

Los líderes que sirven y son éticos mejoran la red de relaciones de las organizaciones y su orientación emprendedora

- El liderazgo ético y servidor impulsa la innovación, la cohesión y la orientación emprendedora en las organizaciones, según el artículo del profesor Jorge Linuesa



<https://www.corresponsables.com/opinion/lideres-que-sirven-eticos-mejoran-red-relaciones-organizaciones-y-o...>
Corresponsables

Viernes, 10 abril 2026

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y en transformación constante, las empresas se enfrentan al desafío de no solo adaptarse a los cambios del entorno, sino también de crear culturas organizacionales que fomenten la innovación, el compromiso y la cohesión social. En este contexto, el papel del liderazgo cobra un protagonismo esencial. Ya no basta con tener líderes técnicos o enfocados únicamente en los resultados financieros: se necesitan líderes éticos y servidores, capaces de inspirar confianza, orientar con valores y poner a las personas en el centro de la estrategia.

Tener empleados que se sientan motivados por un propósito superior, que colaboren activamente en beneficio de sus equipos y que participen de manera cívica en la vida organizacional no ocurre por casualidad. Es el resultado de entornos de trabajo donde los líderes ejercen con coherencia un estilo ético y de servicio.

Líderes que inspiran sentido de propósito

Una investigación reciente de Al Halbusi, Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo y Scalzo (2025) [<https://doi.org/10.1111/beer.12750>] muestra que el liderazgo ético no es un concepto abstracto, sino una práctica concreta con efectos palpables en las organizaciones. Cuando los supervisores actúan de manera íntegra, honesta y coherente, no solo logran ser más efectivos en lo técnico, sino

también en lo social. Esta doble efectividad es clave para cultivar en los empleados un sentido de propósito: la percepción de que su trabajo contribuye a un objetivo mayor y que su esfuerzo tiene un impacto real tanto dentro como fuera de la empresa. En otras palabras, los líderes éticos funcionan como un faro que da dirección y genera confianza. Los empleados que perciben este tipo de liderazgo desarrollan mayor compromiso con los valores de la organización y se sienten parte activa de un proyecto colectivo.

Servir para construir capital social interno

En un segundo estudio, Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo y Elche (2023) [<https://doi.org/10.1111/beer.12390>] demostraron que el liderazgo servidor —caracterizado por la humildad, la escucha activa, la empatía y la disposición a empoderar a los demás— actúa como catalizador del comportamiento cívico organizacional. Este tipo de comportamiento hace referencia a aquellas acciones voluntarias de los empleados que, aunque no están escritas en su contrato laboral, benefician directamente a la organización: ayudar a un compañero, compartir información valiosa o mostrar iniciativa en proyectos colectivos. Lo más interesante es que estos comportamientos cívicos fortalecen lo que se conoce como capital social interno: una red de relaciones sólidas basadas en la confianza, la cooperación y el intercambio de recursos. Dicho capital social se convierte en un activo intangible de enorme valor, ya que potencia la cohesión de los equipos, favorece la circulación del conocimiento y prepara a la empresa para responder de manera creativa e innovadora a los retos del mercado.

Orientación emprendedora: del liderazgo al negocio

Pero los beneficios del liderazgo ético y servidor no se limitan al plano de las relaciones humanas. En esta línea la investigación en el sector hotelero desarrollada por Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino y Jiménez-Estévez (2025) [<https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2024-0151>] muestra que el liderazgo servidor a nivel de la alta dirección, en particular de los directores generales, es un factor determinante para que las empresas desarrollen una verdadera orientación emprendedora. Esta orientación se refleja en la capacidad de las organizaciones para innovar, asumir riesgos calculados y anticiparse a las necesidades del mercado. El estudio concluye que la clave está en el capital social interno: cuando el CEO practica un liderazgo servidor, se construyen redes de confianza y colaboración que permiten que las ideas circulen, se compartan y se transformen en proyectos empresariales innovadores. Esto ocurre tanto en empresas familiares como no familiares, lo que demuestra la universalidad del efecto.

Liderazgo servidor y capacidad adaptativa

Los beneficios del liderazgo servidor no solo se manifiestan en el clima organizacional, en la calidad de las relaciones internas, o en la orientación emprendedora sino que también se extienden a la capacidad de la empresa para adaptarse a entornos cambiantes. En esta línea, el estudio de Gutiérrez-Broncano, Linuesa-Langreo, Ruiz-Palomino y Yáñez-Araque (2024) [<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103690>] demuestra que el liderazgo servidor del director general es un antecedente clave de la capacidad adaptativa de la organización, entendida como la habilidad para reconfigurar rápidamente las actividades ante nuevas demandas del entorno. El estudio,

realizado en 176 hoteles españoles, revela que esta influencia positiva se produce a través del desarrollo de capital social, tanto interno (confianza, colaboración y comunicación entre empleados) como externo (relaciones con clientes, proveedores u otras instituciones). Especialmente relevante resulta el papel del capital social interno, que actúa como el mecanismo mediador más potente para transformar el liderazgo servidor en una verdadera capacidad de adaptación. Aunque ciertos efectos son más intensos en empresas familiares que en no familiares —por ejemplo, la relación entre liderazgo servidor y capital social externo—, la mediación del capital social interno se mantiene significativa en ambos tipos de empresas, lo que subraya la universalidad de este estilo de liderazgo para fomentar organizaciones más flexibles, resilientes y preparadas para anticiparse a los cambios del mercado.

Lo que nos dicen los empleados

Al analizar la percepción de los trabajadores en distintos sectores, los hallazgos convergen: cuanto más servidor y ético es un líder, mayor es el sentido de propósito de los empleados, más fuerte es la red de relaciones internas y más dispuestos están a comportarse de manera cívica. Esto tiene un impacto directo en la motivación intrínseca, en el compromiso con los objetivos comunes y en la capacidad de los equipos para ser creativos y orientados a la innovación. Un empleado que percibe a su líder como alguien íntegro y preocupado por servirle no solo cumple con sus funciones, sino que además se siente inspirado para aportar más allá de lo exigido. Este “extra” de compromiso, difícil de conseguir con incentivos materiales, es precisamente lo que distingue a las organizaciones que logran crecer de manera sostenible.

Implicaciones para los directivos

Los resultados de estas investigaciones ofrecen lecciones claras para los responsables de la gestión empresarial. En primer lugar, se confirma que no es suficiente con promover líderes competentes en lo técnico: se requieren líderes que actúen con ética y que tengan como misión principal servir a los demás.

En segundo lugar, es fundamental invertir en programas de formación que desarrollen competencias vinculadas con la empatía, la escucha activa, la humildad y la integridad. Estas habilidades blandas, lejos de ser accesorios, se convierten en la base para construir culturas organizacionales saludables, cohesionadas y orientadas al futuro.

Por último, las empresas que apuesten por el liderazgo ético y el liderazgo servidor estarán mejor posicionadas para afrontar los retos del mercado, ya que contarán con equipos más comprometidos, cohesionados y creativos, además de redes internas sólidas que facilitarán la innovación y la orientación emprendedora.

Accede a más información responsable en nuestra biblioteca digital de publicaciones Corresponsables.