valorar el ámbito de actuación de las organizaciones, se ha detectado una elevada sensibilidad hacia la RSC en los líderes del sector industrial y un especial impulso de actuaciones socialmente responsables en las entidades de este ámbito. Este resultado podría estar motivado por la mayor incidencia medioambiental de las actividades desarrolladas en este entorno respecto al resto de sectores considerados.

La explotación estadística de los datos sobre la forma de liderar ha revelado que la preferencia por los estilos participativo y consultivo está muy consolidada, y no se ve afectada por variaciones en la actitud de los líderes organizacionales hacia la RSC. No obstante, que el estilo de liderazgo participativo haya tendido a ganar protagonismo tanto cuando el líder ha presentado una actitud más favorable hacia la responsabilidad social como cuando su entidad de origen ha intensificado el comportamiento socialmente responsable, podría indicar que este estilo de dirección, centrado en el apoyo, es especialmente afín al planteamiento empresarial que representa la RSC. Por otra parte, que el estilo de liderazgo directivo haya ido perdiendo relevancia en los líderes a medida que se ha incrementado el valor medio de su actitud a favor de la responsabilidad social, así como a medida que su entidad de procedencia ha acentuado la actuación socialmente responsable, también podría señalar que este estilo de dirección, más próximo a la instrucción, es el que más se aleja de la filosofía que encarna la RSC. Estos datos parecen sugerir el impulso de climas colaborativos en las organizaciones que deseen acentuar su responsabilidad social.

Los resultados sobre la flexibilidad de estilo también han sido significativos porque la utilización de distintos estilos de liderazgo ha tendido a reducirse, desde una visión global, a medida que se ha intensificado la actitud de los máximos responsables organizacionales hacia la responsabilidad social. Esta dinámica podría estar relacionada con la mayor proximidad de la RSC al estilo del liderazgo participativo comentada anteriormente.

En relación con la efectividad en el liderazgo, los datos han indicado que, en términos generales, el acierto en el rol de líder ha aumentado a medida que los máximos responsables organizacionales han mostrado una disposición más favorable hacia la responsabilidad social. Esta tendencia, que también se ha registrado al considerar la actuación socialmente responsable de las entidades de procedencia de los cargos entrevistados, podría indicar que la mayor afinidad de los líderes empresariales hacia la RSC favorece, en alguna medida, la elección del estilo de liderazgo más idóneo que requiere cada situación. Los resultados obtenidos apuntan a la consideración de la actitud favorable hacia la responsabilidad social en aquellas organizaciones que persigan altos estándares de eficacia durante los procesos de selección y formación de líderes.

Respecto a los valores analizados, el trabajo ha puesto de relieve que la dirección empresarial, de acuerdo a las puntuaciones registradas en la competencia genérica *metas*, estima muy especialmente dirigir el esfuerzo hacia objetivos bien concretados con independencia de su actitud hacia la RSC. De todos modos, su puntaje medio más alto se ha registrado en los líderes con una actitud mayor en favor de la responsabilidad social que desempeñan su rol en organizaciones con una política definida de Responsabilidad Social Corporativa. Estos datos podrían indicar que los máximos cargos empresariales con una disposición más próxima hacia la responsabilidad social optan, en mayor medida, por un conjunto de acciones perfectamente definidas y planificadas en la conducta organizacional sobre RSC. En este sentido, parece recomendable que las entidades que apuesten por un comportamiento estable, en términos de responsabilidad social, doten de recursos organizacionales a los responsables de este cometido porque, además de favorecer su labor, estarán fortaleciendo su actitud hacia la RSC.

De acuerdo a las puntuaciones alcanzadas en la competencia genérica *resultados*, la comprensión de la RSC como un reto que ha de afrontarse en las empresas –visión también detectada en la revisión teórica en personas muy afines a la Responsabilidad Social Corporativa, como son los dirigentes a cargo de esta área (Osagie et al. 2016)–, parece agudizarse cuanto más se intensifica la actitud de sus líderes en favor de la responsabilidad social.

Por otra parte, el incremento del compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social podría estar asociado, en cierto modo, a una reducción de las metas materialistas y de la búsqueda de beneficios a corto plazo en la dirección empresarial, de acuerdo a los valores registrados en el rasgo de personalidad *practicidad*.

Finalmente, teniendo en consideración las puntuaciones obtenidas en el rasgo de personalidad *variedad*, los líderes procedentes de entidades con políticas establecidas de responsabilidad social, frente a los máximos responsables vinculados a organizaciones que no desarrollan ningún tipo de actuación en materia de RSC, parecen tener más afinidad con el desarrollo de nuevas actividades que rompan su rutina, entre las que podrían figurar las iniciativas socialmente responsables.

4. AGRADECIMIENTOS

Gracias a todas las personas y organizaciones que han participado en el estudio o contribuido a su desarrollo. Sin su apoyo habría sido imposible realizar este trabajo.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bandura, A., 1983. *Principios de aprendizaje social*. Madrid: Espasa Calpe.
- Baron, R.A. and Byrne, D., 2005. *Psicología social*. 10ª ed. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Bass, B.M., 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blanchard, K.H., 2001. *Situational Leadership II: The article*. Sunrise, FL: The Ken Blanchard Companies.
- Blanchard, K.H., Hambleton, R.K., Zigarmi, D. and Forsyth, D., 1982. *Leader Behavior Analysis (Self and Other)*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development Inc.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, P. and Zigarmi, D., 1985. *Leadership and the One Minute Manager*. New York: Morrow.
- Bowen, H.R., 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Boyatzis, R.E., Murphy, A.J. and Wheeler, J.V., 2000. Philosophy as a missing link between values and behavior. *Psychological Reports*, 86 (1), 47-64.
- Campopiano, G. and De Massis, A., 2015. Corporate Social Responsibility Reporting: A Content Analysis in Family and Non-family Firms. *Journal of Business Ethics*, 129 (3), 511-534. DOI: 10.1007/s10551-014-2174-z
- Carroll, A.B., 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48. DOI: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Comisión de las Comunidades Europeas, 2001. *LIBRO VERDE - Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- Chitarroni, A.L.M., 2015. Responsabilidad Social Empresaria: ¿Una traslación de los principios cooperativos al ámbito de las empresas comerciales? *Enfoques: revista de la Universidad Adventista del Plata*, 25 (1), 25-34.
- Cuadrado, B., García, R. and Martínez, J., 2015. Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa. *Revista de Contabilidad*, 18 (1), 20-31. DOI: 10.1016/j.rcsar.2014.02.003
- Dansereau, F., Graen, G. and Haga, W.J., 1975. A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13 (1), 46-78. DOI: 10.1016/0030-5073(75)90005-7
- Epstein, E.M., 1987. The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29 (3), 99-114. DOI: 10.2307/41165254
- Espinosa-Pike, M. and Aldazabal, M.E., 2017. Ética y responsabilidad social en la formación superior empresarial: presente y futuro, 24, 1-20.
- Garriga, E. and Melé, D., 2013. Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. En: Michalos, A.C. and Poff, D., eds. *Advances in Business Ethics Research*. Vol. 2. New York-London: Springer Science+Business Media, 69-96.
- Gómez, J., 2010. Nuevas perspectivas socio-económicas en la gestión de las entidades prestadoras de servicios de atención a las personas mayores y en situación de dependencia. Especial referencia a la gestión basada en la calidad y en la responsabilidad social corporativa (RSC). En: Lasarte, C. and Moretón, F., eds. *Residencias y alojamientos alternativos para personas mayores en situación de dependencia*. Madrid: Colex, 83-107.

- Godos, J.L. and Fernández, R., 2011. ¿Cómo se percibe la dirección socialmente responsable por parte de los altos directivos de empresas en España? *Universia Business Review*, 29, 32-49.
- Gordon, L.V., 1960. *Survey of personal values*. Chicago: Science Research Associates.
- Gordon, L.V., 1967. *Survey of interpersonal values*. Chicago: Science Research Associates.
- Gordon, L.V., 2010. Manual Cuestionario de Valores Personales. 4ª ed. Madrid: TEA Ediciones.
- Greenleaf, R., 1977. *Servant Leadership*. New York: Paulist Press.
- House, R.J., 1971. A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321-339. DOI: 10.2307/2391905
- Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, 2012. *Población ocupada según tipo de ocupación*. Disponible en: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Empleo-Prestaciones/OcupacSectRamasActividades.htm> [Acceso 12 Junio de 2018].
- Instituto Nacional de Estadística, 2012. *Estructura y Demografía Empresarial. Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2012*. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np732.pdf> [Acceso 12 Junio de 2018].
- Jamali, D. and Karam, C., 2018. Corporate Social Responsibility in Developing Countries as an Emerging Field of Study. *International Journal of Management Reviews*, 20 (1), 32-61. DOI: 10.1111/ijmr.12112
- Jones, T.M., 1980. Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, 22 (3), 59-67. DOI: 10.2307/41164877
- Kim, B., Lee, S. and Kang, K.H., 2018. The moderating role of CEO narcissism on the relationship between uncertainty avoidance and CSR. *Tourism Management*, 67, 203-213. DOI: 10.1016/j.tourman.2018.01.018
- Kirkpatrick, S.A. and Locke, E.A., 1991. Leadership: Do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2), 49-60.
- Kelman, H.C., 1961. Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25 (1), 57-78.
- Lamberth, J., 1989. *Psicología social*. Madrid: Pirámide.
- Lawton, A. and Páez, I., 2015. Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130 (3), 639-649. DOI: 10.1007/s10551-014-2244-2
- Likert, R., 1961. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lord, R.G., Foti, R. and De Vader, C.L., 1984. A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing and leadership perceptions. *Organizational behavior and Human Performance*, 34 (3), 343-378. DOI: 10.1016/0030-5073(84)90043-6
- Maak, T. and Pless, N.M., 2006. Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99-115. DOI: 10.1007/s10551-006-9047-z
- Matos, M.G. and Simões, C., 2016. From Positive Youth Development to Youth's Engagement: the Dream Teens. *The International Journal of Emotional Education*, 8 (1), 4-18.
- Mababu, R., 2010. Actitudes de los Empresarios y Directivos hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (2), 101-114.

- Moral, M., Fernández, M.T. and Sánchez, M.J., 2018. Actitudes de los gerentes de los alojamientos rurales hacia el desarrollo de un turismo sostenible. *Cuadernos de Turismo*, 41, 443-464. DOI: 10.6018/turismo.41.327101
- Nguyen, M. and Truong, M., 2016. The Effect of Culture on Enterprise's Perception of Corporate Social Responsibility: The Case of Vietnam. *Procedia CIRP*, 40, 680-686. DOI: 10.1016/j.procir.2016.01.154
- Oh, W.Y., Chang, Y. K. and Cheng, Z., 2016. When CEO career horizon problems matter for corporate social responsibility: The moderating roles of industry-level discretion and blockholder ownership. *Journal of Business Ethics*, 133 (2), 279-291. DOI: 10.1007/s10551-014-2397-z
- Ortiz, Y., Victoria, V., Elva E., Nava, R. and Castillo, M., 2016. Los *stakeholders* de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales. *Universidad & Empresa*, 18 (30), 97-120. DOI: 10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05
- Osagie, E.R., Wesseling, R., Blok, V., Lans, T. and Mulder, M., 2016. Individual Competencies for Corporate Social Responsibility: A Literature and Practice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 135 (2), 233-252. DOI : 10.1007/s10551-014-2469-0
- Pastor, G., 1978. *Conducta Interpersonal. Ensayo de Psicología Social Sistemática*. Salamanca: Publicaciones de la Universidad Pontificia.
- Petrenko, O.V., Aime, F., Ridge, J. and Hill, A., 2016. Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37 (2), 262-279. DOI: 10.1002/smj.2348
- Preston, L.E. and Post, J.E., 1975. Measuring Corporate Responsibility. *Journal of General Management*, 2 (3), 45-52. DOI: 10.1177/030630707500200306
- Raufflet, E., 2010. Responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible: una perspectiva histórica y conceptual. *Cuadernos de Administración*, 26 (43), 23-32.
- Rock, D. and Ringleb, A.H., 2013. *Handbook of Neuroleadership*. New York: NeuroLeadership Institute.
- Rokeach, M., 1973. *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Schwartz, S.H. and Blisky, W., 1987. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562. DOI: 10.1037/0022-3514.53.3.550
- Saker, J., Guerra, M.E. and Silvera, A., 2015. Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revista Económicas Cuc*, 36 (2), 113-126.
- Setó-Pamies, D., 2015. The Relationship between Women Directors and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22 (6), 334-345. DOI: 10.1002/csr.1349
- Sheldon, O., 1923. *The philosophy of management*. London: Pitman.
- Tang, Y., Mack, D.Z. and Chen, G, 2018. The differential effects of CEO narcissism and hubris on corporate social responsibility. *Strategic Management Journal*, 39 (5), 1370-1387. DOI: 10.1002/smj.2761
- Tierno, B., 1994. *Valores humanos*. Madrid: Taller de editores.
- Thurstone, L.L., 1976. Las actitudes pueden medirse. En: Wainerman, C.H., ed. *Escalas de medición en ciencias sociales*. Buenos Aires: Nueva Visión, 261-289.

- Valentine, S. and Fleischman, G., 2008. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172. DOI: 10.1007/s10551-006-9306-z
- Van Quaquebeke, N. and Eckloff, T., 2010. Defining respectful leadership: What it is, how it can be measured, and another glimpse at what it is related to. *Journal of Business Ethics*, 91 (3), 343-358. DOI: 0.1007/s10551-009-0087-z
- Van Tulder, R. and Van der Zwart, A., 2006. *International business-society management linking corporate responsibility and globalization*. London and New York: Routledge.
- Voegtlin, C., Patzer, M. and Scherer, A.G., 2012. Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105, 1-16. DOI: 10.1007/s10551-011-0952-4
- Wiengarten, F., Lo, C.K.Y. and Lam, J.Y.K., 2017. How does sustainability leadership affect firm performance? The choices associated with appointing a chief officer of corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 140 (3), 477-493. DOI: 10.1007/s10551-015-2666-5
- Zigarmi, D., Edeburn, C. and Blanchard, K.H., 1991. *Research on the LBAIL: A validity and reliability study*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Zigarmi, D., Edeburn, C. and Blanchard, K.H., 1995. *Getting to know the LBAIL: Research, validity and reliability of the self and other forms*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development.
- Zu, L. and Song, L., 2009. Determinants of managerial values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 88, 105-117. DOI: 10.1007/s10551-008-9828-7

APÉNDICE 1



Universidad de Valladolid

Buenos días.

La Universidad San Jorge y Universidad de Valladolid están desarrollando un proyecto de I+D+i centrado en la **responsabilidad social de las organizaciones**.

Los resultados de la investigación se trasladarán a todas las personas que, amablemente, han ofrecido sus impresiones sobre las cuestiones tratadas. Se considera que es una información valiosa para la toma de decisiones empresariales, ya que refleja las opiniones personales de los líderes del mercado en cuestiones tan esenciales como la **actitud ante la responsabilidad social** y considera, al mismo tiempo, la relación de dicha actitud con los **valores personales** o el **estilo de liderazgo**. En las páginas siguientes encontrará tres cuestionarios para medir cada uno de estos tres aspectos.

Los responsables de la investigación agradecen, enormemente, el tiempo dedicado y esperan que el posterior informe de resultados que se entregará permita compensar su valiosa colaboración.

Antes de cumplimentar los cuestionarios le agradeceríamos que nos indicara la siguiente información:

Sexo: Mujer Hombre

Mail (para el envío de resultados): _____

País: _____

Edad: 20-30 31-40 41-50 51-60 61-65 Más de 65

Sector: Servicios (incluye comercio)
 Construcción
 Industria

Tamaño: Pequeña (1-9 integrantes)
 Mediana (10-250 integrantes)
 Grande (más de 250 integrantes)

¿Cómo definiría su organización en términos de I+D+i (investigación, desarrollo e innovación)?:

- Bajo desarrollo
- Medio desarrollo
- Alto desarrollo

¿Su organización dedica horas de formación al año a la responsabilidad social?

- No
- Sí. Indique cuantas: _____

¿Su organización realiza acciones de responsabilidad social?

- No
- Sí. Indique si se trata de:
 - Acciones puntuales
 - Acciones frecuentes sin una política definida de responsabilidad social
 - Acciones integradas en una política definida de responsabilidad social

A continuación encontrará una lista de juicios sobre las organizaciones y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Por favor indique "sí" en todos los **enunciados con los que está de acuerdo** y "no" con todos aquellos con los que está **en desacuerdo**.

Muchas gracias por su colaboración

JUICIOS	RESPUESTA (SI/NO)
Las organizaciones que aplicaran políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC):	
1. ...deberían interpretar la RSC como una moda pasajera.	<input type="checkbox"/>
2. ...no deberían dialogar con sus grupos de interés (inversores, clientes, comunidad local, etc.).	<input type="checkbox"/>
3. ...deberían evaluar detalladamente su impacto medioambiental.	<input type="checkbox"/>
4. ...no deberían respetar las recomendaciones de expertos en RSC.	<input type="checkbox"/>
5. ...deberían fomentar la preocupación social por el medio ambiente dentro de sus posibilidades.	<input type="checkbox"/>
6. ...deberían utilizar sus fuentes de energía de manera muy eficiente.	<input type="checkbox"/>
7. ...deberían utilizar criterios medioambientales para seleccionar proveedores.	<input type="checkbox"/>
8. ...sería recomendable que tuvieran expertos para encargarse de su RSC.	<input type="checkbox"/>
9. ...deberían favorecer el desarrollo de la sociedad dentro de sus posibilidades.	<input type="checkbox"/>
10. ...solo deberían estar interesadas en utilizar la RSC para mejorar su imagen.	<input type="checkbox"/>
11. ...no deberían plantear la RSC como algo que contribuya exclusivamente a su beneficio económico.	<input type="checkbox"/>
12. ...deberían realizar menciones completamente ciertas en su publicidad a la RSC.	<input type="checkbox"/>
13. ...no deberían mantenerlas en época de crisis.	<input type="checkbox"/>
14. ...jamás deberían preocuparse por el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>
15. ...nunca deberían fomentar el respeto a los derechos humanos.	<input type="checkbox"/>
16. ...no deberían preocuparse porque todos sus colaboradores conozcan su RSC.	<input type="checkbox"/>
17. ...siempre que su posición lo permita deberían establecer precios abusivos en el mercado.	<input type="checkbox"/>
18. ...solo deberían comunicarse de modo transparente cuando la organización salga beneficiada.	<input type="checkbox"/>
19. ...nunca deberían formar a sus colaboradores en responsabilidad social.	<input type="checkbox"/>

Las siguientes frases expresan cosas que las personas consideran importantes sobre su modo de vivir. Se presentan en triadas, es decir, agrupadas de tres en tres.

Por favor, lea atentamente las tres frases de cada triada y elija, aunque en algunos casos sea difícil decidirse, **la que indique lo más importante para usted**. Para señalarla, solo hay que rodear la alternativa de la columna "+". Luego debe elegir, entre las dos frases restantes, la que indique **lo menos importante para usted** y rodear la alternativa de la columna "-".

Es posible que en algunos casos resulte difícil decidirse por una frase. En este caso elija la frase que más se aproxime a su modo de pensar. No existen contestaciones "buenas" ni "malas"; esto no es una prueba de inteligencia o habilidad, sino solo una apreciación de lo que usted valora en mayor o menor medida.

Por favor trabaje rápidamente, conteste a todos los grupos de tres frases y responda con sinceridad.

Muchas gracias por su tiempo y su disposición.

1	1	Trabajar en algo difícil.	+	-
	2	Tener bien definidos los objetivos y metas.	+	-
	3	Tener mis asuntos claros y en orden.	+	-
2	1	Ser práctico y eficiente.	+	-
	2	Buscar diversión y entretenimiento.	+	-
	3	Mejorar de modo continuo mis capacidades.	+	-

3	1	Saber exactamente lo que intento llevar a cabo.	+	-
	2	Considerar las cosas desde un punto de vista práctico.	+	-
	3	Dirigir mi atención a la resolución de los problemas.	+	-
4	1	Hacer cosas nuevas y diferentes.	+	-
	2	Hacer las cosas con toda perfección.	+	-
	3	Tener un objetivo muy definido a donde dirigirme.	+	-
5	1	Mantener muy claras mis metas.	+	-
	2	Programar mi tiempo con antelación.	+	-
	3	Actuar con una firme convicción.	+	-
6	1	Tomar decisiones sin retrasos.	+	-
	2	Sacarle buen partido a todo lo que poseo.	+	-
	3	Dirigir mis esfuerzos a objetivos claros y precisos.	+	-
7	1	Alcanzar la calidad más alta en mi trabajo.	+	-
	2	Llevar una vida bien organizada.	+	-
	3	Poder viajar mucho.	+	-
8	1	Poner mucho cuidado en mis asuntos.	+	-
	2	Solucionar un problema con rapidez.	+	-
	3	Ser metódico en lo que hago.	+	-
9	1	Tener experiencias nuevas o poco habituales.	+	-
	2	Sacar el mejor partido del dinero que gasto.	+	-
	3	Tener muy organizados mis hábitos de trabajo.	+	-
10	1	Hacer cosas que jamás había hecho antes.	+	-
	2	Hacer más de lo que generalmente se espera de mí.	+	-
	3	Conocer exactamente el fin al que me dirijo.	+	-
11	1	Mantenerme firmemente en mis convicciones.	+	-
	2	Tener experiencias variadas.	+	-
	3	Acabar lo que he comenzado.	+	-
12	1	Buscar e informarme bien antes de comprar.	+	-
	2	Llegar a decisiones bien definidas en los asuntos.	+	-
	3	Ordenar bien las cosas en su sitio.	+	-
13	1	Ser metódico en mi trabajo.	+	-
	2	Tener la experiencia del riesgo.	+	-
	3	Enfrentarme a un problema complejo.	+	-
14	1	Tener una tarea competitiva que me ponga a prueba.	+	-
	2	Visitar lugares nuevos y diferentes.	+	-
	3	Tener una meta definida a donde orientar mi trabajo.	+	-
15	1	Cuidar bien lo que me pertenece.	+	-
	2	Mantenerme firme en mis propias opiniones y creencias.	+	-
	3	Planificar mi trabajo con antelación.	+	-
16	1	Tener un objetivo en mente y trabajar en esa dirección.	+	-
	2	Hacer cosas que son muy provechosas.	+	-
	3	Hacer algo importante.	+	-
17	1	Intentar cosas diferentes.	+	-
	2	Hacer las cosas de manera organizada.	+	-
	3	Tener mucho éxito en todo lo que intento.	+	-

18	1	Llevar una vida muy ordenada.	+	-
	2	Ser muy cuidadoso con mis pertenencias.	+	-
	3	Ir siempre directamente al punto clave.	+	-
19	1	Ir a lugares extraños y poco habituales.	+	-
	2	Ser sistemático en mi trabajo.	+	-
	3	Proseguir un problema hasta su solución.	+	-
20	1	Ponerme cotas muy altas en mis exigencias.	+	-
	2	Tener metas y objetivos muy específicos.	+	-
	3	Hacer cosas que son nuevas y diferentes.	+	-
21	1	Mantener en buenas condiciones mis asuntos.	+	-
	2	Dedicar toda mi energía en la realización de una meta.	+	-
	3	Tener una posición muy clara sobre los temas.	+	-
22	1	Hacer frecuentes viajes.	+	-
	2	Hacer las cosas según un plan preestablecido.	+	-
	3	Tomar las decisiones rápidamente.	+	-
23	1	Conseguir que mi organización sea rentable.	+	-
	2	Desarrollar políticas de responsabilidad social en mi organización.	+	-
	3	Conseguir que mi organización sea líder en el mercado.	+	-
24	1	Ser muy cuidadoso con mi dinero.	+	-
	2	Ser capaz de superar cualquier obstáculo.	+	-
	3	Hacer cosas que son peligrosas o excitantes.	+	-
25	1	Tener convicciones firmes y fuertes.	+	-
	2	Tener objetivos bien definidos.	+	-
	3	Mantenerme siempre limpio e impecable.	+	-
26	1	Hacer cosas bien remuneradas.	+	-
	2	Ser una persona muy ordenada.	+	-
	3	Tener una posición muy clara en todo.	+	-
27	1	Experimentar lo que sale de lo corriente.	+	-
	2	Sacar el mejor partido de mi dinero.	+	-
	3	Trabajar en un problema difícil.	+	-
28	1	Tener una tarea importante que me ponga a prueba.	+	-
	2	Abordar directamente un problema.	+	-
	3	Hacer las cosas de manera metódica.	+	-
29	1	Saber con precisión a donde me dirijo.	+	-
	2	Esforzarme por cumplir alguna cosa importante.	+	-
	3	Hacer las cosas de modo práctico y eficiente.	+	-
30	1	Tener un enfoque sistemático para hacer las cosas.	+	-
	2	Llegar a una decisión y mantenerme en ella.	+	-
	3	Tener mucho cuidado de lo que me pertenece.	+	-
31	1	Buscar la aventura.	+	-
	2	Tener en mente un camino claro de acción.	+	-
	3	Ser capaz de hacer las cosas de una manera mejor.	+	-

A continuación se presentan 20 situaciones de trabajo típicas que corresponde resolver a un líder o a uno o más integrantes de su equipo.

En cada una de estas situaciones típicas se ofrecen 4 posibles decisiones o acciones.

Imagínese que es usted el líder encargado de la resolución de dichas 20 situaciones. En cada una de ellas debe **decidirse por 1 de las 4 acciones** dadas.

Marque con un círculo la letra correspondiente a la decisión que usted crea más apropiada. Por favor, marque solamente una respuesta.

Muchas gracias por su tiempo y por su colaboración.

1. Usted le ha pedido a uno de sus colaboradores que le elabore un informe acerca de la adquisición de un nuevo equipo para su división. Por lo regular, a este colaborador se le puede dar un trabajo y, con su apoyo, contar con que lo termine a tiempo. El plazo para dicho informe ha vencido. Usted...

- a) Le diría que quiere el informe, le explicaría qué debe recoger y revisaría su realización cada día.
- b) Le daría más tiempo para terminar el trabajo.
- c) Le diría qué es lo que usted quiere que haga y cuándo quiere el informe terminado, pero hablaría con él para saber porqué el informe no está terminado.
- d) Le motivaría para que terminara el informe.

2. El grupo interdepartamental que usted dirige ha estado trabajando duro para terminar el informe de toda su división. Se le ha asignado un nuevo colaborador a su cargo en el grupo de trabajo, el cual tiene que terminar un análisis de costes de su departamento para la reunión de la próxima semana del grupo de trabajo. Pero no sabe nada acerca de las necesidades del grupo de trabajo ni de la extensión del informe. El nuevo integrante del grupo de trabajo está emocionado y entusiasmado por aprender más en relación con su participación en el grupo de trabajo. Usted....

- a) Le diría exactamente qué se necesita en este informe y supervisaría muy de cerca su progreso.
- b) Preguntaría si hay algo en lo cual pudiera ayudarlo y apoyaría su entusiasmo por ser un nuevo integrante del equipo de trabajo.
- c) Especificaría la extensión del informe y los aspectos que debe tratar, pero incluiría cualquier idea o sugerencia que él pudiera tener.
- d) Le daría la bienvenida al equipo de trabajo y le pondría en contacto con otros integrantes de este colectivo que podrían ayudarlo a preparar dicho informe.

3. Últimamente usted ha empezado a tener problemas con una de las personas que supervisa. El colaborador se ha retrasado y solo su constante insistencia ha permitido que complete su trabajo. Por motivos que atañen al historial del trabajo, usted se imagina que él puede carecer de la experiencia necesaria para terminar trabajos de mayor importancia que le ha dado. Usted...

- a) Continuaría aportando sus esfuerzos para completar esta labor.
- b) Continuaría supervisando muy de cerca su trabajo, pero trataría de conocer sus actitudes y sentimientos en relación con la labor encomendada.
- c) Le tendría en cuenta para solucionar los problemas relacionados con esta labor y utilizaría sus ideas para terminar el proyecto en curso.
- d) Le informaría de que ésta es una labor importante y le pediría que se pusiera en contacto con usted en caso de tener dudas o problemas.

4. Su grupo de trabajo habitualmente ha funcionado bien, con su apoyo y dirección. Sin embargo, la eficiencia del grupo ha bajado drásticamente. El grupo necesita más formación y experiencia para incrementar su eficiencia. Su jefe se ha empezado a preocupar. Usted...

- a) Expresaría la necesidad de un trabajo más eficiente y le pediría al grupo que resolviera sus problemas por sí solo.
- b) Se aseguraría de que los plazos se cumplen y de que la calidad del trabajo es buena, pero hablaría con el grupo de trabajo para obtener sus sugerencias.
- c) Informaría al grupo exactamente de qué es lo que desea, para cuándo se necesita la información y cuáles podrían ser algunas de las consecuencias de la mala eficiencia demostrada.
- d) Ayudaría al grupo a determinar qué es lo que se necesita hacer y lo apoyaría para dar los pasos necesarios.

5. Por motivo de las restricciones impuestas en el presupuesto del departamento es necesario consolidarlo. Usted le tiene que pedir a un miembro altamente experimentado del departamento que haga los ajustes. Esta persona ha trabajado en todas las áreas del departamento. Mientras usted cree que tiene mucha habilidad para desarrollar esta labor, él parece indiferente ante la importancia de esta tarea. Usted...

- a) Se haría cargo de los ajustes, asegurándose de escuchar sus sugerencias.
- b) Le asignaría el proyecto a él y le dejaría que determinara cómo terminarlo.
- c) Discutiría la situación con él y le animaría a que acepte la tarea debido a su habilidad y experiencia.
- d) Se haría cargo de los ajustes y le indicaría precisamente qué hacer. Supervisaría de cerca su trabajo.

6. Una mujer altamente capaz y eficiente del personal ha pedido su ayuda para un proyecto. Está acostumbrada a trabajar eficientemente, sin ayuda de nadie. Recientemente se han presentado problemas de trabajo que ella cree que no puede resolver por sí misma. Usted...

- a) Analizaría los problemas y planearía métodos para resolverlos.
- b) Continuaría permitiéndole encontrar una solución de forma independiente.
- c) Determinaría e implementaría una solución apropiada, pero trabajaría con ella en la solución de problemas.
- d) Lo comentaría con ella y la apoyaría en sus esfuerzos para encontrar soluciones apropiadas.

7. Usted le ha pedido a uno de los colaboradores más antiguos que acepte un trabajo nuevo. En sus otras responsabilidades ha actuado adecuadamente. El trabajo que le ha pedido que acepte es importante para el futuro del grupo de trabajo. El colaborador está emocionado con la nueva tarea, pero no sabe por donde empezar debido a su falta de experiencia en este tipo de tareas. Usted...

- a) Hablaría del trabajo con él, apoyando su habilidad para hacerlo y mencionando su excelente eficiencia en el pasado.
- b) Definiría las actividades necesarias para ejecutar el trabajo con éxito y regularmente supervisaría su progreso.
- c) Le daría el trabajo y le dejaría determinar cómo hacerlo. Le diría que le comentara si tiene algún problema.
- d) Le especificaría lo que tiene que hacer, pero le pediría las ideas que él pudiera tener.

8. Un integrante de su personal se siente inseguro acerca de un trabajo que usted le ha dado. Es muy competente y usted sabe que tiene capacidad para completar con éxito y eficientemente esta tarea. Usted...

- a) Escucharía sus preocupaciones y alabaría su habilidad para completar la tarea.
- b) Estructuraría la tarea para que estuviera clara, pero tomaría en cuenta cualquier sugerencia que él pudiera aportar.
- c) Le diría exactamente qué hacer para ejecutar la tarea y revisaría su trabajo diariamente.
- d) Le dejaría resolver cómo ejecutar la tarea por sí mismo.

9. Los integrantes del grupo de trabajo le han pedido que considere algunos cambios en sus horarios de trabajo. En el pasado usted ha estimulado y apoyado sus sugerencias. En este caso los miembros del grupo de trabajo son conscientes de la necesidad de cambios, están dispuestos a hacer sugerencias y le proponen poner a prueba un horario alternado. Son muy competentes y trabajan muy bien como grupo. Usted...

- a) Permitiría la participación de los integrantes del grupo en el desarrollo de un horario nuevo y apoyaría sus sugerencias.
- b) Diseñaría e implantaría un nuevo horario usted solo, pero incorporaría las recomendaciones del grupo.
- c) Permitiría que los participantes del grupo diseñaran e implementaran un nuevo horario de trabajo por sí mismos.
- d) Diseñaría un nuevo horario y muy de cerca vigilaría su cumplimiento.

10. Usted ha llegado 30 minutos tarde a las reuniones de trabajo. Cuando llega las reuniones no ha empezado aún. Las investigaciones muestran que dos integrantes del grupo de trabajo han intentado iniciar las reuniones, pero la mayoría de sus miembros se sienten desanimados por la falta de cooperación de alguno de ellos. Esta situación le sorprende, porque el progreso del grupo en este proyecto era muy bueno. Usted...

- a) Explicaría el propósito de la reunión y entonces dejaría que el grupo funcionara sin su intervención, al menos hasta que le pidiera su ayuda.
- b) Tomaría el control inmediatamente y dirigiría al grupo hacia la terminación del proyecto.
- c) Dirigiría la interacción grupal hacia la terminación del proyecto y les animaría a exponer sus problemas y sentimientos.
- d) Le pediría al grupo que continuara comentando las tareas asignadas y que apoyaran sin fisuras y con entusiasmo el proyecto tanto como les fuera posible.

11. Un integrante de su departamento ha tenido un buen historial de éxitos con estímulo y apoyo, pero con poca dirección. Se le han dado tareas similares para el siguiente año y usted debe decidir cómo supervisarlas. Usted...

- a) Le dejaría que actuara por sí mismo, guiándose por su propio estímulo y dirección.
- b) Le haría notar la importancia de cumplir con los plazos y encaminaría sus esfuerzos a la finalización de las labores asignadas.
- c) Hablaría con él y establecería metas y objetivos para el desarrollo de su labor, pero tomaría en cuenta sus sugerencias.
- d) Le haría participar en la fijación de metas y apoyaría sus esfuerzos.

12. Dirigiendo y apoyando sus esfuerzos, la productividad ha llegado a un nivel alto y la gente convive de modo armonioso. Reconociendo sus habilidades, usted cree que ahora pueden trabajar más por sí mismos. Usted ha redirigido sus energías a nuevas áreas y continúan produciendo buenos resultados. Usted ahora debe pedirles que acepten un trabajo adicional. Usted...

- a) Les daría el trabajo, asegurándose exactamente de que sepan qué les corresponde hacer y les supervisaría muy de cerca.
- b) Les daría el trabajo, les diría que su trabajo en el pasado ha sido bueno y que van a seguir haciéndolo bien.
- c) Se aseguraría de que ellos estén informados de qué es lo que se espera de ellos, pero aceptaría cualquier sugerencia útil que pudieran tener.
- d) Les permitiría determinar cómo desarrollar sus labores.

13. Recientemente a usted se le ha asignado un trabajador nuevo que efectuará un trabajo importante en la oficina. Aunque es inexperto está entusiasmado y desea hacer el trabajo. Usted...

- a) Le dejaría determinar en qué consiste el trabajo y cómo hacerlo.
- b) Le diría exactamente en qué consiste el trabajo, qué espera de él y supervisaría su trabajo muy de cerca y frecuentemente.
- c) Le informaría de qué es exactamente lo que quiere que haga, pero vería si tiene algunas sugerencias o ideas.
- d) Apoyaría y alentaría su entusiasmo y le preguntaría cómo resolvería él este trabajo.

14. Su jefe le ha pedido que su división incremente su productividad en un 10%. Usted sabe que esto se puede hacer, pero requeriría una participación activa. Para liberarse de hacer esto, usted debe reasignar la creación de un sistema de control de costes a un colaborador de la división. La persona a quien usted está pensando dar este proyecto ha tenido considerable experiencia en sistemas de control de costes, pero está un poquito insegura de poder elaborar este proyecto por sí misma. Usted...

- a) Le pediría que aceptara el proyecto. Le apoyaría y estimularía sus esfuerzos.
- b) Comentaría el proyecto con él. Le explicaría cómo se debe hacer el trabajo, pero vería si tiene algunas ideas.
- c) Le daría el proyecto y le dejaría que determinara cómo hacerlo.
- d) Le daría el proyecto y prepararía un memorándum detallado, explicando todos los pasos necesarios para elaborar el proyecto.

15. Uno de sus colaboradores ha hecho una sugerencia para un cambio en las operaciones de la unidad que para usted tiene mucho sentido. En el pasado ha sido capaz de ofrecer e implementar otras sugerencias útiles de manera productiva, con su apoyo y estímulo. Usted tiene confianza en su habilidad. Usted...

- a) Se haría cargo de la sugerencia y la dirigiría en su ejecución.
- b) Comentaría la sugerencia con él y le apoyaría en sus esfuerzos para dirigir su ejecución.
- c) Organizaría la ejecución pero incluiría las ideas de él.
- d) Le daría la responsabilidad de ejecutar la sugerencia, sin ninguna intervención por parte suya.

16. Debido a una enfermedad en su familia usted se ha visto forzado a faltar a las primeras dos reuniones de un comité que dirige. Usted ha descubierto a su llegada a la tercera reunión que el comité está funcionando bien y que han progresado en la ejecución de sus metas. Usted no está seguro en lo referido a cómo debe incorporarse al grupo y que papel debe asumir. Usted...

- a) Asistiría pero dejaría al grupo continuar trabajando, tal y como lo ha estado haciendo en las dos primeras reuniones.
- b) Tomaría el control del comité y comenzaría a dirigir las actividades.
- c) Haría todo lo posible por hacer sentir importante al comité y apoyaría sus esfuerzos en el pasado.
- d) Dirigiría las actividades del grupo pero utilizaría sus sugerencias.

17. Los miembros de su equipo de trabajo son muy competentes y capaces de trabajar bien por sí solos. Por lo general les ha dejado solos y ha dado las responsabilidades clave a miembros individuales del grupo. Sus logros han sido excelentes. Usted...

- a) Daría apoyo y estímulo constantes a los miembros del grupo.
- b) Dirigiría y supervisaría de cerca las actividades del personal.
- c) Continuaría dejando que el grupo trabajara solo.
- d) Dirigiría sus esfuerzos pero trabajaría muy de cerca con los miembros del grupo para pedirles sus sugerencias.

18. Usted y sus superiores han decidido que debe adoptarse un nuevo método en su departamento si es que se quieren obtener logros a largo plazo en eficiencia. En el pasado cuando se aplicaban estos métodos, el grupo de trabajo había deseado usarlos aunque inicialmente carecía de habilidad para utilizarlos. Usted...

- a) Se aseguraría de dirigir la implantación del nuevo método, pero haría participar al grupo en la discusión de alternativas.
- b) Dirigiría muy de cerca al grupo en el uso inicial del nuevo método.
- c) Haría participar al grupo para que comentara sus impresiones sobre el nuevo método y les apoyaría para que participaran y cooperaran en su implementación.
- d) Permitiría que el grupo formulara e implementara el nuevo método por sí mismo.

19. Recientemente usted ha sido nombrado jefe de una división. Bajo la dirección del anterior jefe, el grupo de trabajo funcionaba adecuadamente con considerable supervisión y apoyo. Sin embargo desde que usted se hizo cargo, el personal parece estar más preocupado en actividades sociales que en cumplir sus responsabilidades. Hasta la fecha la actuación del grupo de trabajo ha sido muy pobre. Usted...

- a) Discutiría con ellos la baja actuación del personal y apoyaría sus esfuerzos para determinar una acción correctiva.
- b) Dirigiría y organizaría la acción correctiva necesaria, pero solicitaría información y sugerencias del grupo de trabajo.
- c) Enfocaría el problema y permitiría que los miembros del grupo definieran sus propias responsabilidades y labores.
- d) Definiría las actividades, las responsabilidades y las expectativas, y las revisaría frecuentemente para ver si sus logros están mejorando.

20. Una de sus colaboradoras no está dispuesta a aceptar una nueva labor. Ella ha tenido muy poca experiencia en el área en el cual usted quiere que trabaje y ha hecho una buena labor con otros trabajos que le ha dado. Usted...

- a) Le explicaría qué es lo que debe hacer y cómo hacerlo, pero escucharía por qué no está dispuesta a aceptar la labor.
- b) Le daría la nueva labor y le dejaría determinar la mejor manera de hacerlo.
- c) Animaría a la colaboradora a tratar de hacer el trabajo y le apoyaría en sus esfuerzos, a través de ayuda en la solución de problemas.
- d) Le diría exactamente qué es lo que debe hacerse para completar con éxito la labor y supervisaría sus resultados frecuentemente.