



Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional

Influence of transformational, transactional and laissez faire leadership styles on corporate social responsibility, image and reputation, as well as organizational result variables

Laura Margarita Vidales Flores¹, Ignacio Alejandro Mendoza Martínez¹,
Víctor Xochitototl Nava^{2*}

¹Universidad Anáhuac, México

²Universidad La Salle, México

Recibido el 8 de julio de 2023; aceptado el 19 de septiembre de 2023

Disponible en Internet el: 22 de septiembre de 2023

Resumen

Antecedentes: Desde sus orígenes las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México fueron pensadas como instancias que deben crear valor público o utilidad social, que contribuya a promover el desarrollo. Por ello la importancia de conocer la influencia de su liderazgo en la gestión de sus proyectos. Método: con el propósito de determinar la influencia de los factores del liderazgo transformacional,

* Autor para correspondencia

Correo electrónico: vxochitototl@yahoo.es (V. Xochitototl Nava).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>

0186- 1042/© 2019 Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

transaccional y *laissez faire* en la imagen y reputación, así como en la responsabilidad social corporativa que pueden incidir en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra, efectividad), en la percepción de 303 trabajadores distribuidos entre directivos y subordinados de fundaciones con prácticas de responsabilidad social corporativa en México, a quienes se les suministraron los instrumentos “Adaptación del MLQ” y “Prácticas de Responsabilidad Social”. El estudio es *ex post facto*, no experimental, transaccional. Resultados: los instrumentos mostraron niveles adecuados de confiabilidad y validez. Para contrastar la hipótesis general de investigación se empleó un modelo PLS-SEM con variables latentes, en el que se analizó de forma gráfica y estadística la influencia causal, la prueba se complementó procesando un re muestreo, observando que las hipótesis de trayectorias son beneficiadas en la prueba de significancia estadística a un intervalo del 95%. Conclusiones: el liderazgo transformacional (0.819) influyó en la imagen y reputación, explicando el 67.2% de su varianza, las que, a su vez (0.778) inciden en las variables de resultado manifestando el 60.5% de su varianza. Por otro lado, el liderazgo transformacional (0.741) y el liderazgo transaccional (-0.073) influyeron en la responsabilidad social corporativa, contribuyendo con el 49.3% de su varianza.

Código JEL: M14, L31, L84

Palabras clave: liderazgo transformacional; transaccional y *laissez faire*; imagen y reputación; responsabilidad social corporativa; variables de resultado

Abstract

From their origins, the Nonprofits in Mexico were thought as an instance that should create public value or social utility, which contributes to promoting development. Therefore, the importance of knowing the influence of their leadership in the management of their projects is critical. Method: With the objective to determine the influence of transformational, transactional and *laissez faire* leadership factors on image and reputation, as well as on corporate social responsibility; to subsequently influence the result variables (satisfaction, extra effort, efficiency), in the perception of 303 employees distributed among managers and subordinates of nonprofits with practice of corporate social responsibility in Mexico, who were provided with the instruments "Adaptation of the MLQ" and "Social Responsibility Practices". The study is *ex post facto*, non-experimental, cross-sectional. Results: Instruments showed adequate levels of reliability and validity. With the data collected and the use of structural equation models and partial least squares with latent variables, the causal influence was analyzed graphically and statistically, the test was complemented by bootstrapping, observing that the hypotheses trajectories are benefited in the statistical significance test at an interval of 95%. Conclusions: the research hypotheses were verified. Transformational leadership (0.819) influences image and reputation, explaining 67.2% of its variance, and these, in turn, affect (0.778) the result variables, explaining 60.5% of its variance. On the other hand, transformational (0.741) and transactional leadership (-0.073) influence corporate social responsibility, explaining 49.3% of its variance.

JEL Code: M14, L31, L84

Keywords: transformational; transactional and *laissez faire* leadership; image and reputation; corporate social responsibility; result variables

Introducción

En México hay instancias conocidas como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) identificadas como el “Sector no lucrativo”, mismas que se localizan fuera del quehacer económico y del ámbito gubernamental, persiguen fines diversos y auge que se vincula con acciones de la sociedad civil. También se le suele llamar sector solidario, tercer sector, entre otros, y son aquellas dedicadas a promover el desarrollo (Butcher, 2014). Su presencia en nuestro país es reciente (tres décadas) y su objetivo es contribuir al desarrollo social del país creando valor (Contreras-Medina et al., 2020).

Algunas de las aproximaciones teóricas y empíricas registran presencia en actividades económicas, sociales y culturales, incluso hallazgos de influencia en variables como la eficiencia y la equidad. Entre las características relevantes en las OSC se encuentra su pertenencia a una dimensión institucional poco común: lo público no estatal (Cunillgran y Bresser, 1998). Una más consiste en que las asociaciones que erogan servicios a la comunidad tienden a satisfacer necesidades asociadas con valores de uso no monetario, que por lo general se trata de bienes intangibles (Caselli, 1998; Donatti, 1996; Fiorentini, 1997). Algo que distingue a estas organizaciones son los recursos humanos como financieros con los que desempeñan su trabajo (Salamon, 1999), por lo general operan con donaciones y las personas que prestan sus servicios participan como voluntarios, quienes se distinguen por sus ideales y la motivación. Esto permite a las organizaciones cumplir con la misión fundacional y el rol del líder de la OSC se vuelve fundamental para lograr sus objetivos (Mitchel, 2015). Las OSC cuentan con diferentes estilos de liderazgo. Estudios muestran que un liderazgo transformacional genera apego de sus seguidores hacia su organización (Peng et al., 2019; Mendoza et al., 2014). Este estudio pretende encontrar cuál es el liderazgo que pueda influir en la actitud de sus seguidores y el compromiso hacia su organización, generando mayor satisfacción en ellos y por consiguiente mejores resultados organizacionales.

Revisión literaria

En la literatura es posible observar una amplia variedad de aportaciones conceptuales sobre el término liderazgo, algunos autores hacen énfasis en el sujeto, otros más en la organización; incluso es mencionado como un proceso de influencia entre el líder y sus seguidores, con el propósito de obtener un objetivo común. Poniendo énfasis en las características que vinculan al sujeto con el objeto, tanto la Administración como la Teoría de la Organización consideran al sujeto como un objeto de la organización; en tanto que, para los Estudios Organizacionales, la organización funciona como objeto del sujeto (Barba, 2013). Analizándolo en una línea de tiempo, Burns (1978) lo concibe como “una relación de estimulación y elevación mutuas que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes

morales". Por su parte, Bass y Avolio (1990) lo consideran como un proceso que se centra en la estimulación de la conciencia de los participantes con el fin de convertirlos en seguidores productivos, quienes acepten y se comprometan con el alcance de la misión organizacional, apartando sus intereses particulares y centrándose en el interés colectivo. Lussier y Achua (2008) también lo aprecian como un proceso de influencia entre líderes y seguidores que conducen a obtener los objetivos de una organización mediante el cambio.

El marco teórico que soporta la evolución del constructo en comento explica los factores involucrados en su naturaleza y razón de ser. Inicia a través del enfoque de los rasgos (1920-1950) y está alineado con la teoría del Gran Hombre la cual sugiere que ciertas características en las personas diferencian a aquellos que pueden ser considerados líderes de aquellos que no lo son. Por su parte, el enfoque conductual surge en la década de los 50 del siglo pasado y se centra en analizar el comportamiento de los líderes, hallazgos como los reportados por la Universidad Estatal de Ohio donde identificaron las dimensiones independientes de la conducción del líder; otros se centraron en precisar las relacionadas con las mediciones de eficacia en el desempeño (Universidad de Michigan); incluso se elaboraron estudios que analizaron dos dimensiones, a saber: interés por la gente e interés por la producción, mediante la cual se logró determinar más de 80 estilos de liderazgo diferentes (matriz gerencial).

El enfoque situacional considera que patrones de conducta diferentes conducen a ser efectivos en situaciones diferentes; sin embargo, una misma conducta suele no ser adecuada para todas ellas. Las teorías que soportan este planteamiento son: Teoría de la contingencia, de Fiedler (1965-1967); Teoría de las metas, de Evans y House (1970-1971); Teoría de los sustitutos del liderazgo, de Kerr y Jermier (1978); Teoría de la decisión normativa, de Vroom y Yetton (1973) y la Teoría de los recursos cognitivos, de Fiedler y García (1987), Blake R. y Mounton J (1964). El último enfoque obedece al Liderazgo transformacional, mismo que se conformó con las contribuciones hechas por House sobre liderazgo carismático, determinando los rasgos y conductas que hacen diferentes a las personas. Burns (1978) funda esta teoría pensada como un proceso de influencia del líder sobre los seguidores. Para tal efecto, Bass (1985) recoge las aportaciones de sus predecesores y expone el primer acercamiento conceptual sobre el constructo en mención.

El liderazgo transformacional motiva a los seguidores a provocar el cambio y el desarrollo, fomentando un clima laboral sano, empleando la ética, valores y principios que conduzcan a los colaboradores a seguir el ejemplo de su líder, desarrollando su potencial, de modo que mencionadas características se involucren con las metas organizacionales a lograr. El liderazgo transaccional suele verse como una especie de intercambio (costo-beneficio) entre el líder y los seguidores, el reto para los líderes se centra en el establecimiento de metas y la definición de la relación entre las recompensas y castigos. El

liderazgo Laissez faire elude cualquier influencia con los seguidores, la supervisión es nula, no motiva ni dirige a su equipo de seguidores, es decir, no hay intervención.

Basado en el modelo de rango total definido por Bass, a continuación, se describe la adaptación realizada por (Mendoza Martínez et al., 2012).

Escala del liderazgo transformacional

- Influencia idealizada (Atributo): Se distinguen los atributos personales del carisma del líder, los cuales hacen que se le respete.
- Influencia idealizada (Conducta): Promueve una profunda identificación con sus seguidores. Establece altos niveles de conducta moral y ética.
- Inspiración motivacional: Comunica grandes expectativas, usa símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes con gran sencillez.
- Estimulación intelectual: Despierta una nueva forma de concebir los problemas, pensamientos e imaginación, y un reconocimiento de las nuevas creencias y valores de los seguidores.
- Consideración individual: Asesora y proporciona apoyo personalizado y retroalimentación sobre la actuación de manera que cada miembro acepte, entienda y mejore.
- Tolerancia psicológica: El uso del sentido del humor del líder permite resolver situaciones conflictivas en aspectos de relación humana.

Escala del liderazgo transaccional

- Premio contingente: Premia a los seguidores por lograr los niveles de actuación especificados. El premio es dependiente del esfuerzo y el nivel de actuación de logro.
- Administración por excepción activo: Controla y busca que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, toma medidas correctivas. Está constantemente supervisando la actuación de los seguidores.
- Administración por excepción pasivo: Sólo se aparece en la acción cuando las desviaciones e irregularidades han ocurrido. Aparece cuando no se satisfacen los estándares esperados.

El Laissez Faire se personaliza con una subescala y se describe como la forma más extrema de dirección pasiva o no directiva. Abdica a las responsabilidades, evita tomar decisiones.

Las variables de resultado

- Satisfacción: Las acciones del líder provocan gratificación en el grupo de trabajo. Los seguidores se sienten muy bien con las decisiones del líder. Existe un clima organizacional sano para el buen desarrollo de las actividades.
- Esfuerzo Extra: Las acciones del líder provocan mayor participación de los seguidores en cuanto a empuje en su trabajo cotidiano. Los seguidores están estimulados a participar activamente en cuanto el líder necesite de su colaboración.
- Efectividad: Las acciones del líder provocan que se logren los objetivos y metas en los seguidores. En forma conjunta, los equipos de trabajo participan de manera armónica surgen a partir de 1960 y se incrementaron en la siguiente década, debido a la creación de modelos para el logro de lo programado.

Al igual que el Liderazgo, en la literatura se aprecia que la responsabilidad social no cuenta con una definición conceptual única, incluso algunos autores señalan que puede analizarse como un constructo multidimensional, o sea, que no significa lo mismo para todas las personas. Garriga y Melé (2004) manifiestan sus múltiples significados: cumplir con las obligaciones y responsabilidades legales; tener un comportamiento socialmente responsable en sentido ético; contribuir con donativos a causas sociales; entre otros.

Bowen (1953, p.6) alude a la Responsabilidad social como “las obligaciones de los empresarios de llevar a cabo esas políticas, de tomar esas decisiones o de seguir aquellas líneas de actuación que sean deseables en cuanto a los objetivos y valores de nuestra sociedad”.

Por su parte, la imagen se concibe como la representación mental que tienen los diferentes grupos de interés sobre la organización (Alvarado y Schlesinger, 2008). Se considera como una fortaleza de la organización que se comporta en base a ciertos estándares éticos e innovadores, de hecho, se concibe que la imagen es el punto de partida para la reputación. La imagen refleja lo que la organización representa, a diferencia de la reputación, que refleja lo bueno o malo que ha hecho ante los ojos de los involucrados (Walsh y Beatty, 2007).

Para Gray y Balmer (1998), la imagen es esa representación mental que se forman los distintos grupos de interés en relación con la empresa, por ello, se considera como la fotografía mental que tienen los actores involucrados.

Fombrun (1996) concibe a la reputación corporativa como la idea que nos formamos cuando se recuerdan acciones del pasado y, que son comparadas con las expectativas que nos hemos hecho del futuro. Se puede considerar que la reputación tiene que ver con la capacidad de satisfacer las expectativas que se forman los diferentes grupos de interés (Becker et al., 2020). Para Orviz y Cuervo (2020), la

reputación tiene dos dimensiones: la objetiva y la subjetiva; sin embargo, las personas toman la suma de las reputaciones o bien cada reputación desde su aspecto subjetivo.

Du et al., (2013) observaron que la interacción de las empresas que usan la mercadotecnia orientada a los stakeholders, en coordinación con el liderazgo transformacional influyen en las prácticas institucionales de responsabilidad social corporativa (RSE); y en conjunto con el liderazgo transaccional logran explicar los resultados organizacionales; esto lo consiguieron al aplicar una encuesta nacional en directivos de 440 organizaciones americanas, contactadas por medio de una empresa de investigación de mercado e-Rewards. El instrumento estuvo conformado por los constructos siguientes: liderazgo transformacional, de Bass and Avolio (2000); mercadotecnia orientada a stakeholders, de Brookes y Palmer (2004), Coviello et al., (2002) y Ferrell et al., (2010); las prácticas institucionales de RSE (Maignan et al., 1999), Turker (2009).

Los resultados revelaron que el liderazgo transformacional se correlaciona positiva y significativamente con la RSC, en tanto que el liderazgo transaccional no fue significativo. Por otro lado, el coeficiente de mercadotecnia orientada a los stakeholders fue positivo y significativo con las prácticas de RSC y con el liderazgo transformacional.

Manzoor et al. (2019) estudiaron la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral, empleando como variable mediadora a la responsabilidad social corporativa, donde participaron 130 empleados que laboran en empresas pequeñas o medianas de Pakistán. Los datos sociodemográficos revelaron que el 37.7% tenía entre 25 y 30 años, con más de 5 años de experiencia laboral (43%), siendo el 66.7% hombres y más de la mitad con nivel de estudios mínimo de maestría.

Respecto a la fiabilidad del instrumento se obtuvo más de 0.60 mediante el alfa de Cronbach en todas las variables. Los hallazgos refirieron que el líder transformacional explica el 74% de la variación del desempeño laboral y el 78% de la varianza de la responsabilidad social corporativa, correlacionándose positiva y significativamente en ambos casos. Se infirió en que el estilo de liderazgo permite predecir el comportamiento organizacional. Se confirmaron los supuestos teóricos que tanto el liderazgo transformacional como el transaccional tuvieron una relación positiva con el desempeño laboral. A su vez, se observó la existencia de un rol mediador de la responsabilidad social entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los participantes.

Por su parte, el equipo de investigadores encabezado por Allen et al., (2017) analizaron los efectos mediadores de las percepciones de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la identificación organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo, para lo cual aplicaron una encuesta a 218 sujetos, observando predominancia en hombres, mientras que, un 60% trabaja en empresas con plantilla superior a 1000 empleados; más del 50% registró permanencia en la organización por menos de cinco años.

Emplearon un instrumento que incluyó la subescala del liderazgo transformacional, es decir, solo 20 ítems del MLQ 5X de Bass y Avolio (2004); la identificación organizacional, conformada por 6 ítems, de Mael y Ashforth (1992); el compromiso organizacional afectivo, con 8 ítems, de Allen y Meyer (1990); la percepción de RSC con 8 ítems, de Glavas and Kelley (2014); mismo que distribuyó a través de grupos de redes sociales con alumnos pertenecientes a dos universidades de Estados Unidos.

Los autores demostraron mediante la contrastación de sus hipótesis de investigación que la RSC y la identificación organizacional registraron un efecto mediador entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional afectivo. Por otra parte, el liderazgo transformacional incrementa significativamente la percepción de la RSC, y esta última incrementa significativamente la identificación organizacional. Adicional, el liderazgo transformacional y la percepción de RSC incrementan significativamente el compromiso organizacional afectivo.

Rojas y Di Fiore (2021) analizaron la influencia del liderazgo transformacional en la responsabilidad social en instituciones escolares. Citado estudio fue analítica, no experimental y transeccional. Participaron 23 directivos, 109 docentes y 15 miembros de la comunidad educativa. La validez de los instrumentos empleados para tal efecto fue determinada mediante el juicio de expertos y un análisis discriminante.

Entre los hallazgos las autoras apreciaron que, de forma similar en la que se observa el liderazgo transformacional en el entorno empresarial, en las instituciones académicas es importante la gestión caracterizada por el proceso de planeación, organización, dirección y control de los procesos, tal como ocurre en el contexto gerencial. Los autores manifestaron que hay una ligera línea de aplicación del liderazgo transformacional en el contexto laboral, que no es suficiente para transitar hacia la puesta en marcha de la responsabilidad social

Planteamiento del problema

Esta investigación analiza cómo el liderazgo transformacional, transaccional y *laissez faire* influye en la imagen y reputación corporativa de las OSC en México, tomando en consideración elementos relevantes como los siguientes: hace tres décadas aproximadamente surgieron las OSC en nuestro país con el propósito de complementar las acciones de promoción al desarrollo, no todas las que se centran en atención a la salud cuentan con acciones de responsabilidad social en su estrategia lo que puede afectar la imagen de la organización, perturbando a su vez la efectividad y la reputación institucional por la desconfianza generada (Willems et al., 2016), acción que resulta delicada, si observamos que el propósito para el que fueron creadas estas organizaciones es la preservación de la vida.

Tomando en cuenta la naturaleza y razón de ser de las OSC, en México es apremiante fortalecer las capacidades institucionales y de liderazgo, a efecto de cumplir los objetivos y metas para los cuales fueron creadas. A la fecha, la literatura muestra estudios similares al que nos ocupa con resultados propositivos, por lo que se espera que los resultados del presente estudio contribuyan en el desarrollo de las OSC y de esta forma contribuir al desarrollo social en nuestro país.

Por lo anterior se desprende la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál de las subescalas del modelo de ecuaciones estructurales (MEE) explica en mayor medida la influencia de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la reputación y la imagen corporativa en los sujetos investigados?

Objetivo de investigación

Determinar la influencia de factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la imagen y reputación, así como en la responsabilidad social corporativa; para posteriormente incidir en las variables de resultado (satisfacción, esfuerzo extra, efectividad), en colaboradores de fundaciones con filosofía y práctica de responsabilidad social corporativa en México.

Hipótesis de investigación

De acuerdo con la referencia teórica sobre liderazgo transformacional y responsabilidad social corporativa, se presenta la siguiente hipótesis de investigación:

Hi: “Los factores de liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire incidirán en la imagen y la reputación, así como en la responsabilidad social corporativa; posteriormente, estas últimas influirán en las variables de resultado”.

De referida apreciación se proponen las siguientes hipótesis específicas de investigación:

- H1: "El liderazgo transformacional contribuye de forma directa significativa en la imagen y reputación".
- H2: "El liderazgo transaccional influye de forma directa significativa en la imagen y reputación".
- H3: "El laissez faire incide de forma inversa significativa en la imagen y reputación".
- H4: "El liderazgo transformacional contribuye de forma directa significativa en responsabilidad social corporativa".
- H5: "El liderazgo transaccional influye de forma directa significativa en la responsabilidad social corporativa".

- H6: "El *laissez faire* incide de forma inversa significativa en la Responsabilidad social corporativa".
- H7: "La imagen y reputación contribuye de forma directa significativa en las variables de resultado".
- H8: "La responsabilidad social corporativa incide en forma directa significativa en las variables de resultado".

En la Figura 1 se presentan cada una de ellas empleando el método multivariante de modelado de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales, Structural Equation Modeling / Partial Least Squares (PLS / SEM).

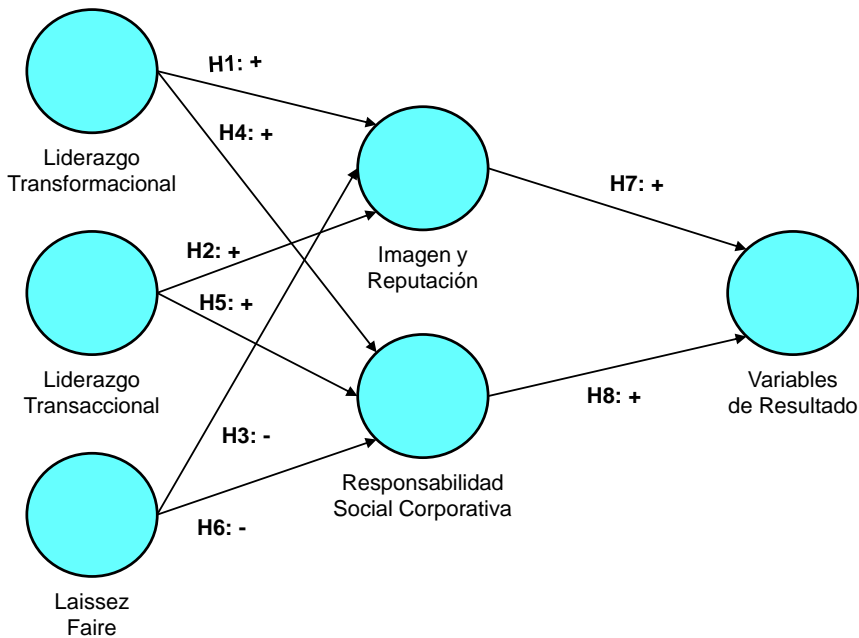


Figura 1. Modelo PLS-SEM que representa la hipótesis de investigación
Fuente: Elaboración propia.

Justificación

El presente estudio resulta relevante en la identificación de los estilos de liderazgo que influyen de forma directa en la imagen y reputación, así como en la responsabilidad social corporativa de las OSC en México, para lo cual se hace un abordaje teórico de citados constructos, entre las cuales se espera observar el

comportamiento presentado en el modelo de investigación, lo anterior permitirá generar mayor investigación al respecto, o en su caso, identificar nuevas líneas de investigación.

En el aspecto metodológico se dio cumplimiento a cada una de las etapas que permitieron contrastar la hipótesis de investigación en cuestión, a efecto de aceptar o rechazar citado cuestionamiento, y en ese orden de ideas, fortalecer lo establecido en la teoría que soporta la investigación o discernir de ello. En el aspecto social resulta apremiante contar con hallazgos que contribuyan a fortalecer el equipo de trabajo y la gestión que se realiza al interior de las OSC, con ello se contribuirá a contar con mejores instituciones capaces de ofrecer mejores servicios, además de identificar las áreas de oportunidad que les facilitará su actividad cotidiana.

Metodología

Tipo de estudio

El presente estudio posee las siguientes características: ex post- facto, no experimental, transversal, explicativo por el uso de modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes (Hair, et al., 2010).

Participantes

En el estudio participaron dos grupos conformados por 105 directivos (mandos medios y altos) y 198 trabajadores subordinados. Sus datos sociodemográficos fueron: en ambos grupos se registró un mayor porcentaje en las mujeres (70 y 71%), el rango de edad más frecuente en los “Jefes” fue entre 35-55 años, equivalente al 52%, mientras que el mayor porcentaje en el grupo de “Seguidores” fue de 26-35 años, lo que representa el 36% del total de la población estudiada, seguido de la categoría de 18 a 25 años con 21%. El 55% del grupo de los “Jefes” estaban casados, mientras que, en el grupo de “Seguidores” la mayor frecuencia fue en personas solteras, con un 54%.

El nivel de estudios del grupo de los “Jefes” fue de licenciatura con la mitad de los casos y posgrado con 38%, algo similar ocurrió en el grupo de los “Seguidores”, 58% en licenciatura y 19% en posgrado. En cuanto a su situación laboral, los “Jefes” tenían de 1 a 20 personas a su cargo (74%) siendo entre cuatro y diez personas el de mayor incidencia con un 32%. Para el grupo de “Seguidores”, el 54% tenían entre cero y diez personas en su equipo de trabajo. Para el grupo de directivos, la antigüedad en su trabajo fue mayor a seis años en un 60%, mientras que en el grupo de trabajadores inmediatos fue de menos de tres años, con 44% de frecuencia.

En cuanto a los ingresos percibidos, el grupo de directivos de mandos medios y altos percibe entre diez y 30 mil pesos (25%) y el 32% no percibe ingresos al ser su trabajo voluntario en la organización. Para el grupo de trabajadores inmediatos el 54% tiene entre ninguno y diez personas en su área de trabajo, la mitad de ellas con un presupuesto de entre mil y 30 treinta mil pesos anual y, en 45% de los casos, no cuentan con ingresos al ser voluntarios en la organización. En el grupo de “Jefes”, más de la mitad cuentan con la figura jurídica de asociaciones civiles (A.C.) y en el grupo de “Seguidores”, más de la mitad son instituciones de asistencia privada (I.A.P.)

El instrumento se envió a 189 OSC representantes de todo México, obteniéndose respuestas de 49.6% OSC que atienden cáncer infantil en la mayoría de las entidades federativas. El 22.0% fueron fundaciones pequeñas con 11 a 20 personas y 18.0% con más de 50 personas. El 23.0% con sucursales en la república mexicana y el 9.0% con alcance internacional. Más del 70.0% contaba con Clave Única de Inscripción al Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) que les permitía acceder a recursos del sector público.

Instrumentos

Se utilizó el Multifactor Leadership Questionnaire de Bass y Avolio (2000) a través de la adaptación realizada por Mendoza y Torres, (2008) en el que se emplearon las subescalas: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y laissez faire. En lo que se refiere a las “Prácticas de Responsabilidad Social” (Vidales, 2021), se tomaron en cuenta las subescalas: reputación organizacional e imagen corporativa, mismas que están redactadas como afirmaciones y fueron respondidas bajo una escala de diferencial semántico como sigue: 1. Nunca, 2. Ocasionalmente, 3. Normalmente, 4. Frecuentemente y 5. Siempre.

Procedimiento

Se invitó a los colaboradores a participar de manera voluntaria en el estudio, pidiéndoles que contestaran el instrumento diseñado en Google Forms, el cual contiene la “Adaptación del MLQ” (Mendoza y Torres, 2008) y las subescalas de las “Prácticas de Responsabilidad Social” (Vidales, 2021).

Tomando en consideración que la investigación se efectuó en tiempos de la pandemia de coronavirus Covid 19, se optó por diseñar y aplicar el instrumento de valoración haciendo uso de medios electrónicos (Google form). Entre sus ventajas se tiene la reducción de costos, los tiempos de traslado, el control en los reactivos al no permitir el avance a la siguiente sección hasta haber sido contestados todos los reactivos, los usos y costumbres de redes sociales derivados de la pandemia y la facilidad en los tiempos de captura de los datos. En cuanto a sus desventajas, el gran desafío fue no poder aplicar el

instrumento a ambos grupos (jefes y seguidores) en el mismo momento, se tuvo que hacer un primer envío a los jefes y una vez recibida su respuesta, enviar el segundo instrumento para ser distribuido entre sus seguidores. A pesar de lo complejo de la aplicación del instrumento, se obtuvieron 198 respuestas del segundo grupo seguidores. Finalmente, ayudó a la obtención de respuestas el haber informado tanto a jefes como a seguidores sobre la absoluta confidencialidad de sus datos y el uso estrictamente académico de los mismos. La información recabada se integró en una base de datos que se editó y analizó en el paquete estadístico para las ciencias sociales (IBM SPSS), Versión 21 y posteriormente en el SmartPLS, Versión 3.

El formato para los Jefes, evaluó el estilo de liderazgo de los mismos; mientras que el formato para los Seguidores, permitió evaluar los estilos de liderazgo de los Jefes a partir de la percepción de los Seguidores.

La muestra empleada en el presente estudio fue de $n = 303$ (Jefes y Seguidores), siendo apropiada para el uso de Modelos de Ecuaciones Estructurales bajo el método de mínimos cuadrados parciales (PLS) tomando en cuenta los criterios de Hair (2017), en cuanto a una potencia estadística del 80 % y con el uso de flechas (hipótesis) apuntando a los constructos de variables independientes hacia variables dependientes. Según lo anterior, para un máximo de 10 flechas, se necesitaría una muestra de 129; se considera lo adecuado una muestra de por lo menos 200 casos para el uso del PLS, la cual se superó en la presente investigación.

Análisis estadístico y contrastación de hipótesis

Para ejecutar el análisis de la confiabilidad de los instrumentos se utilizaron los coeficientes Alfa de Cronbach, Rho A, Fiabilidad Compuesta (FC), y para evaluar la validez de los instrumentos se empleó el análisis de carga factorial, el análisis de la Varianza Extraída Media (AVE), y la validez discriminante. Se desarrolló y contrastó la hipótesis de investigación empleando el modelamiento estructural con variables latentes PLS-SEM (Hair et al., 2010) empleando el método reflectivo, bajo los fundamentos teóricos establecidos, integrando las ocho hipótesis específicas, el cual permitió analizar tanto de manera gráfica como estadística la influencia causal del modelo propuesto.

Resultados y discusión

En el caso de la estadística descriptiva, se observa que la media revela un resultado mínimo en E2: Laissez faire (1.49) y un valor máximo en E5: Responsabilidad social corporativa (4.73). En el caso de la desviación estándar, el valor más bajo se advierte en E5: Responsabilidad social corporativa (0.58), y el

valor máximo en E3: Liderazgo transaccional (1.13), respectivamente. En el apartado de Confiabilidad, los resultados fluctúan entre E2: Laissez faire (0.77) y E5: Responsabilidad social corporativa (0.96), lo que permite confirmar que el instrumento se encuentra en niveles muy buenos de confiabilidad, teniendo consistencia interna en sus resultados (Dionne et al., 2003).

En cuanto a la validez convergente, la varianza extraída media (AVE) oscila en los rangos siguientes: E2: Laissez faire (0.68) a E3: Liderazgo transaccional (0.87). Por su parte, los coeficientes discriminantes (raíz cuadrada de AVE) abarcan de un mínimo localizado en E2: Laissez faire (0.82) a un máximo ubicado en E3: Liderazgo transaccional (0.93), lo que conduce a confirmar la validez del instrumento a nivel óptimo, es decir, mide lo que debe medir.

Los coeficientes de correlación de Pearson momento-producto permitieron observar correlaciones positivas y negativas entre las subescalas del liderazgo transformacional, transaccional, laissez faire, reputación e Imagen. Sobre las correlaciones positivas, el coeficiente de Pearson menor se obtuvo entre la imagen y reputación y el liderazgo transaccional con 0.43, mientras que, el coeficiente de Pearson mayor se obtuvo entre la imagen y reputación con el liderazgo transformacional con un valor de 0.81. En el mismo orden de ideas, las correlaciones negativas refieren que el coeficiente de Pearson menor se obtuvo entre el laissez faire y el liderazgo transformacional, con un valor de -0.15, el coeficiente de Pearson mayor se obtuvo entre el laissez faire y el liderazgo transaccional, con un valor de 0.01. Las correlaciones altamente significativas y positivas confirman una validez convergente del instrumento, coherente con el modelo teórico. La Tabla 1 muestra el comportamiento de los datos antes mencionados. La validez discriminante se observa mediante la raíz cuadrada de AVE (valores registrados en la diagonal), y son las correlaciones entre los indicadores que miden la misma subescala, y son superiores a las correlaciones que miden diferentes subescalas, y además muy cercanos a la unidad; lo anterior cumple con los criterios de validez discriminante de Fornell y Larcker, comentado por Hair J. (2017). Los resultados se señalan en la Tabla 1.

Tabla 1
 Estadística descriptiva, confiabilidad y validez de los instrumentos

Subescalas	Media	DS	AC	RHO	FC	AVE	E1	E2	E3	E4	E5	E6
El Imagen y reputación	4.63	0.60	0.91	0.92	0.93	0.70	0.84					
E2 Laissez faire	1.49	0.87	0.77	0.82	0.86	0.68	-0.09	0.82				
E3 Liderazgo transaccional	3.87	1.13	0.95	0.96	0.96	0.87	0.433**	0.01	0.93			
E4 Liderazgo transformacional	4.52	0.74	0.92	0.93	0.94	0.81	0.819**	-0.152*	0.572*	0.90		
E5	4.73	0.58	0.96	0.96	0.97	0.75	0.82**	-0.10	0.351**	0.699**	0.86	
Responsabilidad Social corporativa												
E6 Variables de resultado	4.78	0.75	0.91	0.91	0.94	0.74	0.777**	-0.139*	0.648**	0.879**	0.661*	0.86

** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral)

AC = Alfa de Cronbach.

RHO = Coeficiente RHO.

FC = Fiabilidad compuesta.

AVE = Varianza explicada promedio.

Diagonal principal = Coeficiente discriminante.

Fuente: elaboración propia.

Lo referente a los resultados de las cargas factoriales de los reactivos complementarios para la validez se presentan en la Tabla 4. Dichos reactivos se agruparon conforme a la teoría de cada una de las subescalas y obtuvieron puntajes de regresión iguales o superiores a 0.70 en cada uno de ellos, siendo adecuados en modelamientos de ecuaciones estructurales con variables latentes, pudiendo complementar la validez convergente. Es importante comentar que las cargas de cada uno de los reactivos que constituyó a cada variable latente no se incluyeron en la Figura 2; para hacer más ágil la visualización del SEM, por lo que se decidió incluirlos en la Tabla 4.

Por su parte, en la Figura 2 y en la Tabla 2 se muestra el resultado del PLS-SEM con variables latentes, que contempla la influencia del liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la imagen y la reputación; así como su trayectoria, hacia las variables de resultado. Se destacan los coeficientes de regresión estandarizados de cada una de las variables exógenas (independientes) y la R Cuadrada en las variables endógenas (dependientes).

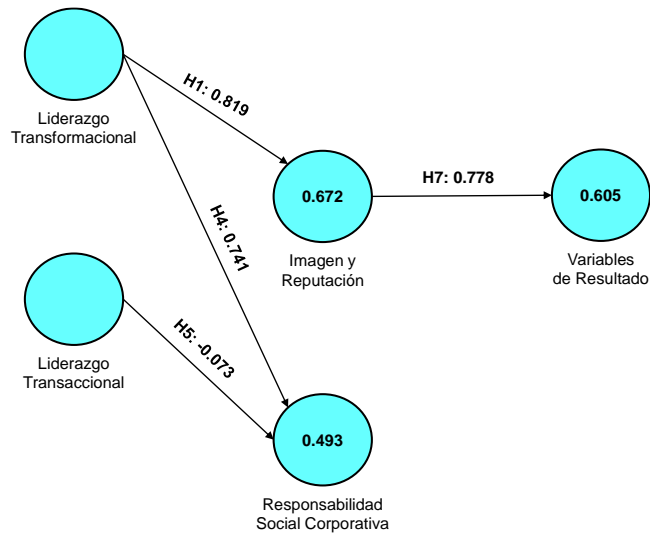


Figura 2. Resultados del modelamiento estructural con variables latentes PLS-SEM
Fuente: elaboración propia.

De forma complementaria, para comprobar los resultados de las hipótesis de investigación del modelo PLS-SEM propuesto, se ejecutó un re muestreo con 500 muestras, donde se aprecia que, todas las hipótesis de trayectorias se favorecen en la prueba de significancia estadística a un intervalo del 95%; mientras que, la Hipótesis 5 podría ser aceptada a un intervalo de confianza del 90%. El comportamiento de los datos se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2
 Re muestreo de la hipótesis de investigación

Hipótesis	Subescalas	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Desviación estándar (STDEV)	Estadísticos t ((O/STDEV))	P Valores
H7:	imagen y reputación ->	0.778	0.779	0.036	21.429	0.000
H5:	liderazgo transaccional ->	-0.073	-0.071	0.039	1.853	0.064
H1:	responsabilidad social corporativa ->	0.819	0.820	0.034	23.961	0.000
H4:	liderazgo transformacional ->	0.741	0.737	0.069	10.670	0.000
	responsabilidad corporativa					

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos identificados en el modelo PLS-SEM son los siguientes:

- El liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en la imagen y reputación con un coeficiente de regresión estandarizado de 0.819, por tal motivo, la hipótesis H1 es aceptada.
- El liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en la responsabilidad social corporativa con un coeficiente de regresión estandarizado de 0.741, por lo que la hipótesis H4 es aceptada.
- La Imagen y reputación influye de forma directa significativa en las variables de resultado con un coeficiente de regresión estandarizado de 0.778, ante ese comportamiento, la hipótesis H7 es aceptada.
- El liderazgo transaccional influye de forma inversa significativa en la responsabilidad social corporativa con un coeficiente de regresión estandarizado de -0.073. La hipótesis H5 podría ser aceptada estadísticamente a un intervalo del 90%; sin embargo, tomando en consideración la propuesta inicial de esta, se esperaba una influencia directa, dado que no ocurrió empíricamente, la hipótesis H5 se rechazó.
- Como se aprecia en la Figura 2, las hipótesis de investigación 2, 3, 6 y 8 al no ser significativas, fueron rechazadas.
- El liderazgo transformacional y transaccional explican la responsabilidad social corporativa, observando que el primero influye de forma positiva significativa, mientras

que el segundo lo hace de forma inversa significativa, lo que se interpreta de la siguiente forma: mientras el liderazgo transformacional incrementa la responsabilidad social corporativa, el liderazgo transaccional la reduce. De forma general, la responsabilidad social corporativa es explicada en un 49.3% por el liderazgo transformacional y transaccional, a partir de su R^2 .

- Por su parte, la imagen y reputación se ve influida por el liderazgo transformacional de forma directa significativa y, logra explicar el 67.2%, a partir de su R^2 .
- La imagen y reputación contribuye en las variables de resultado de forma positiva significativa, permitiendo explicar un 60.5% de su varianza a partir de su R^2 .
- El *laissez faire* no fue relevante en el estudio y, al no influir en las variables de estudio, se eliminó del modelo.

Por último, la Tabla 3 muestra el resultado de cada una de las hipótesis de investigación contempladas en el presente estudio.

Tabla 3
Resultado de las hipótesis de investigación

Variables exógenas	Número	Hipótesis	Coefficientes de regresión estandarizada	Variables endógenas	Cuadrada	Decisión
Liderazgo transformacional	H1:	"El liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en la Imagen y reputación"	0.819			Aceptar
Liderazgo transaccional	H2:	"El liderazgo transaccional influye de forma directa reputación"	No significativa	Imagen y reputación	0.672	Rechazar
Laissez faire	H3:	"El Laissez faire influye de forma inversa significativa en la imagen y reputación"	No significativa			Rechazar
Liderazgo transformacional	H4:	"El liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en Responsabilidad social corporativa"	0.741			Aceptar
Liderazgo transaccional	H5:	"El liderazgo transformacional influye de forma directa significativa en responsabilidad social corporativa"	-0.073	Responsabilidad social corporativa	0.493	Rechazar
Laissez faire	H6:	"El Laissez faire influye de forma inversa significativa en la responsabilidad social corporativa"	No significativa			Rechazar
Imagen y reputación	H7:	"La imagen y reputación influyen de forma directa significativa en las variables de resultado"	0.778			Aceptar
Responsabilidad social corporativa	H8:	"La responsabilidad social corporativa influye en la forma directa significativa en las variables de resultado"	No significativa	Variables de Resultado	0.605	Rechazar

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la influencia del liderazgo en la imagen y reputación se observa que únicamente el Liderazgo transformacional muestra una influencia significativa con 0.82, mientras que el Liderazgo transaccional y Laissez Faire no fue significativa. Con respecto a la influencia en la variable Responsabilidad social corporativa, se observó el mismo comportamiento, en donde el Liderazgo transformacional tuvo una influencia con un coeficiente de regresión de 0.74, mientras que los otros dos estilos de liderazgo no fue significativa. Para las Variables de Resultado, sólo la Imagen y reputación fue

significativa con 0.78, mientras que la Responsabilidad social no influyó en dicha variable. Se presenta en la Tabla 4 los resultados de las cargas factoriales con sus respectivas variables.

Tabla 4
Reactivos y sus cargas factoriales

Reactivos	Imagen y reputación	Laissez faire	Liderazgo transaccional	Liderazgo transformacional	Responsabilidad Social Corporativa	Variables de resultado
IMAG_2	0.792					
IMAG_3	0.817					
IMAG_4	0.837					
REP_1	0.818					
REP_3	0.84					
REP_4	0.905					
LSSF_2		0.709				
LSSF_3		0.902				
LSSF_4		0.846				
LTS_1			0.917			
LTS_2			0.957			
LTS_4			0.908			
LTS_5			0.95			
LTSF_1				0.899		
LTSF_3				0.869		
LTSF_4				0.9		
LTSF_5				0.923		
RESPECO_1					0.817	
RESPECO_3					0.86	
RESPETL_1					0.901	
RESPETL_5					0.923	
RESPFIL_1					0.727	
RESPFIL_3					0.81	
RESPLEG_2					0.904	
RESPLEG_3					0.88	
RESPLEG_5					0.924	
RESPLEG_6					0.876	
VARES_1						0.878
VARES_2						0.86
VARES_3						0.844
VARES_4						0.866
VARES_6						0.856

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Se cumplió el objetivo de la investigación consistente en establecer la influencia de los factores de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la imagen y reputación, así como en la responsabilidad social corporativa, y finalmente en las variables de resultado, en colaboradores de las OSC en México, bajo un modelamiento estructural con variables latentes, concluyendo que:

1. Los resultados obtenidos del modelo de investigación permitieron validar la consistencia interna, la validez convergente, la validez discriminante mencionados como punto de corte o parámetros de referencia (Carmines y Zeller, 1979; Fornell y Larcker, 1981; Nunnally y Bernstein, 1994).

2. El modelamiento estructural con variables latentes fue lo suficientemente robusto para garantizar la fiabilidad y validez al integrar diversos índices satisfactorios, entre los que se encuentra el Alfa de Cronbach que registró valores superiores a 0.7; la validez convergente por conducto de AVE se aprecia que en todas las subescalas registra valores superiores a 0.5. Por lo que concierne al Análisis Factorial Confirmatorio; las cargas de regresión factorial obtuvieron puntajes iguales y superiores de 0.70, pudiendo garantizar una validez convergente en cada una de las subescalas.
3. Los resultados obtenidos en la investigación para la R^2 manifiestan la capacidad predictiva del: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, imagen y reputación, con influencia positiva y negativa significativa conforme a los coeficientes beta estandarizados previamente mencionados, considerados estos como puntajes relevantes en el campo de las ciencias sociales.
4. El resultado obtenido en el modelo de investigación indica que al interior de las OSC suceden acciones como las siguientes:
 - a. En términos generales, el liderazgo transformacional fortalece la imagen y reputación, esto se logra a través de las acciones que el líder implementa para que los seguidores sientan confianza, admiración, lealtad y respeto por sus dirigentes; logran trascender sus propios intereses por el bien de la organización y desarrollan un sentido colectivo de la misión de la empresa, o bien porque invitan a sus colaboradores a generar soluciones innovadoras y creativas a los problemas; también porque les brindan atención a sus necesidades individuales; y porque observan en sus líderes la facilidad para comunicarse y resolver problemas.
 - b. Las acciones que se vinculan con el liderazgo transaccional provocan que se disminuya la responsabilidad social corporativa: premiar a los seguidores por alcanzar objetivos o metas, tener control para que no existan desviaciones que se alejen de las reglas y las normas, o en su caso, tomar medidas correctivas, observar que el líder aparece cuando las irregularidades han sucedido.
5. Para futuros estudios se recomienda contrastar el PLS-SEM para analizar su influencia con variables sociodemográficas, tales como: sexo, estado civil, nivel de estudios, entre otras.
6. Sería importante en lo futuro, hacer un comparativo de los resultados del mismo SEM bajo el método de covarianza con el presente estudio, el cual se centró en un SEM bajo el método de mínimos cuadrados parciales. Por lo anterior, en el presente estudio, no incluyó información sobre índices de bondad de ajuste, errores de medición, las covarianzas, etc.

Referencias

- Alvarado Herrera, A. & Schlesinger Díaz, M. W. (2008). Dimensionalidad de la Responsabilidad Social Empresarial Percibida y sus efectos sobre la Imagen y la Reputación: Una Aproximación desde el modelo de Carroll. *Estudios gerenciales*, 24(108), 37-59. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70043-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70043-3)
- Allen, G. W., Attoh, P, A. & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social responsibility journal*, 13(3), 585-600. <https://doi.org/10.1108/srj-11-2016-0193>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Barba Álvarez, A. (2013). Administración, teoría de la organización y estudios organizacionales: tres campos de conocimiento, tres identidades. *Gestión y estrategia*, No. 44, <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n44/Barba%20>
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. ISBN 10: 0029018102 ISBN 13: 9780029018101. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire*. 2nd ed. (Redwood City, CA: Mind Garden). <https://doi.org/10.1037/t03624-000>
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set*, 3rd ed., Mind Garden, Redwood City, CA.
- Becker, A., Boenigk, S. & Willems, J. (2020). In nonprofits we trust? A large-scale study of the public's trust in nonprofit organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(2), 189-216. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1707744>
- Brookes, R. & Palmer, R. (2004). *The New Global Marketing Reality*. Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/9780230508576>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. University of Iowa. Press. <https://doi.org/10.1353/book29080>
- Butcher, J. (2014). *Tercer sector y desarrollo en México (Vol. V)*. Colección de Libros de Problemas del Desarrollo. Disponible en: http://ru.iiec.unam.mx/2706/6/05_Butcher.pdf. Consultado: 14/04/2022

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper. <https://doi.org/10.2307/1955659>
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. N. 07-017, Sage University Paper Series on Quantitative Applications the Social Sciences. Beverly, Estados Unidos: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Caselli, C. (1998). "Il non profit: aspetti aziendali", *Persone e imprese*, 8 (2), Editore Liguori, Nápoles, pp. 68-79. Disponible en: <https://www.impresaprogetto.it/editorials/2015-2/benevolo-spinelli>
Consultado: 23/06/2022
- Contreras-Medina, D.I.; Díaz-Nieto, M.G.; Carmona, N & Mendoza-García, P. C. (2020). Nonprofit organizations in Mexico: A preliminary study on knowledge creation from the beneficiaries' perspective. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 32(5), 407-426. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589629>
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., Danaher, P. J. & Johnston, W. J. (2002). How firms relate to their markets: an empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing* 66, 33-46. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.33.18500>
- Cunillgran Grau, N. & Bresser Pereira, L. C. (1998). *Lo público no estatal en la reforma del Estado*, Paidós Ibérica. Argentina.
- Dionne, S. D., Yammarino F. J., Atwater L. E. & Spangler, W. (2003). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810410530601/full/html>
<https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- Donatti, P. (1996). *Sociologia del terzo settore*. La Nuova Italia Scientifica, Roma: Carocci.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., & Sens, S. (2013). The role of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 114(1), 155-169. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1333-3>
- Ferrell, O. C., Gonzalez-Padron, T., Hult, G. T. M. & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29, 93-96. <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.93>
- Fiorentini, G. (1997). *Organizzazione non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milán.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation; Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School. <https://doi.org/10.5860/choice.33-5807>
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. Disponible en: <https://www.jstor.org/stable/3151312> <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of business ethics*, 53(1/2), 51-71. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 24 No. 2, pp. 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(98)00074-0)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Black, W. C. & Tatham, R. L. (2010). *Análisis multivariable*. 5a ed., reimpr. Madrid: Pearson Prentice Hall, XXII, 768 p. ISBN 9788483220351. <https://doi.org/10.2307/2348783>
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/ijmda.2017.10008574>
- Lussier, R. N. & Achua, Ch. F. (2008). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cengage Learning, México.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma matter: a partial test of the reformulated model of social identification. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, pp. 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 27, 455-469. <https://doi.org/10.1177/0092070399274005>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A. & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(2), 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Mendoza Martínez, I. A., Escobar Álvarez, G. R., & García Rivera, B. R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(38), 189-206. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34224543013> Consultado: 17/05/2021.
- Martínez, I. A. M., Prado, J. F. U., & Rivera, B. R. G. (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de investigación psicológica*, 4(1), 1412-1429. [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)

- Mendoza Martínez, I. A. & Torres Solís, J. R. (2008). Estudio de género sobre Liderazgo Transformacional y Transaccional de directivos de un hospital de tercer nivel en el Distrito Federal. Disponible en: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/M10P12.pdf>, y Consultado: 20/02/2016.
- Mitchel, G.E. (2015). The attributes of effective NGO's and the leadership values associated with a reputation for organizational effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(1), 1-39. <https://doi.org/10.1002/nml.21143>
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3a ed.). Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1177/014662169501900308>
- Orviz Martínez, N. & Cuervo Carabel, T. (2020). Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa. *3C empresa*, Vol. 9, No. 2, 73. Recuperado de: <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/revison-de-la-investigacion-en-el-ambito-de-la-reputacion-corporativa/> <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090242.73-105>
- Peng, Shuyang; Liao, Yuguo, & Sun, Rusi. (2019). The influence of transformational leadership on employees' affective organizational commitment in public and nonprofit organizations: A moderated mediation model. *Public Personnel Management*, 49(1) 29-56. <https://doi.org/10.1177/0091026019835233>
- Rojas Hernández, L. M. & Di Fiore Subero, M. E. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a08>
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, S. W. (1999). *La sociedad civil global: las dimensiones del sector no lucrativo*. Madrid: Fundación BBVA. <https://doi.org/10.1007/bf02823101>
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*. 89, 189-204. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Vidales Flores, L. M. (2021). *La responsabilidad social y su influencia como variable mediadora entre los estilos de liderazgo y variables de resultado y reputación de las organizaciones de la sociedad civil en México*. Tesis doctoral. Universidad Anáhuac México.
- Walsh, G. & Beatty, S. E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- Willems, J. Jegers, M. & Faulk, L. (2016). Organizational effectiveness reputation in the nonprofit sector. 39(2) 454-475 <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1108802>