

Carlos García-Guiu López

Teniente coronel de Ingenieros. Doctor en Psicología. Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales. Centro Mixto Universidad de Granada-Mando de Adiestramiento y Doctrina.

Correo: carlosguiu@gmail.com

LIDERAZGO ÉTICO Y GESTIÓN RESPONSABLE COMO VECTORES DE MEJORA EN LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD, EMERGENCIA Y DEFENSA

ETHICAL LEADERSHIP AND RESPONSIBLE MANAGEMENT AS LEVERS FOR IMPROVEMENT IN SECURITY, EMERGENCY AND DEFENCE ORGANISATIONS

Resumen

La sociedad reclama a los responsables de las instituciones mantener un permanente compromiso ético y ejercer la dirección organizaciones públicas y privadas con la mayor responsabilidad posible. Dicha demanda se refleja en las revisiones legislativas en España y la creciente aplicación de la Administración General del Estado de la actual estrategia española sobre Responsabilidad Social.

En el presente trabajo se plantea el protagonismo que debe mantener el liderazgo ético y la Responsabilidad Social como dos vectores de mejora en el mando y la gestión en las instituciones de Seguridad y Defensa en España además de ayudar a favorecer el compromiso, la innovación y la calidad del servicio público.

El ejercicio del liderazgo ético se fundamenta en la justicia, el respeto a las personas, la transparencia, la participación y la sostenibilidad. El desarrollo de una cultura de responsabilidad debe estar en consonancia con la vigente estrategia española de responsabilidad social para afrontar

desde todos los niveles de las instituciones una mejora continua, aumentar la eficacia y dar un mejor servicio a la sociedad.

Palabras Clave

Liderazgo ético, Responsabilidad Social, Fuerzas Armadas, Defensa, Seguridad.

Abstract

Society demands a both constant ethical commitment and responsible management of both public and private organizations from institutional leaders. Such a demand is reflected in the Spanish current legislative review as well as in the increasing application of the current Spanish strategy of Social Responsibility by the Public Administration.

Ethical leadership and Social Responsibility can be the levers that may encourage commitment and innovation, and improve the quality of management of Security and Defense institutions in Spain.

Exercising ethical leadership is based on justice, respect for people, transparency, participation, and sustainability. Developing a responsibility culture must be consistent with the Spanish strategy of social responsibility currently in force in order to foster the improvement of institutions at all levels, increase efficiency, and provide better service to society.

Keywords

Ethical leadership, Social Responsibility, Armed Forces, Defense and Security.

LIDERAZGO ÉTICO Y GESTIÓN RESPONSABLE COMO VECTORES DE MEJORA EN LAS ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD, EMERGENCIA Y DEFENSA

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, en el ámbito académico y profesional, se ha incrementado el interés por impulsar modelos que orienten la conducta ética de los líderes y permitan una gestión más responsable en la sociedad, tanto de las organizaciones públicas y privadas como de las instituciones dependientes del Estado.

Las conductas morales tradicionalmente han ocupado un lugar central para entender un funcionamiento correcto de las Fuerzas Armadas (FAS), ya que permiten asegurar el cumplimiento eficaz de sus misiones y demostrar una ejemplaridad en su actuación. La sociedad no solo demanda a sus FAS ejecutar sus misiones en la actualidad de una forma eficaz y diligente, sino también que sean cumplidas de una forma económicamente viable, socialmente responsable y ambientalmente sostenible. Sin embargo, no es suficiente con efectuar una declaración de intenciones o disponer de normativas. Es necesario mantener una conducta proactiva y un planteamiento de funcionamiento coherente que permita a sus componentes que pasen a la acción en la puesta en práctica de las conductas éticas.

El desarrollo de un liderazgo ético por parte de los responsables de las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSED) no solo puede favorecer que se desarrolle una influencia personal y aumentar la motivación de los equipos de trabajo, sino incrementar el espíritu de servicio, favorecer la innovación, fomentar una cultura de compromiso y el mantener un elevado clima ético organizacional.

1 Con agradecimiento al teniente coronel Francisco Fernández González del Mando de Adiestramiento y Doctrina por su revisión del borrador final del artículo y a los comentarios de los revisores anónimos de la propia revista.

2 CARTELLE, Juan Alberto. La responsabilidad social corporativa en las FAS. *Revista General de Marina*, 262, 2012, pp. 37-50.

3 SÁNCHEZ-TAPIA, Salvador. Valores: ¿se les suponen?: ética en las Fuerzas Armadas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18, 2014, pp. 125-146.

4 Las Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa (OSED) estarían constituidas según la tesis del autor en España por el Ministerio de Defensa (Ejércitos, Armada y Unidad Militar de Emergencias), las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado y otras organizaciones de respuesta a crisis y emergencias. Son organizaciones jerarquizadas que potencialmente desempeñan sus cometidos en contextos de riesgo, con una dedicación permanente y servicio continuo, característico de las unidades uniformadas dependientes del estado. Dicho concepto está desarrollado en GARCÍA-GUIU, Carlos. *Liderazgo auténtico y transformacional en Organizaciones de Defensa, Seguridad y Emergencias (OSED)*, Tesis doctoral, 2015. Universidad de Granada.

Las instituciones de Defensa y Seguridad (FAS, Ejércitos y las FCSE) son organizaciones que prestan sus servicios a los ciudadanos y son dependientes del Estado como parte de las Administraciones Públicas. Pueden ser referentes de funcionamiento para otras organizaciones en España, con una definición de sus propias políticas internas de gestión, en consonancia con la vigente estrategia española de Responsabilidad Social⁶. Con las prácticas y sistemas derivados de la Responsabilidad Social (RS) se tiene la oportunidad de incorporar a los actuales sistemas de gestión procedimientos de trabajo que permitan obtener una mayor eficiencia, transparencia y aumentar su compromiso social como instituciones dependientes y al servicio del Estado.

El presente trabajo tiene como objeto destacar como vectores de mejora tanto asumir en el mando unos principios basados en el liderazgo ético, como impulsar la gestión basada en la Responsabilidad Social (RS). Ambos vectores pueden aportar a las OSED unas ventajas que, sin desnaturalizar sus funciones, pueden mejorar su funcionamiento e incrementar la eficacia en el desempeño de sus cometidos relacionados con las áreas de la defensa y seguridad en España.

INSTITUCIONES EN UNA SOCIEDAD ORIENTADA A LA MEJORA CONTINUA

La necesidad de impulsar un liderazgo cada vez más auténtico⁷ y ético en la sociedad la podemos justificar por un firme deseo de rearme moral que se está viviendo en los diferentes sectores de la población durante los últimos años. Los ciudadanos sufren aún las

5 Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2015). La responsabilidad social en la Administración General del Estado memoria-informe sobre prácticas socialmente responsables 2013. Disponible en: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/MERESO.pdf>.

6 En el año 2014 se publicó la primera estrategia española de responsabilidad social de aplicación para todas las instituciones dependientes del Estado. La Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Gobierno de España, 2014. Se considera que también las Administraciones, en tanto que son organizaciones, deben aplicarse a sí mismas los mismos criterios que inspiran el concepto de responsabilidad social y hacerlo, además, con un carácter de ejemplaridad.

7 AVOLIO, Bruce J. y GARDNER, William L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 315-338.

8 Aunque el concepto de «autenticidad» (ser fiel a uno mismo) tiene una larga tradición dentro de la filosofía y de la psicología la operacionalización del constructo en el ámbito de la psicología de las organizaciones es relativamente reciente. 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 la existencia de transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores.

9 WALUMBWA, Fred, AVOLIO, Bruce, GARDNER, William, WERNING, Tara y PETERSON, Suzane. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 2008, pp. 89-126.

consecuencias económicas y mantienen un clima de desconfianza originado por deficientes praxis profesionales, tanto de particulares como de determinados responsables públicos, que han originado una urgente necesidad de revisar los modelos de gestión, administración e inversión que se han manifestado insostenibles tras una etapa de severa crisis económica¹⁰.

En la sociedad se ha generado, ante determinados abusos y prácticas corruptas, una exigencia por fomentar valores, normas y procedimientos que refuercen los aspectos éticos y morales¹¹ del liderazgo. Un reflejo de esta concienciación y exigencia de regeneración moral en la propia sociedad es la opinión de la población manifestada a través de los estudios sociológicos del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). En ellos se identifica repetidamente la corrupción y el fraude como uno de los problemas principales a los que se enfrenta España (47,1 % de los encuestados en el barómetro del CIS del mes de junio de 2015).

En los últimos años el esfuerzo del Estado español por transformarse y evolucionar hacia instituciones más modernas queda reflejado en una dinámica revisión de sus regulaciones legislativas y la actualización de los procedimientos que afectan a los responsables de la gestión y administración (Ruiz-Rico, 2015). La Ley de Economía Sostenible (Ley 2/2011), la Ley de Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno (Ley 19/2013), la Ley del Ejercicio del Alto Cargo de la Administración General del Estado (Ley 3/2015), la Ley del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (Ley 39/2015), la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (RDL 5/2015) y la legislación en el ámbito de la igualdad¹² son algunos ejemplos que fundamentan el desarrollo de una nueva cultura institucional.

El buen gobierno que deben impulsar los líderes al servicio de los órganos dependientes del Estado incluye, entre otros, una serie de principios basados en la disciplina, transparencia, independencia, rendición de cuentas y sentido del deber, imparcialidad, diálogo con los grupos de interés, compromiso ético, respeto a la diversidad e igualdad de oportunidades¹³.

10 BROWN, Michael E., TREVIÑO, Linda K., HARRISON, David A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 117-134.

11 MORIANO, Juan Antonio, MOLERO, Fernando y LÉVY MANGIN, Jean-Pierre. Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 2011, pp. 336-341.

12 Tanto la ética como moral determinan formas de actuar e imponen costumbres, determinando lo que se puede considerar como correcto o incorrecto. Aunque algunos autores atribuyen como fundamentos la filosofía, la religión o la ideología para efectuar el empleo de un término u otro en este artículo se emplearán ambas palabras con un mismo significado.

13 Para un mayor conocimiento del tema legislativo se recomienda la lectura del artículo publicado por en la Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE) Núm. 6 de 2015, cuya autora es Catalina Ruiz-Rico Ruiz, titulado *Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de Responsabilidad Social*.

14 MELLE, Mónica. La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, 65, 2007, pp. 84-106.

En el campo de la Responsabilidad Social, la nueva estrategia española aprobada en el año 2014 también marca un hito que orienta la futura actuación de organizaciones públicas y privadas en España. Todas las Administraciones, incluida la militar, en tanto que son organizaciones, deben aplicarse a sí mismas los mismos criterios que inspiran el concepto de responsabilidad social y hacerlo, además, con un carácter de ejemplaridad. Se han establecido unos objetivos orientados hacia el desarrollo de instituciones cada vez más eficaces, sostenibles e integradoras.

Desde la aprobación de la Ley de Economía Sostenible (Ley 2/2011) las organizaciones e instituciones públicas o privadas deben incorporar o desarrollar políticas de responsabilidad social. Las Administraciones Públicas mantendrán una política de promoción de la responsabilidad social, difundiendo su conocimiento y las mejores prácticas existentes, y reforzando su estudio. Los objetivos que marca la ley se centran en mejorar la transparencia en la gestión, el buen gobierno corporativo, el compromiso con lo local y el medioambiente, el respeto a los derechos humanos, la mejora de las relaciones laborales, la promoción de la integración de la mujer, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, la igualdad de oportunidades, la accesibilidad universal de las personas con discapacidad y la mejora del consumo sostenible.

Dichos objetivos refuerzan la importancia de publicar memorias de RS o sostenibilidad anual, que fomente una cultura de sostenibilidad económica y medioambiental, desarrollar una especial atención a la igualdad efectiva e integración de todas las personas, mejora de la eficiencia energética y favorecer la adopción de principios y prácticas de RSC por los proveedores¹⁵.

En el plano normativo militar es de destacar el desarrollo de la Ley de Derechos y Deberes de los Miembros de las Fuerzas Armadas (LO 9/2011) el Régimen disciplinario (LO 8/2014), la nueva Ley Penal Militar (LO 14/2015) o la regulación de procedimientos para la tramitación de las iniciativas y quejas relativas al régimen de personal y a las condiciones de vida que pueda plantear el militar (RD 176/2014). El Protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo en las Fuerzas Armadas del año 2016¹⁶ se suma a los nuevos procedimientos que, como los que permiten plantear a los militares iniciativas y quejas o crear asociaciones profesionales, han marcado un hito en la tradicional administración del personal y procedimientos castrenses. Se establece nuevas posibilidades para poner en práctica las relaciones de mando con nuevos planteamientos en la manera de entender las relaciones jerárquicas. Dichos cambios

¹⁵ CARTELLE, Juan Alberto. La responsabilidad social corporativa en las FAS. *Revista General de Marina*, 262, 2012, pp. 37-50.

¹⁶ El Boletín Oficial de Defensa del 4 de enero de 2016 publicó el Protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo en las Fuerzas Armadas. En este protocolo se enmarca dentro del compromiso de la Administración General del Estado para eliminar cualquier tipo de discriminación por razón de sexo que pudiera existir en este ámbito a fin de garantizar la plena igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, encuadrándose entre las diferentes medidas que está desarrollando la Administración General del Estado en materia de igualdad. http://www.ejercito.mde.es/noticias/2016/01/4794-tolerancia_cero.html.

han supuesto una revisión en los procedimientos de intercambio de información, gestión de personal y de administración de justicia en los Ejércitos, asimilando como procedimientos propios, en algunos casos, otros que eran comunes a otros organismos de la Administración General del Estado.

LIDERAZGO ORIENTADO ÉTICAMENTE

«Esperemos que nuestros líderes mantengan vivos aquellos principios que no son fáciles de integrar en las leyes: nuestro cuidado por los demás, el honor e integridad, la tolerancia, el respeto mutuo y realización humana, dentro de un marco de valores».

Gardner¹⁷ (1990; p. 77)

El liderazgo constituye uno de los más importantes tópicos en las ciencias sociales. Es un fenómeno clave tanto para alcanzar la eficacia organizacional como para influir en el bienestar o degradar la calidad de vida de los subordinados¹⁸. También a través del ejercicio de un buen liderazgo se permite forjar a otros líderes subordinados.

Sin embargo, la complejidad y dificultad para acercarnos al estudio del liderazgo es patente¹⁹. Estudios²⁰ sobre el prolífico campo del liderazgo en las más prestigiosas revistas científicas durante los diez últimos años revelan la existencia de 18 categorías y hasta 62 teorías diferentes sobre el liderazgo. Todas ellas tratan de explicar procesos de percepciones, emociones, cogniciones y conductas individuales. Tanto la presión social originada por la crisis económica como la aparición de diferentes escándalos financieros y políticos²¹ en años pasados han propiciado nuevas formas de entender las ciencias sociales. En la psicología social y de las organizaciones²² se ha fomentado

17 Gardner, John. W. *On leadership*. New York, NY: The Free Press, 1990.

18 HOGAN, Robert y KAISER, Robert B. What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9, 2005, pp. 169-180.

19 GARCÍA-GUIU, Carlos. Liderazgo militar ante la complejidad. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 2012. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEEO58-2012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf.

20 DINH, Jessica. E., LORD, Robert. G., GARDNER, William. L., MEUSER, Jermy. D., LIDEN, Robert. C. y HU, Jinyu. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25, pp. 36-62.

21 MORIANO, Juan Antonio, MOLERO, Fernando y LÉVY MANGIN, Jean-Pierre. Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 2011, pp. 336-341.

22 Una de las corrientes actuales de mayor importancia es la que ha aportado por la psicología positiva considerándose como principal artículo de referencia el de SELIGMAN, Martin E. P., CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 2000, pp. 5-14.

una forma más positiva de entender las relaciones humanas y destacar el componente moral de las conductas. Entre las teorías que destacan el componente ético/moral del liderazgo podemos destacar el liderazgo auténtico²³, el liderazgo ético²⁴, el liderazgo de servicio²⁵ y el liderazgo espiritual²⁶. Otras teorías centran su foco de atención en torno a otros conceptos como son el carisma, el intercambio social, la conducta, la contingencia, la identidad, el quipo o el contexto, entre otros.

El modelo de un líder íntegro, ético, con sólidos principios morales, también queda reflejado el código deontológico que representan las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas. Cualidades humanas basadas en la ejemplaridad, integridad, identificación con los valores institucionales, preocupación por el bienestar de las personas y la justicia son algunos de los aspectos clave que fundamentan el espíritu de servicio y el compromiso de todos los componentes del colectivo militar profesional.

En las Fuerzas Armadas el impulso de la búsqueda de un liderazgo ético es también importante para alcanzar la práctica de un *liderazgo militar efectivo*²⁷. El modelo de liderazgo transformacional, con evidencias empíricas relacionadas con la satisfacción laboral, compromiso y rendimiento laboral, se debe complementar con unos principios basados en un liderazgo más auténtico basado en la ejemplaridad, la ética y valores socialmente compartidos. Los modelos más recientes de liderazgo basados en el liderazgo ético, complementan a los basados en las teorías más tradicionales de liderazgo como el situacional y transformacional. Tanto el liderazgo ético^{28,29} como el auténtico³⁰ se han relacionado positivamente en diferentes investigaciones con

23 GARDNER, William L., AVOLIO, Bruce J., LUTHANS, Fred, MAY, Douglas R., WALUMBWA, Fred. «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 343-372.

24 TREVINO, Linda Klebe. Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11, 1986, pp. 601-617.

25 GREENLEAF, Robert K. The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, 1970, pp. 1-37.

26 DINH, Jessica. E., LORD, Robert. G., GARDNER, William. L., MEUSER, Jermy. D., LIDEN, Robert. C. y HU, Jinyu. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *Leadership Quarterly*, 25, pp. 36-62.

27 Bardera, María Pilar, García-Silgo, Mónica y Pastor, Alberto Gestión del estrés en la Fuerzas Armadas. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, 4, 2014, pp. 1-24.

28 BROWN, Michael E., TREVIÑO, Linda K., y HARRISON, David. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 117-134.

29 DE HOOGH, Annel. H. B. y DEN HARTOG, Deanne. N. Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, *The Leadership Quarterly*, 19, 2008, pp. 297-311.

30 GARCÍA-GUIU, Carlos: Liderazgo auténtico y transformacional en Organizaciones de Seguridad, Emergencias y Defensa, *Tesis doctoral*, Universidad de Granada, 2015. <https://www.educacion.gob.es/teseo>.

indicadores de la efectividad organizacional como son el rendimiento³¹, la efectividad de los líderes³², la satisfacción y compromiso de los subordinados³³, conductas de ciudadanía organizacional³⁴ y rendimiento individual³⁵.

Treviño, Hartman y Brown³⁷ mantienen que los fundamentos de los líderes éticos deben comprender, tanto la puesta en práctica de unas conductas propias de una persona moral como de un gestor moral. La importancia de los líderes se justifica por la posición característica y única que mantienen sobre el poder legítimo, el control de recursos y la toma de decisiones sobre los empleados³⁸. Dichos autores definen el liderazgo ético como «la manifestación de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales, las relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores en una vía de doble sentido a través de la comunicación, el refuerzo y las tomas de decisiones»³⁹. El compromiso, el intercambio de información, la confianza, el respeto y la comunicación debe considerarse en el ámbito jerárquico tanto en un sentido ascendente como descendente. Además de las relaciones jerárquicas clásicas de mando-subordinado existen otras de tipo funcional, propias de las organizaciones modernas, donde se desarrollan sistemas de relación en red, en malla y horizontales, con prácticas de trabajo colaborativas, compartiendo información y un acceso interno abierto de los procesos de toma de decisiones.

31 SHIN, Yuahyung, SUNG, Sun Young., CHOI, Jin Nam y KIM, Min Soo. Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129, 2015, pp. 43-57.

32 MARASHALL, James Alan. Ethical leadership, prototypicality, integrity, trust, and leader effectiveness. Order No. 3515409 dissertation, Regent University, Ann Arbor, 2012.

33 HASSAN, Shahidul, MAHSUD, Rubiná, YUKL, Gary y PRUSSIA, Gregory E. Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 2013, pp. 133-146.

34 WALUMBWA, Fred, AVOLIO, Bruce, GARDNER, William, WERNISING, Tara y PETERSON, Suzane. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 2008, pp. 89-126.

35 WU, Long-zeng, HO, Kwong Kwan, YIM, Frederick H., CHIU, Randy K. y HE, Xiaogang. CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 130, 2015, pp. 819-831.

36 ZHOU, Hao, JIN, Maozhu y MA, Quian. (2015). Remedy for work stress: the impact and mechanism of ethical leadership. *Central European Journal of Public Health*, 23, pp. 176-180.

37 TREVIÑO, Laura Kleve, HARTMAN, Laura Pincus y BROWN, Michael (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. *California Management Review*, 42, 2000, pp. 128-142.

38 BROWN, Michael E., TREVIÑO, Linda K., y HARRISON, David. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 117-134.

39 *Ibidem*, p. 120.

El desarrollo de una conducta ética aplicada en las instituciones de Defensa y Seguridad debe ser impulsada desde una posición activa de todos sus responsables. Debemos considerar la importante influencia que pueden representar los entornos en el trabajo, la presión social de los grupos y la existencia de una cultura característica de las organizaciones, en este caso de las diferentes unidades, centros y organismos. Los mandos tienen una importante responsabilidad al influir en el contexto que trabajan sus subordinados. Situaciones sin control, falta de directivas, priorizaciones equivocadas, carencia de medios o demandas exageradas pueden provocar desenlaces no deseados y desviaciones sobre la conducta correcta. Los mandos responsables deben ayudar a establecer claramente códigos de conducta basados en el asesoramiento y consejo, intercambiar información y estudiar abiertamente con los responsables y subordinados los problemas éticos. También es necesario informar de las decisiones adoptadas, fomentar la ejemplaridad, premiar y castigar las actuaciones éticas o infracciones en todos los niveles de responsabilidad y adoptar una actitud activa para fomentar un clima ético.

La puesta en práctica de conductas íntegras se fundamenta en la incorporación a los repertorios de actuación personal basados en unos principios, creencias, valores universales. Destacaremos como pilares que construyen una conducta ética individual la justicia, el respeto a las personas, la transparencia, la participación y la sostenibilidad.

Justicia

La noción de justicia puede variar de una época y cultura a otra y alcanza mucho más allá que la estricta aplicación de leyes y normas. La justicia en sentido estricto se vincula a la idea de igualdad y su influencia en los códigos de conducta practicados es crítica para determinar la vida de las organizaciones. Se manifiesta tanto en la equidad como en la puesta en práctica de un trato ajustado a los derechos y libertades establecidos.

La justicia en el contexto de las organizaciones se entiende *como el desarrollo de prácticas que favorezcan un trato equitativo e imparcial entre los subordinados*^{40,41}. Su aplicación, al considerar la justicia organizacional, se materializa a través los tipos de justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informacional⁴². La justicia procedimental se refiere a la evaluación subjetiva de los miembros de las organizaciones

40 GREENBERG, Jerald. Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990, pp. 111-157.

41 TOPA, Gabriela y MORALES, José Francisco. Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales de psicología*, 22, 2006, pp. 234-242.

42 COLQUITT, Jason. A. y GREENBERG, Jerald. Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003, pp. 165-210.

e instituciones sobre los procesos o métodos utilizados por la organización para determinar resultados y recompensas⁴³. La justicia distributiva es aquella que se relaciona con el equilibrio que resulta de comparar los esfuerzos, contribuciones y los resultados propios con los obtenidos por otras personas dentro de la organización. La justicia interpersonal se refiere a la percepción de justicia en el trato recibido por los responsables en las diferentes facetas del trabajo. La justicia informacional tiene que ver con la información y explicaciones que se recibe todos los integrantes de la organización ante los diversos eventos que ocurren. Corporativismo, sectarismo, información privilegiada, arbitrariedad y opacidad en la gestión son amenazas que minan los climas de justicia que imperar en las instituciones sanas.

La importancia de fomentar la justicia en las organizaciones además ha sido demostrada por diferentes estudios científicos. Existe una relación positiva del liderazgo y la justicia organizacional con diferentes resultados en las organizaciones como la cohesión, identidad grupal⁴⁴, efectividad del líder⁴⁵, compromiso, satisfacción⁴⁶ y compromiso con la organización⁴⁷, entre otros resultados⁴⁸. Los planteamientos expuestos ponen en evidencia no solo la importancia de aplicar con justicia las normas sino en promover la igualdad de oportunidades, el acceso y difusión de la información, mantener la coherencia en los propios planteamientos de la organización. En definitiva de la importancia de fomentar una cultura real de justicia en las organizaciones.

Respeto

El respeto implica un esfuerzo por tratar de entender, conocer y comprender a otras personas. Ser capaz de entender los razonamientos ajenos y los fundamentos que los sostienen

43 MOLINER, Carolina, MARTÍNEZ-TUR, Vicente, Carbonell, S. ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13, 2003, pp. 91-106.

44 GARCÍA-GUIU, Carlos, MOLERO, Fernando y MORIANO, Juan A. El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora. *Revista de Psicología Social / International Journal of Social Psychology*, 30, 2015, 60-88.

45 HASSAN, Shahidur, MAHSUD, Rubiná. YUKL, Gary. y PRUSSIA, Gregory. E. Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 2013, pp. 133-146.

46 BROWN, Michael. E., TREVIÑO, Linda K. y HARRISON, David A. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 117-134.

47 DERMITAS, Ozgur. Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 126, 2015, pp. 273-284.

48 HANSEN, Shaun Duane. (2010). When and how does ethical leadership impact important organizational outcomes? A multi-foci social exchange perspective (Order No. 3444559), 2010. Disponible en ABI/INFORM Complete; ProQuest Dissertations & Theses Global. (859003386). Descargada desde <http://search.proquest.com/docview/859003386?accountid=14542>.

es una competencia propia de los líderes⁴⁹. El respeto es uno de los valores sobre los que se fundamenta la ética de los ejércitos como el canadiense, británico, israelí, estadounidense o noruego⁵⁰ y se considera como una virtud inclusiva que impone la protección de la vida humana y la dignidad de todas las personas. Su puesta en práctica implica el ejercicio de conductas y reglas que evitan la discriminación, el acoso y el abuso. Obliga a mantener una actitud de respeto hacia el prójimo que se fundamenta en principios personales como educación, empatía, humildad, formación integral, madurez o flexibilidad intelectual. Su práctica se fundamenta en la profunda convicción de que todas las personas han sido creadas iguales a pesar de sus diferencias en aspecto, aptitudes, posición y talento, siendo el respeto a la dignidad de las personas uno de los principios para ejercer un buen liderazgo⁵¹.

El respeto personal implica mantener un trato correcto y sincero, evitar la práctica la discriminación, el racismo, sexismo o cualquier otro tipo actitud vejatoria hacia otros grupos de personas.

El respeto profesional se manifiesta a través de la consideración de las aportaciones con valor de otras personas, debido a su talento, experiencia o dedicación a la organización, independientemente del puesto que ocupa. Para todos los responsables que ejercen la profesión militar se impone la reflexión personal de que siempre es necesario adoptar en el trato con los subordinados una actitud de humildad, prudencia y poder reconocer que *el saber puede estar en cualquier nivel del mando, venga de donde venga*⁵².

Transparencia

La transparencia, además de su aplicación a administración y gestión de recursos, también tiene una aplicación en el estilo personal de desarrollar las relaciones interpersonales. Una persona demuestra transparencia cuando se muestra tal y como es, genera un clima de confianza y comparte pensamientos y emociones con sus seguidores⁵³. La transparencia en

49 KELLER, Harrison. An Exploration of Respect in Army Leadership, *Military Review*, 81, 2001, pp. 66-76.

50 OLSTHOORN, Peter. *Military ethics and virtues*. New York: Routledge, 2011.

51 El teniente coronel Kolenda destaca en su artículo la importancia del personal y el respeto profesional, exige que reconozcamos y valoremos la contribución especial de cada persona en la organización. Entre las características de los líderes militares destaca la necesidad de fomentar tanto el respeto profesional como el respeto personal. KOLENDA, Christopher D. (2003). Ten ways great leaders lead. *Military Review*. Noviembre-diciembre, 2003, pp. 41-49.

52 El general de Brigada José Jarne, en el acto militar de imposición de faja de general, relatando sus experiencias de mando en unidades de alta montaña destacó como una de las virtudes del militar el respeto profesional hacia los mandos subordinados: «Pero mis suboficiales se lo sabían bien, así que humildad, prudencia y recordar siempre que el que sabe, sabe... Tenga el empleo que tenga el militar».

53 MORIANO, Juan Antonio, MOLERO, Fernando y LÉVY MANGIN, Jean-Pierre. Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 2011, pp. 336-341.

las conductas de los líderes se manifiesta cuando se promueve la confianza, a través de una comunicación que incluye compartir de manera abierta la información y los pensamientos y sentimientos verdaderos⁵⁴. La transparencia se manifiesta con los superiores, subordinados, pares y otros colaboradores compartiendo información de manera intencionada, precisa y clara. La transparencia en las relaciones es uno de los factores que conforman la conducta de un liderazgo auténtico⁵⁵ permitiendo facilitar la confianza en las relaciones personales y favorecer la participación para compartir y construir valores comunes.

La transparencia también tiene un reflejo en la forma de gestión en las organizaciones. Se practica una transparencia administrativa y de gestión adoptando decisiones de manera pública, conociéndose quién toma las decisiones y qué criterios se emplean.

En el área financiera exige que se aporte información sobre las formas de financiación y gastos efectuados, dando publicidad a las ofertas, contratos o suministros derivados de la actividad pública.

En el área de la gestión de personal la transparencia en los procesos de selección y evaluación requiere:

- Difundir públicamente y con antelación los criterios de evaluación.
- Explicar claramente a todos los participantes la normativa y mecanismos de evaluación.
- Mantener en el tiempo una igualdad de oportunidades y coherencia de los criterios establecidos.
- Realizar los informes con un estilo claro, comprensible y técnicamente riguroso.
- Exponer públicamente datos, transformaciones, resultados y los fundamentos que sustentan las decisiones.

Los países con mayores niveles en materia de transparencia y normas de buen gobierno cuentan con instituciones más fuertes y favorecen el crecimiento económico y el desarrollo social.

Participación

La participación es otro de los factores clave para fomentar la cohesión, transparencia y eficacia en las organizaciones. La participación social constituye un valor que permite que las personas compartan inquietudes, ideas y orienten sus objetivos hacia un mismo

⁵⁴ WALUMBWA, Fred. O., LUTHANS, Fred., AVEY, James. B. y OKE, Adegoke. Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organization Behavior*, 32, 2011, pp. 4-24.

⁵⁵ GARDNER, William. L., AVOLIO, Bruce. J., LUTHANS, Fred., MAY, Douglas. R. y WALUMBWA, Fred. O. «Can you see the real me?» A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 343-372.

fin. Participar es aportar dudas, plantear propuestas, aportar datos, informaciones, ideas y alternativas para resolver de problemas. También se pueden aportar respuestas y soluciones para resolver problemas e innovar.

La participación en las organizaciones puede efectuarse de manera individual y en forma grupal. De manera colectiva se puede colaborar al efectuar propuestas consensuadas, diagnosticar problemas, o en la participación directa de la toma de las decisiones y en la gestión⁵⁶ a través de consejos, comités asesores y directivos.

Uno de los modelos de liderazgo más conocidos en la toma de decisiones es el desarrollado por Vroom y Yetton⁵⁷. A través de un análisis del tipo de problema, contexto y participantes se toman las decisiones de manera individual o se incorpora el grupo en el proceso, para aportar información o participar en el estudio de alternativas y toma de decisiones. La clave de los modelos de liderazgo en que se comparte información y procesos de toma de decisiones es que no hay un solo estilo de decisión válido, influyen las circunstancias. La calidad, el grado de información disponible, el grado de compromiso de los subordinados, el tiempo o la necesidad e innovación son factores que pueden determinar que los estilos se orienten hacia unos modelos más participativos o directivos de toma de decisiones.

Sostenibilidad

La sostenibilidad, entendida desde una perspectiva generalista, hace referencia a las condiciones de diferente tipo (económicas, sociales, ecológicas, políticas, estructurales) que determinan el funcionamiento armónico de un sistema a lo largo del tiempo y espacio.

Una organización es sostenible si dispone a lo largo del tiempo un funcionamiento, recursos humanos y materiales, sistema de planeamiento, financiación, innovación y liderazgo que permitan asegurar su existencia y continuidad. La sostenibilidad económica (Ley 2/2011) se entiende basado en patrones de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental que favorece la cohesión social, la igualdad de oportunidades el empleo de calidad y la protección medioambiental.

En el ejercicio del liderazgo existe también una relación entre sostenibilidad y prácticas responsables. Un liderazgo no puede ser ético ni responsable si se pone en peligro el futuro de la propia organización y se hipoteca a los líderes sucesivos y al propio colectivo. Liderazgo irresponsable, gestión corrupta, desorganización, derroche, hipotecas económicas o legales, descapitalización de recursos humanos o planeamiento

56 GOMA, Ricard y FONT, Joan. *La democracia local: un mapa de experiencias participativas*. FONT, J. (ed): Ciudadanos y decisiones públicas. Ariel, Barcelona, 2001.

57 VROOM, Victor H., YETTON, Phillip W. *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press. 1973.

cortoplacista son algunos de los factores restrictivos de la sostenibilidad y que pueden precipitar el colapso y pérdida de eficacia en el funcionamiento de las instituciones.

IMPORTANCIA DE LA RS EN LO MILITAR

La importancia de la RS en las FAS, como parte de la Administración Pública y General de Estado, se manifiesta en el compromiso con la gestión de lo público y ser organizaciones que prestan sus servicios al conjunto de la ciudadanía⁵⁸.

Las FAS son instituciones que pueden encontrar en la RS no solo una manera de explicar lo que son, lo que hacen y sus proyectos⁵⁹ sino una manera de mejorar su propio funcionamiento interno, compromiso con la sociedad y su reputación^{60,61}.

Desde el año 2014 todas las organizaciones e instituciones del Estado español deben estar comprometidas con la estrategia común sobre Responsabilidad Social publicada por el Gobierno. El desarrollo de la responsabilidad social conlleva a todos a impulsar unos valores sobre el que debe construirse una sociedad cohesionada y basada en sistemas económicos y ambientalmente sostenibles. Dicha responsabilidad se manifiesta desarrollando iniciativas que favorecen los principios de eficiencia, transparencia, ética y buen gobierno, cohesión e inclusión social, compromiso con lo local, protección medioambiental, servicio a la comunidad, formación y desarrollo profesional, integración e igualdad de oportunidades, entre otros.

Podría considerarse, a priori, que el concepto Responsabilidad Social aplicado a las administraciones públicas o en el ejército es algo innecesario por ser un cometido intrínseco a su función. Sin embargo, la experiencia que se ha vivido en todas las instituciones en los últimos tiempos ha sido la progresiva implantación formal de sistemas de gestión que eran desconocidos y considerados innecesarios unos años antes. Es de destacar los relacionados con protección de los riesgos laborales, la gestión medioambiental y la implantación de sistemas de gestión de la calidad o excelencia.

58 MELLE, Mónica. La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, 65, 2007, pp. 84-106.

59 MORENO, Rafael. SICOM, la herramienta de comunicación del Ejército de Tierra español, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 2008, pp. 527-541.

60 BERNAL, Juan Andrés, DE NIEVES, Carmen y BRIONES, Antonio Juan. Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18, 2014, pp. 101-124.

61 El Ejército de Chile desde el año 2006 ha elaborado informes de responsabilidad social, siendo el último el del año 2014 en el Ejército de Tierra. http://www.ejercito.cl/pdf/web/viewer.html?file=http%3A%2F%2Fwww.ejercito.cl%2Fdescargador.php%3Ffile%3D1444920676_2121891375.pdf%26path%3Ddocumentos.

El progreso y la transformación de la sociedad obligan a todas las instituciones a modernizarse e incorporar nuevos procedimientos que permitirán estar en consonancia las estrategias gubernamentales, con la sociedad a la que se sirve y que fomentan una actuación integral, colaborativa entre los diferentes actores estatales. La tendencia natural para todas las instituciones del Estado es que incorporen en sus procedimientos y cultura organizacional el concepto de Responsabilidad Social. Por ello, será necesario revisar y adaptar también los procedimientos de gestión y normas de trabajo.

En los ejércitos el desarrollo de planes y proyectos en torno a la RS puede establecerse en torno a objetivos relacionados con el buen gobierno y las áreas de tipo social, medioambiental y económico^{62,63}. En el área del buen gobierno, como una de las facetas de mayor relación con el mando y la gestión de unidades, se pueden identificarse diferentes áreas de actuación:

- Mejora de las medidas de transparencia en la gestión y acceso a la información pública.
- Desarrollo de códigos de conducta.
- Actuaciones con los grupos de interés internos o externos.
- Mejora la calidad de los servicios prestados al ciudadano.
- Reducción de cargas administrativas.
- Fomento de la contratación pública socialmente responsable.
- Mejora de la comunicación y fomento de la innovación.

En las áreas relacionadas con las áreas de tipo social, medioambiental o económica la aplicación de la RS en las FAS no es nueva ya que tradicionalmente se han venido aplicando medidas directamente relacionadas con ella como son los procedimientos de contratación pública, las políticas de ahorro energético, la protección del medioambiente, la protección del patrimonio histórico artístico, conciliación de la vida familiar y laboral, apoyo social, y diferentes medidas de igualdad efectiva entre hombres y mujeres⁶⁴.

LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA RS EN LAS UNIDADES MILITARES

Uno de los pioneros en materia de rendición de cuentas de RS en la Administración Central en España fue el Ministerio de Defensa. La elaboración de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa (Ministerio de Defensa, 2009; 2010) supusieron

62 ARCAS, Narciso y BRIONES, Antonio Juan. Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de la economía social. CIRIEC-España, *Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 65, 2009, pp. 143-161.

63 BERNAL, Juan Andrés, DE NIEVES, Carmen y BRIONES, Antonio Juan. Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18, 2014, pp. 101-124.

64 CARTELLE, Juan Alberto. La responsabilidad social corporativa en las FAS. *Revista General de Marina*, 262, 2012, pp. 37-50.

una iniciativa muy positiva y avanzada en las Administraciones Públicas⁶⁵, pero no han tenido una continuidad a lo largo de los años ni una implantación de planes o programas específicos en los Ejércitos.

El planeamiento de los Ejércitos, tomando el caso particular del Ejército de Tierra, es tradicional. Basado en la Directiva de Planeamiento Militar, se efectúa una programación, presupuestación y el control de la eficacia de las acciones planteadas sobre unos objetivos regularmente establecidos. Acorde a los diferentes sistemas de mando y dirección existentes se articulan los objetivos globales y específicos para alcanzar el ejército, en un corto, medio y largo plazo, con el establecimiento de diferentes prioridades y acciones a realizar para su consecución. De esta manera, se consideran de manera separada los aspectos específicos relativos a la organización, gestión de recursos humanos, materiales, financieros, de preparación y formación, de apoyo logístico o de infraestructura, entre otros. En el área de la gestión económica la aplicación de los principios propios de la Administración Pública marca una trayectoria común a otras Administraciones del Estado en materias relacionadas con la rendición de cuentas y transparencia financiera.

Existen también diferentes iniciativas que encajan en un planteamiento más responsable de los ejércitos⁶⁶ como son las campañas del Militar Modelo de Ciudadanía⁶⁷ o la Iniciativa Campamentos Militares 2020 en Eficiencia Energética⁶⁸ que apuntan esfuerzos en áreas como la mejora de la conducta ética y desarrollo de modelos de vida más saludable en las unidades o la sensibilización medioambiental, promoción de empleo de energías renovables y reducción del consumo energético.

Al aproximarnos al estudio y análisis de la RS en las instituciones⁶⁹ se pueden diferenciar diferentes niveles. En concreto, en el área de la Defensa y Seguridad

65 BERNAL, Juan Andrés, DE NIEVES, Carmen y BRIONES, Antonio Juan. *Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el caso de las Fuerzas Armadas Españolas*.

66 GARCÍA-GUIU, Carlos. *Ética en la organización militar y operaciones*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, 2013. http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEO29-2013_EicaOrganizacionMilitarDefensa_C.Garcia_Guiu.pdf.

67 Es una campaña que anualmente se realiza en el Ejército de Tierra con objeto de la reducción de consumo de drogas o alcohol, acciones contra la desobediencia a la autoridad, lucha contra la violencia de género y fomento de los hábitos de vida saludables. GARCÍA, Tomás y LÓPEZ, Miguel Ángel. *Campaña Modelo de Ciudadanía*. Revista Ejército. 2011, pp. 62-67.

68 La iniciativa Campamentos Militares 2020 en Eficiencia Energética ha sido desarrollada por la Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales (MADOC/ET) en el año 2015 con objeto de sensibilizar a las unidades del ET de la importancia de la reducción del consumo energético en las operaciones militares permitiendo identificar y participar en un foro común los diferentes grupos de interés militares (unidades, centros de formación, unidades logísticas y órganos de dirección), personal civil universitario y del Ministerio de Defensa.

69 ANGUS-LEPPAN, Tamsin, METCALF, Louise y BENN, Sue: «Leadership styles and CSR practice: an examination of sense making, institutional drivers and CSR leadership», *Journal of Business Ethics*, 93, 2010, pp. 189-213.

podríamos diferenciar estamentos: Administración General del Estado, Ministerio de Defensa, Ejércitos y unidades, centros u organismos con carácter independiente. Además hay que considerar la organización jerárquica característica de las unidades militares (Fuerza, Brigada, Regimiento, Batallón, Compañía). Cada uno de ellos puede requerir un nivel de liderazgo conceptualmente diferente: estratégico, operacional o directo⁷⁰.

En las instituciones podemos identificar dos posibles posturas ante la puesta en práctica de la RS. Una la podemos denominar implícita y otra explícita⁷¹. La explícita se basaría en el establecimiento de políticas públicas y estrategias, normativamente regulado y con un desarrollo formal, con elaboración de informes, planteamiento de objetivos y publicidad. Una postura tradicional de «arriba hacia abajo» donde los planes directores y programas generales descienden con el tiempo hacia los planes anuales y las actividades programadas. El gestor militar ejerce sus responsabilidades de acuerdo con las normas establecidas.

También se puede plantear otra de tipo implícito, basada en las propias inferencias, marcadas por iniciativas personales, debates informales sobre lo ético y los valores, pero que no necesariamente está definida en los procedimientos operativos ni es formalmente publicitada o promovida como tal. El líder militar actúa con iniciativa, asume riesgos, actúa y ayuda a transformar su organización en consonancia con los principios del funcionamiento eficiente de la propia institución.

El mando militar, como gestor y líder, se encuentra en una situación de actuar de manera responsable ante las normas que se le plantean y desarrollar con iniciativa propia aquello que le hace ser más eficaz, conectar mejor con la sociedad y prestarle a un mejor servicio a sus ciudadanos cumpliendo sus misiones.

El establecimiento de planes específicos para fomentar la RS en los Ejércitos se podrían materializar a través de diferentes medidas como plantea Melle⁷²: (1) incorporar en la propia cultura organizacional la responsabilidad social; (2) identificar los grupos de interés; (3) favorecer una organización, dirección y gestión más participativa; (4) fomentar la transparencia y rendición de cuentas (5) reforzar el compromiso ético y (6) adoptar códigos formales de responsabilidad social.

70 YUKL, Gary: *Leadership in Organizations* (Prentice, Hall). 2001.

71 MATTEN, Dirk y MOON, Jeremy: «“Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, 33, 2008, pp. 404-424.

72 MELLE, Mónica. La responsabilidad social dentro del sector público. *Ekonomiaz*, 65, 2007, pp. 84-106.

LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA RS EN LAS OPERACIONES MILITARES

Los cometidos desarrollados en las operaciones militares por las Fuerzas Armadas, debido a su singularidad, pueden permitir ampliar las posibilidades de poner en práctica de RS no solo en territorio nacional sino también en otros países.

Los ejércitos constituyen estructuras operativas para afrontar sus cometidos en el extranjero como resultado de acuerdos y compromisos relativos a la ejecución de mandatos internacionales o como fruto de la colaboración con otros países en coalición, bajo un modelo de seguridad compartida. En dichas misiones internacionales⁷³ los métodos de trabajo y conductas están bajo la supervisión de los ojos de políticos, los medios de comunicación y la población en general. Su actividad está regulada en cada operación por unas reglas de enfrentamiento (*Rules Of Engagement. ROE*) y acuerdos internacionales (*Memorandum Of Understanding. MOU*). Las reglas de enfrentamiento, junto con los procedimientos operativos y normas de conducta, obligan a desarrollar en los militares un máximo autocontrol en el uso de la fuerza. Es necesario emplear unos procedimientos no amenazantes ante la población no combatiente y ser respetuosos con los habitantes locales donde se desarrollan las operaciones militares, tratando siempre de evitar las bajas civiles.

También son normales las directivas emitidas por el Mando que establecen como relacionarse con la población local. Se espera que las conductas de los soldados no produzcan ni provocaciones ni interpretaciones erróneas y que se respeten las tradiciones, costumbres, cultura y religiones locales. Con los procedimientos de contratación y compra sobre el terreno se intenta fomentar el desarrollo local y aumentar la cooperación a través de la inversión extranjera. Los procedimientos económico-administrativos asociados (contrataciones locales, obras de reconstrucción de infraestructuras, construcción de bases y asentamiento de unidades militares, etc.) tratan de evitar la corrupción, reducir rivalidad étnica, política o religiosa y favorecer la estabilidad de los Estados.

El general Petraeus, tanto en Afganistán como en Irak, se dirigía a sus tropas regularmente a través de cartas y directivas oficiales en las que destacaba a las tropas la importancia de mantener la integridad, respetar la dignidad humana y hacer lo correcto con objeto de que la adherencia a los valores permitiese distinguir a sus unidades de la insurgencia. Petraeus⁷⁴ destacaba la manera de actuar en el conflicto:

«Estamos comprometidos en el combate, debemos perseguir sin tregua al enemigo, y debemos ser violentos a veces. Sin embargo, lo que nos distingue nuestros enemigos en esta lucha es cómo nos comportamos. En todo lo que hacemos, debemos observar

73 OLSTHOORN, Peter. *Military ethics and virtues*. New York: Routledge, 2011.

74 WOOD, Sara. Petraeus urges troops to adhere to ethical standards. Ministerio de Defensa de Estados Unidos. 2007. <http://archive.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=45983>.

las normas y valores que dictan que tratemos a los no combatientes y detenidos con dignidad y respeto».

En el ámbito de las operaciones exteriores, la colaboración con otros estados en cometidos de estabilización, reconstrucción o desarrollo de la gobernanza también puede exigir unos fundamentos complementarios al desarrollo de una «triple bottom line»⁷⁵ constituida por el desarrollo económico, social y medioambiental. Existen unos pilares básicos para asegurar un mínimo funcionamiento de los Estados, como son la propia defensa y seguridad que permitan el establecimiento de la ley y el orden, el funcionamiento del gobierno local con el mantenimiento de unas estructuras administrativas o la construcción física de unas infraestructuras básicas que aseguren las bases de desarrollo socioeconómico.

Seguridad, gobierno e infraestructuras constituyen otra triple línea base prioritaria para asegurar la estabilización de los países y establecer los cimientos de su futuro desarrollo económico, social y protección medioambiental.

Un liderazgo ético y responsable exige un compromiso, no solo con los seguidores, sino con la misma sociedad. Es necesario considerar además de a los subordinados a los líderes de mayor jerarquía, pares y otros grupos de interés tanto internos como externos a la propia organización. Forman parte de estos grupos de interés externos los componentes de la comunidad local, la sociedad a la que se sirve, los socios, aliados, colaboradores, contratistas, proveedores y corresponsables de la Administración Pública. También en el caso de presencia en organizaciones internacionales o la implantación de la actividad en países extranjeros las poblaciones locales forman los grupos de interés. Actores gubernamentales, autoridades locales (*key leaders*), responsables de agencias internacionales, Organizaciones No Gubernamentales y aliados configuran un variado mapa dinámico de grupos de interés. Constituyen un entorno social con el que la interacción y mutua colaboración es necesaria para obtener una conciencia situacional completa, que le permita desarrollar conductas éticas y responsables.

LOS NUEVOS RETOS EN LAS INSTITUCIONES DE DEFENSA Y SEGURIDAD

Las Reales Ordenanzas de las Fuerzas Armadas constituyen la principal referencia moral donde se entremezclan valores, virtudes y deberes⁷⁶ para el militar.

75 El enfoque *Triple Bottom Line* (TBL o 3BL) se basa en la Teoría de los *stakeholders*, al asumir que las responsabilidades de la empresa abarcan aspectos que van mucho más allá de los estrictamente económicos, como son los sociales y los medioambientales. ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st Century business*. New Society: Stony Creek, CT. 1997.

76 SÁNCHEZ-TAPIA, Salvador, Valores: ¿se les suponen?: ética en las Fuerzas Armadas, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18, 2014, pp. 125-146.

Existen unos valores de tipo más tradicional como la ejemplaridad, el patriotismo, el espíritu de servicio, el valor, la lealtad, el compañerismo, el sacrificio o el honor que se mantienen a lo largo de los tiempos. Otros valores como el respeto, la disciplina, la excelencia profesional o la iniciativa se adaptan, modernizan y evolucionan al ritmo de la sociedad y el progreso tecnológico, modificando en ocasiones sus apariencias y manera de ponerse en práctica.

La importancia de mantener una correcta interpretación ética de los valores propios de las instituciones es que permite asegurar una correcta interiorización y su puesta en práctica. Un coherente desarrollo ético evita confundir valores y contravalores, a veces tan próximos, como compañerismo con corporativismo, lealtad con sumisión, disciplina con abuso de autoridad o valor con temeridad.

Las personas que ostentan posiciones de mando y dirección, que asumen plenamente sus cometidos como líderes, deben tomar constantemente decisiones y en ocasiones disponen de menos datos de los deseables y acceden de manera directa a una limitada información. La adopción de conductas éticas se fundamenta en la interpretación de los hechos y circunstancias para efectuar una posterior valoración acorde a unos criterios y principios fundamentados en normas y leyes. Una aproximación basada en las teorías sobre liderazgo ético y modelos de gestión, basados en la puesta en práctica de la responsabilidad social⁷⁷, pueden aportar la puesta en práctica de nuevos procedimientos que aumenten la información disponible, favorezcan la participación, compromiso e implicación de los integrantes en las instituciones.

Los procedimientos normalizados de gestión de la RS⁷⁸, que se están empleando ya en nuestro país, pueden ayudar a los líderes a entender y desarrollar otras perspectivas, articular visiones, impulsar valores, principios y establecer tácticas y procedimientos para afrontar los nuevos desafíos a los que hacer frente. También estos modelos de gestión basados en la RS permiten establecer una mayor relación con la sociedad local y favorecen la adaptación a los continuos cambios de la sociedad y tecnológicos⁷⁹.

Los gestores y líderes en las instituciones también pueden entender la aplicación de la RS como una oportunidad para mejorar el funcionamiento de las organizaciones

77 WALDMAN, David A., SIEGEL, Donald «Defining the Socially Responsible Leader», *The Leadership Quarterly* 19(1), 2008, pp. 117-131.

78 Existen diferentes sistemas para efectuar un control de la implantación de la RS en las organizaciones: El estándar internacional Iniciativa de Reporte Global (GRI), el Social Accountability 8000 (SA 8000), la normativa ISO 26000, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente responsable (SGE21) o el Modelo de implantación ISE04.

79 Diferentes autores (Crossan y Hulland, 2002; Vera y Crossan, 2004) plantean la nueva responsabilidad de los líderes de interpretar el entorno y permitir a las organizaciones adaptarse y reaccionar ante los nuevos cambios tecnológicos y las demandas de los diferentes grupos de interés. Citado en ANGUS-LEPPAN, Tamsin, METCALE, Louise y BENN, Sue: «Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership», *Journal of Business Ethics*, 2010, p. 194.

en las que sirven debido a que puede facilitar⁸⁰ la comprensión del entorno, ayudar a entender mejor las relaciones complejas que se dan en un mundo interdependiente e interconectado y atenuar los riesgos de un pensamiento grupal⁸¹. En nuestro mundo actual, complejo y globalizado, las respuestas requeridas exigen frecuentemente aproximaciones multidisciplinares e integrales.

También la puesta en práctica de procedimientos de gestión relacionados con la RS puede ser una ocasión para analizar desde una manera introspectiva la propia razón de ser de las instituciones, la mejora de la actividad que se desarrolla en el día a día requiere el planteamiento continuo de nuevas alianzas con otras instituciones, ministerios y actores locales. En las organizaciones productivas ya existen diferentes experiencias⁸² que han permitido incorporar positivamente a la cultura de las organizaciones modelos de liderazgo y gestión que consideran los aspectos sociales, económicos y medioambientales propugnados por la RS. Esta nueva manera de trabajar normalmente va asociada a sistemas de gestión como el Cuadro de Mando Integral (CMI) o en inglés *Balanced Score Card* (BSC) u otros modelos de gestión de la calidad o excelencia que pueden actuar también como dinamizadores de las propias organizaciones públicas y privadas.

Sin embargo, la puesta en práctica de la ética y responsabilidad social puede tener sus limitaciones. Plantear y publicitar códigos éticos o políticas responsables sin un verdadero compromiso de toda la cadena de mando y el respaldo de planes y adecuados recursos humanos, materiales y financieros puede reducir su planteamiento a una herramienta de marketing, maquillaje o un discurso vacío, sin contenido⁸³.

Las dificultades para la innovación de las organizaciones y conductas humanas que se fundamentan en la resistencia al cambio también pueden manifestarse en una futura implantación de nuevos sistemas de desarrollo ético y responsabilidad social. La normalización, establecimiento e institucionalización de los modelos de responsabilidad social pueden desarrollarse un proceso de tres estadios⁸⁴: una primera fase defensiva, otra posterior proactiva y otra final donde se manifiesta iniciativa. Dichas etapas, posteriores a la decisión de implantación de nuevos sistemas de trabajo,

80 LOZANO, Josep María. CSR or RSC? (Beyond the humpty dumpty syndrome). *Society and Business Review*, 3 (3), 2008, pp. 191-206.

81 Concepto definido por Janis para describir el proceso por el cual un grupo puede tomar decisiones erróneas, sesgadas e irracionales con consecuencias desastrosas debido a los procesos sociales y de grupo.

82 HARGETT, Tonya R. y WILLIAMS, Marcia, F., Wilh wilhelmsen shipping company: Moving from CSR tradition to CSR leadership, *Corporate Governance*, 9, 2009, pp. 73-82.

83 Como dice Adela Cortina parafraseando a Kant «Los marcos éticos sin herramientas para integrarlos en la vida cotidiana están vacíos, y las herramientas sin marco están ciegos». <http://www.etnor.org/etica.php>.

84 SHABANA, Kareem M., BUCHHOLTZ, Ann K. y CARROLL, Archie B. The institutionalization of corporate social responsibility reporting, *Business & Society*, 2016, pp. 1-29.

se podrán prolongar en el tiempo en función de la voluntad y compromiso real de las instituciones hasta alcanzar su total aceptación e instauración.

En consecuencia, las Administraciones Públicas y, entre ellas, las instituciones de defensa y seguridad (FAS, sus ejércitos, FCSE), son organizaciones que prestan servicios a los ciudadanos y como referentes para la población pueden también definir sus propias estrategias de RS⁸⁵. Dicho reto se plantea en un marco de permanente transformación, formación, adaptación y racionalización de las estructuras y cometidos. Estas instituciones además de ser ejemplares y ser eficientes en su actividad pueden mejorar su interacción con el entorno socioeconómico y ambiental, el cual deben respetar y mejorar. La ejemplaridad requerida a las Fuerzas Armadas tiene doble exigencia. Por una parte, como institución, se exige a los organismos dependientes del Estado ser un modelo en todas las actuaciones de sus componentes ante la sociedad dentro de las propias fronteras territoriales. Por otra parte, esta ejemplaridad no solo se practica en el propio territorio nacional, sino que debe extenderse a aquellos países donde se proyectan las unidades que ondean la bandera española en las operaciones militares y en las colaboraciones con otros ejércitos aliados.

CONCLUSIONES

La sociedad reclama a sus responsables públicos un mayor compromiso ético, un mayor control e implicación en el gobierno responsable de las organizaciones públicas y privadas. Dicha demanda, se refleja en las reformas del sistema legislativo y en un continuo planeamiento estratégico en el que las Administraciones Públicas están involucradas.

Liderazgo orientado éticamente y gestión socialmente responsable son dos de los vectores que están marcando en los últimos años la modernización de las organizaciones en España y pueden facilitar la mejora de la calidad de la gestión y la innovación en las instituciones de Seguridad y Defensa.

La capacidad de liderazgo es una competencia básica en la definición del profesional militar y se necesitan los mejores procedimientos para seleccionar, formar y perfeccionar adecuadamente a todos los cuadros de mando a lo largo de la carrera profesional. Entre los principios que fundamentan las conductas propias del liderazgo ético podemos destacar la justicia, el respeto a las personas, la transparencia, la participación y la sostenibilidad.

85 Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. (2015). La responsabilidad social en la Administración General del Estado memoria-informe sobre prácticas socialmente responsables 2013. Disponible en: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/MERESO.pdf>.

El liderazgo ético, como un componente nuclear en la manera de entender el liderazgo, puede ser sistematizado en la enseñanza a través de los diferentes niveles de formación y perfeccionamiento. También un estilo de liderazgo ético puede ser impulsado en las unidades, centros y organismos a través del compromiso personal de los responsables con el establecimiento de normas, procedimientos y sistemas de trabajo basados en la transparencia, justicia, eficiencia, participación y compromiso de todos los componentes.

La gestión responsable puede ser percibida desde las instituciones como una actividad implícitamente regulada por su propia idiosincrasia organizacional y normativa legal. Sin embargo, existen prácticas y procedimientos de gestión que hace unos años parecían propias de entornos industriales o empresariales (calidad, excelencia, gestión por competencias o prevención de riesgos laborales) se han incorporado progresivamente en los propios modelos de gestión de las Administraciones Públicas, el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas. Probablemente en la aplicación de la Responsabilidad Social estamos en el mismo caso, y permitirá en el futuro aportar una mejora en la gestión de las instituciones.

El desarrollo de una cultura de responsabilidad social, en consonancia con la estrategia española de responsabilidad social, debe afrontarse desde todos los niveles de las instituciones. Dicho compromiso con la RS exige en todos los componentes que integran las instituciones de Defensa y Seguridad no solo emitir informes, sino fomentar una cultura de responsabilidad, formar a sus componentes, estudiar los indicadores necesarios, identificar los grupos de interés, analizar los resultados y orientar su esfuerzo a la continua mejora y eficacia ayudando a rendir cuentas de una forma clara, transparente y ejemplar a una sociedad a la que representan y dan servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- ANGUS-LEPPAN, Tamsin, METCALF, Louise y BENN, Sue, Leadership styles and CSR practice: an examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership, *Journal of Business Ethics*, 93, 2010, pp. 189-213.
- ARCAS, Narciso y BRIONES, Antonio Juan, Responsabilidad Social Empresarial de las organizaciones de la economía social, CIRIEC-España, *Revista de Economía, Pública, Social y Cooperativa*, 65, 2009, pp. 143-161.
- AVOLIO, Bruce J. y GARDNER, William L., Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 315-338.
- BARDERA, María Pilar, GARCÍA-SILGO, Mónica y PASTOR, Alberto, Gestión del estrés en la Fuerzas Armadas, *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE)*, 4, 2014, pp. 1-24.
- BERNAL, Juan Andrés, DE NIEVES, Carmen y BRIONES, Antonio Juan, Implantación de la Responsabilidad Social en la Administración Pública: el

- caso de las Fuerzas Armadas Españolas, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18, 2014, pp. 101-124.
- BROWN, Michael E., TREVIÑO, Linda K., HARRISON, David A., Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 2005, pp. 117-134.
- CARTELLE, Juan Alberto, La responsabilidad social corporativa en las FAS, *Revista General de Marina*, 262, 2012, pp. 37-50.
- COLQUITT, Jason. A. y GREENBERG, Jerald, Organizational justice: A fair assessment of the state of the literature, In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2003, pp. 165-210.
- DE HOOGH, Annel. H. B. y DEN HARTOG, Deanne. N., Ethical and Despotism Leadership, Relationships with Leader's Social Responsibility, Top Management Team Effectiveness and Subordinates' Optimism: A Multi-Method Study, *The Leadership Quarterly*, 19, 2008, pp. 297-311.
- DERMITAS, Ozgur. Ethical leadership influence at organizations: Evidence from the field, *Journal of Business Ethics*, 126, 2015, pp. 273-284.
- DINH, Jessica. E., LORD, Robert. G., GARDNER, William. L., MEUSER, Jermy. D., LIDEN, Robert. C. y HU, Jinyu, Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, *Leadership Quarterly*, 25, 2014, pp. 36-62.
- ELKINGTON, John, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society: Stony Creek, CT, 1997.
- Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas, Gobierno de España, 2014.
- GARCÍA, Tomás y López. Miguel Ángel, Campaña Modelo de Ciudadanía, *Revista Ejército*. 2011, pp. 62 y ss.
- GARCÍA-GUIU, Carlos, Ética en la organización militar y operaciones, *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 2013. Disponible en: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEO29-2013_EicaOrganizacionMilitarDefensa_C.Garcia_Guiu.pdf.
- GARCÍA-GUIU, Carlos, Liderazgo auténtico y transformacional en Organizaciones de Defensa, Seguridad y Emergencias, *Tesis doctoral*, Universidad de Granada, 2015, <https://www.educacion.gob.es/teseo>.
- GARCÍA-GUIU, Carlos, Liderazgo militar ante la complejidad, *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 2012. Disponible en: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2012/DIEEEO58-2012_LiderazgoMilitarComplejidad_CarlosG-Gui.pdf.
- GARCÍA-GUIU, Carlos, MOLERO, Fernando y MORIANO, Juan A., El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación

- organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora, *Revista de Psicología Social / International Journal of Social Psychology*, 30, 2015, 60-88.
- GARDNER, William. L., AVOLIO, Bruce. J., LUTHANS, Fred, MAY, Douglas. R. y WALUMBWA, Fred. O., Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 16, 2005, pp. 343-372.
- GARDNER, John. W, *On leadership*, New York, NY: The Free Press, 1990.
- GOMA, Ricard y FONT, Joan, La democracia local: un mapa de experiencias participativas, FONT, J. (ed): *Ciudadanos y decisiones públicas*, Ariel, Barcelona, 2001.
- GREENBERG, Jerald, Looking fair versus being fair: managing impressions of organizational justice, *Research in Organizational Behavior*, 12, 1990, pp. 111-157.
- GREENLEAF, Robert K., *The Servant as Leader Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center*, 1970, pp. 1-37.
- HANSEN, Shaun Duane. (2010). When and how does ethical leadership impact important organizational outcomes? A multi-foci social exchange perspective (Order No. 3444559). Disponible en ABI/INFORM Complete; ProQuest Dissertations & Theses Global. (859003386). Descargada desde <http://search.proquest.com/docview/859003386?accountid=14542>.
- HASSAN, Shahidul, MAHSUD, Rubiná, YUKL, Gary y PRUSSIA, Gregory E. Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 2013, pp. 133-146.
- HOGAN, Robert y KAISER, Robert B., What we know about leadership, *Review of General Psychology*, 9, 2005, pp. 169-180.
- HARGETT, Tonya R. y WILLIAMS, Marcia, F., Wilh wilhelmsen shipping company: Moving from CSR tradition to CSR leadership, *Corporate Governance*, 9, 2009, pp. 73-82.
- JARNE, José Antonio, Discurso de imposición de faja de general de brigada (No publicado), Cuartel General de la Fuerza Terrestre, Capitanía General de Sevilla, 2015.
- KELLER, Harrison, An Exploration of Respect in Army Leadership, *Military Review*, 81, 2001, pp. 66-76.
- KOLENDA, Cristopher D., Ten ways great leaders lead, *Military Review*, noviembre-diciembre, 2003, pp. 41-49.
- LOZANO, Josep María, CSR or RSC? (beyond the humpty dumpty syndrome), *Society and Business Review*, 3, 2008, p. 201.

- MARASHALL, James Alan. Ethical leadership, prototypicality, integrity, trust, and leader effectiveness. Order No. 3515409 dissertation, Regent University, Ann Arbor, 2012.
- MATTEN, Dirk y MOON, Jeremy, «“Implicit” and “explicit” CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, 33, 2008, pp. 404-424.
- MELLE, Mónica, La responsabilidad social dentro del sector público, *Ekonomiaz*, 65, 2007, pp. 84-106.
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. La responsabilidad social en la administración general del estado memoria-informe sobre prácticas socialmente responsables 2013, 2015, Disponible en: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/GabineteMinistro/Varios/MERESO.pdf>.
- Ministerio de Defensa. Memoria de Responsabilidad Social. 2009.
- Ministerio de Defensa. Memoria de Responsabilidad Social. 2010.
- MOLINER, Carolina, MARTÍNEZ-TUR, Vicente, Carbonell, S. ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de Psicología Social Aplicada*, 13, 2003, pp. 91-106.
- MORENO, Rafael. SICOM, la herramienta de comunicación del Ejército de Tierra español, *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 2008, pp. 527-541.
- MORIANO, Juan Antonio, MOLERO, Fernando y LÉVY MANGIN, Jean-Pierre. Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. *Psicothema*, 23, 2011, pp. 336-341.
- Naciones Unidas. Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015, Nueva York. Disponible en: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.
- OLSTHOORN, Peter, *Military ethics and virtues*, New York: Routledge, 2011.
- RUIZ-RICO, CATALINA, Las Fuerzas Armadas ante el actual modelo de responsabilidad social, *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 6, 2015, pp. 1-20.
- SÁNCHEZ-TAPIA, Salvador, Valores: ¿se les suponen?: ética en las Fuerzas Armadas, *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 18, 2014, pp. 125-146.
- SHABANA, Kareem M., BUCHHOLTZ, Ann K. y CARROLL, Archie B. The institutionalization of corporate social responsibility reporting, *Business & Society*, 2016, pp. 1-29.
- SELIGMAN, Martin E. P., CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly, Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55, 2000, pp. 5-14.
- SHIN, Yuahyung, SUNG, Sun Young., CHOI, Jin Nam y KIM, Min Soo. Top management ethical leadership and firm performance: Mediating role of ethical and procedural justice climate. *Journal of Business Ethics*, 129, 2015, 43-57.

- TOPA, Gabriela y MORALES, José Francisco, Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales, *Anales de psicología*, 22, 2006, pp. 234-242.
- TREVIÑO, Linda Klebe, Ethical decision making in organizations: a person situation interactionist model, *Academy of Management Review*, 1, 1986, pp. 601-617.
- TREVIÑO, Laura Kleve, HARTMAN, Laura Pincus y BROWN, Michael, Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership, *California Management Review*, 42, 2000, pp. 128-142.
- VROOM, Victor H., YETTON, Phillip W., *Leadership and Decision-Making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- VERBOS, Amy Klemm, GERARD, Joseph A., FORSHEY, Paul R., HARDING, Charles S. y MILLER, Janice S., The positive ethical organization: enacting a living code of ethics and ethical organizational identity, *Journal of Business Ethics*, 76, 2007, pp.17-33.
- WALDMAN, David A., SIEGEL, Donald, Defining the socially responsible leader, *The Leadership Quarterly*, 19, 2008, pp. 117-131.
- WALUMBWA, Fred, AVOLIO, Bruce, GARDNER, William, WERNSING, Tara y PETERSON, Suzane, Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 34, 2008, pp. 89-126.
- WALUMBWA, Fred. O., LUTHANS, Fred, AVEY, James. B. y OKE, Adegoke, Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust, *Journal of Organization Behavior*, 32, 2011, pp. 4-24.
- WU, Long-zeng, HO, Kwong Kwan, YIM, Frederick H., CHIU, Randy K. y HE, Xiaogang. CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 130, 2015, pp. 819-831.
- WOOD, Sara, Petraeus urges troops to adhere to ethical standards, Ministerio de Defensa de Estados Unidos. 2007. Disponible en: <http://archive.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=45983>.
- YUKL, Gary, *Leadership in Organizations*, New Jersey, Prentice Hall, 2001.
- ZHOU, Hao, JIN, Maozhu y MA, Quian. Remedy for work stress: the impact and mechanism of ethical leadership. *Central European Journal of Public Health*, 23, 2015, pp. 176-180.

Artículo recibido: 13 de enero de 2016.

Artículo aceptado: 7 de marzo de 2017.
