

Gestión de las organizaciones

# COMPETENCIAS DE LOS LÍDERES EMPRESARIALES GLOBALES Y SOCIALMENTE RESPONSABLES: REFLEXIÓN FRENTE A LOS POSTULADOS EXISTENTES

Yolanda González Castro<sup>1</sup>Omaira Manzano Durán<sup>2</sup>

Recibido: 14 de mayo de 2013    Aceptado: 12 de agosto de 2013

## Resumen

Hoy en día se requieren organizaciones inteligentes que logren equilibrar su rentabilidad y productividad con los aspectos ambientales y sociales. Por lo tanto se necesitan líderes empresariales socialmente responsables que construyan políticas organizacionales con enfoque hacia el desarrollo sostenible. Con el propósito de orientar la formación en liderazgo de acuerdo a los estándares globales de sostenibilidad se realizó una revisión teórica en estos aspectos, para determinar las competencias que requieren estos líderes emergentes y propiciar los cambios.

Aunque el tema de sostenibilidad es de gran relevancia en el mundo empresarial son muy pocas las investigaciones que existen sobre la formación de líderes empresariales socialmente responsables. En tal sentido la investigación realizada, además de presentar postulados en torno a las competencias que se deben formar en quienes dirigen los destinos empresariales compara estos resultados con los postulados de investigadores anteriores en el tema.

Se busca iniciar un proceso de investigaciones y reflexiones en torno a la formación de líderes socialmente responsables y se aportan nuevas y complejas competencias que pueden ser consideradas en los currículos de las instituciones como también del proceso de capacitación y desarrollo de las mismas empresas.

**Palabras claves:** Organizaciones sostenibles, líderes empresariales, competencias.

<sup>1</sup> Magíster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento. Magíster en Gestión Estratégica. Especialista en Dirección Prospectiva y Estratégica de Organizaciones Universitarias. Administradora de Empresas. UNAD. Docente Asistente Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Grupo de investigación: GRINDES. Correo electrónico: yolanda.gonzalez@unad.edu.co.

<sup>2</sup> Magíster en Administración de Empresas. Especialista en Práctica Docente Universitaria. Especialista en Informática Educativa. Licenciada en Matemáticas y Física. Docente Asistente Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Grupo de Investigación GRINDES. Correo electrónico: Omaira.manzano@unad.edu.co

## GLOBAL AND SOCIALLY RESPONSIBLE COMPETENCES FROM THE BUSINESS LEADERS: REFLECTION FROM THE EXISTING PRINCIPLES

### Abstract

Nowadays it is required intelligent organizations that make a balance in their profitability and productivity with the social and environmental facts. Therefore it is required social responsible enterprise leaders which build organizational politics focusing on the sustainable development. With the purpose of leading the formation in leadership according to the global standards of sustainability, a theoretical review has been made in these aspects, to determine the competences that are required by these emergent leaders and encourage the changes.

However the sustainability topic is very important in the enterprise world, there are few researches about the formation of social responsible enterprise leaders. Taking this into account the research that was made, besides it shows different theories around the competences that may take part in the ones who manage the enterprise destination. It compares the result of the researcher theories in the previous topic.

It is required to begin an investigation and reflection process around the formation of social responsible leaders and generate new and complex competences that may be considered in the curriculums of the institutions as well as the capacitation and development process of these enterprises.

**Keywords:** Sustainable organizations, enterprise leader, competences.

### Introducción

Según el Informe Brundtland<sup>3</sup> de las Naciones Unidas (1987) se entiende por desarrollo sostenible:<sup>4</sup> la capacidad de satisfacer las necesidades, sin compromiso de los recursos y sin limitar un mejor vivir para las futuras generaciones. En este proceso de satisfacción de necesidades la empresa se ha considerado como el centro de desarrollo social, económico y ambiental.

Sin embargo durante muchos años las empresas se concentraron solo en los procesos económicos y como consecuencia del productivismo y el consumismo se puso en riesgo la sostenibilidad, lo que se conoce como crisis ecológica global (Rojas, 1997).

Hoy en día los grupos de interés y las reglamentaciones globales demandan de las empresas una gestión responsable. En tal sentido sus líderes empresariales son responsables de su cumplimiento y deben ser formados para hacerlo.

Las investigaciones que existen sobre las competencias de un líder responsable no han considerado hasta el momento una integración directa con los indicadores globales de sostenibilidad. Sin embargo las actuales exigencias globales amplían este campo de acción, por tanto el propósito del estudio realizado se enfoca en ampliar las perspectivas de las competencias hacia el cumplimiento de los estándares.

<sup>3</sup> Informe, basado en un estudio de cuatro años, sobre el tema del desarrollo sostenible

<sup>4</sup> Para este artículo los términos sustentable, sostenible y responsable socialmente se consideran sinónimo

El objetivo que orientó la investigación fue: evaluar la relación entre las propuestas actuales sobre competencias para formar líderes y los estándares globales de sostenibilidad.

El alcance de la investigación llega hasta fortalecer la complejidad de las competencias presentadas por los investigadores de acuerdo a la complejidad de los resultados esperados.

## Desarrollo

Según Bennis y Nanus (1995), citado por Campbell (2003), hay más de 350 definiciones de liderazgo, muchos estilos y formas de ejercerlo. Sin embargo sobre el liderazgo, argumentan Yammarino, Dionne, Chun y Danserau (2005), existen más de 348 investigaciones en ese momento; en tal sentido pareciera ser que hay tantas definiciones como investigaciones. Lo que sí es claro, como lo argumenta Yukl (1989), es que los investigadores no se han puesto de acuerdo ni en la forma de investigar sobre liderazgo ni en su propio concepto.

Ahora bien, los tiempos cambian y las definiciones deben ir transformándose o al menos encontrándose. El liderazgo al que esta investigación se refiere, es el liderazgo gerencial con enfoque solidario y sostenible para un mundo global. Avolio y Gardner (2005) argumentan cómo la influencia de los cambios y la globalización han planteado nuevos desafíos para el líder al igual que una nueva conciencia hacia la ética y la transparencia.

Aunque en el tema específico de las competencias de responsabilidad social que deben poseer los líderes globales existe poca literatura científica, en el proceso de identificar qué características o competencias debe tener un líder existen más de 1.000 investigaciones como lo afirman George, Sims, McLean y Mayer (2007). Sin embargo argumentan los autores, no se trata de crear líderes con estándares específicos

sino líderes que impacten en el cumplimiento de los objetivos. En tal sentido la investigación permitió identificar competencias que impacten con responsabilidad social en el mundo global para los líderes gerenciales.

## Metodología

El estudio corresponde a una investigación de tipo documental mediante un método cualitativo con enfoque de teoría fundada. Las técnicas seleccionadas para la recolección de información con el propósito de construir reflexiones en torno al objeto de estudio fueron: observación documental, construcción de subcategorías, resumen analítico de las subcategorías, comparación y análisis crítico.

La investigación contó con las siguientes fases: (1) Selección de artículos científicos enfocados en el tema de las competencias de los líderes empresariales socialmente responsables. (2) Selección de las categorías de acuerdo a los objetivos, propósitos y alcances de la investigación. (3) Diseño de competencias para los requerimientos globales a partir de construcción de objetivos y competencias claves para lograrlo. (4). Revisión y análisis de la información presentada en los artículos mediante el uso del aplicativo Atlas ti 7.0 (5) Construcción de subcategorías de acuerdo a la información encontrada en los documentos. . (4) Resumen analítico de las subcategorías. (5) Comparación de los resúmenes analíticos de los artículos con el diseño de competencias para los estándares globales. (6) Análisis crítico.

La investigación inició con dos grandes categorías de acuerdo a los objetivos y alcances: (1) Requerimiento global para la sostenibilidad (2) Competencias de los líderes globales responsables.

El análisis crítico que se presenta en la discusión se construyó en torno a los objetivos y propósitos de la investigación en dos momentos: (1) Relación

entre los requerimientos de formación los líderes globales y las propuestas de los investigadores presentadas en los documento de revisión (artículos científicos). (2) competencias necesarias de los líderes socialmente responsables.

## Resultados

### Requerimientos Globales para la Sostenibilidad Situación del mundo actual sobre la sostenibilidad.

Los procesos de la industrialización y el crecimiento empresarial de los últimos llevo al mundo a grandes desastres naturales antes los cuales fue necesario crear estrategias de control para mitigar los problemas de sostenibilidad que se habían causado. Entre estas estrategias surgió el pacto para disminuir el devastamiento global, compromiso voluntario de las empresas para buscar sustentabilidad en sus organizaciones, compromiso e interés de la comunidad civil para rescatar el planeta y ofrecer una mejor situación futura. De igual forma se consideró necesario controlar ciertas prácticas mitigándolas a partir de la: disminución de las emisiones de dióxido de carbono, la tasa de crecimiento global y de consumo de recursos. Así como también fortalecer el uso de prácticas menos destructivas en la agricultura, la industria y los servicios (Posada, L y Vargas, E, 1997).

Hoy en día y como consecuencia de las problemáticas antes mencionadas, la amenaza a la conservación humana surge de desastres provocados por fenómenos naturales, Briceño (2006) afirma lo siguiente:

*Cerca del 75% de la población mundial se encuentra en situación de riesgo...Las tendencias mundiales muestran que el crecimiento urbano, la degradación ambiental, y el calentamiento global exacerbaban el impacto de los desastres e incrementan la vulnerabilidad de las comunidades en todo el mundo especialmente de los más pobres.*

Los efectos de estas nuevas problemáticas globales repercuten directa e indirectamente en las pequeñas y medianas empresas que dependen de economías locales y que se ven afectadas por las pérdidas que se le presenten a la comunidad. Se hace entonces necesario conocer lo que está ocurriendo y dotar de herramientas y conocimientos a los profesionales para que den soluciones desde sus disciplinas a una problemática global que está alcanzando los límites permitidos. Acosta (2010) afirma lo siguiente:

*El crecimiento material sin fin podría culminar con un suicidio colectivo como parece augurar el mayor calentamiento de la atmósfera, el deterioro de la capa de ozono, la pérdida de fuentes de agua dulce, la erosión de la biodiversidad agrícola y silvestre, la degradación de suelos o la propia desaparición de espacios de vida de las comunidades locales.*

Ante un mundo globalizado con grandes problemáticas de sostenibilidad y con el propósito de que estas situaciones no se repitan aparece una figura denominada «justicia global»<sup>5</sup> que puede definirse como el derecho a un orden social e internacional de libertades y a la protección interna de los derechos de las mayorías (Pogge, T, 2007).

### Estándares globales.<sup>5</sup>

Como iniciativa de las Naciones Unidas (1990), con el propósito de hacer frente a inconsistencias globales empresariales y sociales se creó el Pacto Global, iniciativa que promueve cuatro aspectos: Derechos Humanos, normas laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

En el tema de los derechos humanos: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de

<sup>5</sup> Aunque actualmente se están creando nuevos estándares en relación con los requerimientos globales para las empresas, estos aún se encuentran en debate, por lo tanto para esta investigación se tomaron los estándares del Pacto Global.

los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia y deben asegurar que sus empresas no sean cómplices en la vulneración de los derechos humanos.

En relación con los derechos laborales: Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción, la erradicación del trabajo infantil, la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación

En los aspectos de medio ambiente: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente, fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental, favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Sobre la lucha contra la corrupción: Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

En relación con lo anterior se plantean a continuación las competencias<sup>6</sup> requeridas para el cumplimiento de esas responsabilidades adquiridas (ver tabla 1).

**Tabla 1.**

*Competencias Requeridas para el Pacto Global*

Objetivos	Competencias
Que se protejan los derechos humanos fundamentales reconocidos internacionalmente dentro de su ámbito de influencia	Conocer y comprender los derechos humanos y actuar en concordancia impidiendo prácticas que antepongan la rentabilidad empresarial a los derechos de los grupos de interés (proveedores, socios, clientes, empleados)
Que no exista complicidad en la vulneración de los derechos humanos	Pensamiento crítico para entender y evitar negocios empresariales que pueden vulnerar los derechos de las personas en forma directa o indirecta.
Que se apoye la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.	Capacidades para la negociación colectiva, resolución de conflictos y el manejo adecuado de la legislación laboral para construir relaciones basadas en la confianza, comunicación, respeto y cooperación
Que se promueva la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.	Capacidad para el desarrollo de compromisos éticos con los grupos de interés.
Que se promueva la erradicación del trabajo infantil.	Pensamiento sistémico para ir más allá de las negociaciones e impedir que en forma directa o indirecta se promueva el trabajo infantil.
Que se promueva la abolición las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.	Capacidades para la transparencia en procesos de selección de personal, evaluación del desempeño y procesos de ascenso.
Que se mantenga un enfoque preventivo que favorezca el cuidado del medio ambiente.	Capacidad de visión anticipatoria para garantizar en todos los procesos el manejo adecuado de la responsabilidad ambiental.

<sup>6</sup> Las competencias diseñadas, corresponden a competencias laborales sistémicas relacionadas con una visión en conjunto y que pueden ser integradas a las competencias disciplinares.

Objetivos	Competencias
Que se fomenten las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.	Capacidad de Innovación en beneficio de la responsabilidad ambiental.
Que se favorezca el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.	Pensamiento creativo para los procesos de mercadeo, difusión y aplicación de prácticas responsables con el medio ambiente.
Que se trabaje contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno	Competencias para la construcción de <i>ethos</i> organizacionales que impidan la corrupción en todas sus formas.

Fuente: Elaboración propia.

### Teorías existentes sobre las competencias de los líderes globales responsables.

**Construcción del *ethos*<sup>7</sup> institucional.** El *ethos* organizacional se construye al interior de las organizaciones y determina las acciones a las que la organización se compromete. Para el cumplimiento del *ethos* se requiere de un líder que dé cumplimiento a sus objetivos. Tres elementos son necesarios en este proceso y son la generación de confianza, la transformación y la transparencia. La confianza se alcanza cuando el líder es capaz de comprender las necesidades de la comunidad y actúa acertadamente en situaciones de incertidumbre e inspirado en valores. La transformación es la capacidad del líder de lograr cambios sustanciales en lo que es, lo que se hace y cómo se hace para el cumplimiento de la visión compartida. La transparencia se fundamenta en acciones para el bien común donde se conoce con certeza de los recursos y resultados (Ferrer, Colmenares y Clemenza, 2010).

La generación de confianza requiere el actuar en concordancia ante las exigencias del mundo actual que requiere que la teoría se lleve a la práctica (Pless, y Maak, 2010). Lograr que las metas de la organización estén alineadas con las de los integrantes permitirá mejores niveles de satisfacción (Zamora, y Poriet, s.f).

<sup>7</sup> Ethos es el conjunto de normas y costumbres que regulan las relaciones humanas de un colectivo.

**El liderazgo emergente<sup>8</sup>.** Ante los nuevos avances tecnológicos y complejidad que han alcanzado las organizaciones se requiere la formación de nuevos líderes con características tales como la autodirección, el enfoque visionario, la conciencia ética con el ambiente y la comunidad, la inspiración desde la comprensión y la transversalidad. La autodirección permite la toma de decisiones para la acción. El enfoque visionario busca que las acciones redunden en el cumplimiento de la visión desde el colectivo. La conciencia ética con el ambiente y la comunidad hace relación a los aspectos de sostenibilidad como cualidad ineludible para un mundo golpeado por la destrucción del ambiente, la desconfianza ante lo economicista, y la necesidad de construir un mundo mejor. La inspiración desde la comprensión permite hacer entender con bajos niveles de complejidad y de hacerse seguir por su efectividad. De igual forma la transversalidad es la posibilidad de que la influencia y el apoyo del líder se sienta en todos los puestos de trabajo (Ferrer, Colmenares, y Clemenza, 2010).

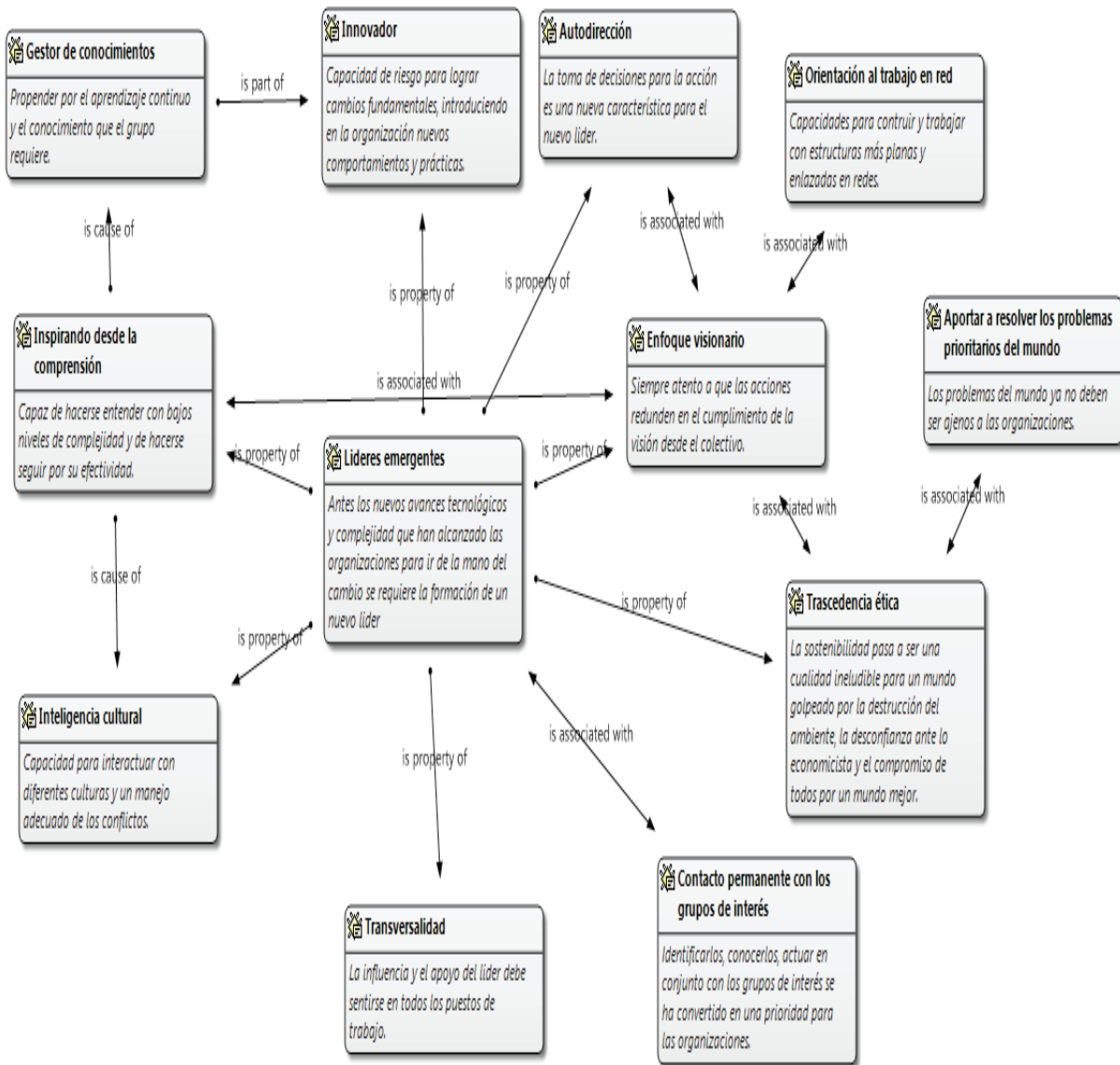
Las empresas del mundo ya no deben ser ajenas a las problemáticas mundiales, el líder por su parte debe poseer las capacidades para interactuar con diferentes culturas, habilidades para la resolución de conflictos al igual que identificar,

<sup>8</sup> Se entiende por liderazgo emergente el líder socialmente responsable que necesitan las empresas en el tiempo actual.

conocer y actuar en conjunto con los grupos de interés (Pless, y Maak, 2010). En el proceso de lograr el aprendizaje continuo del grupo y una efectiva interacción es fundamental un líder gestor del conocimiento y experto en el trabajo en red

(Zamora y Poriet, s.f). De igual forma la es necesario en algunos casos la capacidad de riesgo para cambios fundamentales en comportamientos y prácticas. (GRLI, 2007) Las relaciones entre estas características se evidencian en la figura 1.

Figura 1. Competencias de los líderes emergentes

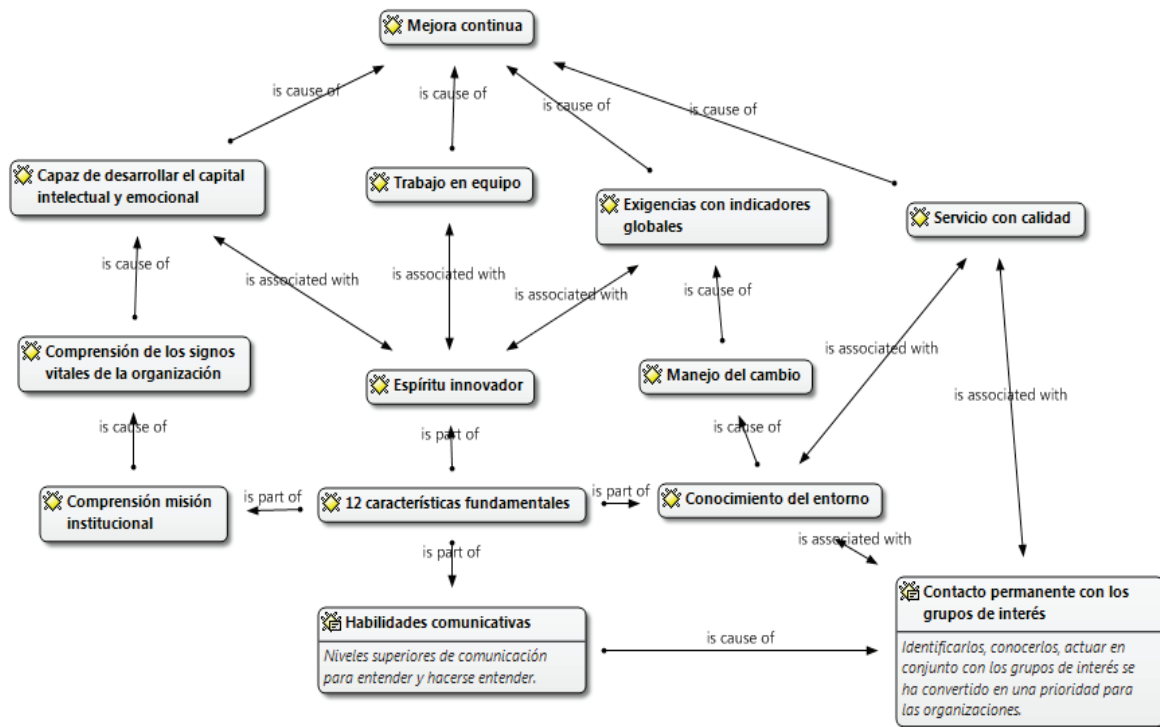


Fuente: Elaboración propia.

**Formación del líder emergente.** Para lograr líderes con las competencias que se requieren en el mundo actual las instituciones han de enfocar sus esfuerzos en 12 características esenciales: La comprensión de la misión institucional, el conocimiento del entorno, la comprensión de los signos vitales de la organización, el espíritu innovador, el manejo del cambio, la capacidad de desarrollar el capital intelectual y emocional,

el trabajo en equipo, las exigencias de usar indicadores globales y la calidad en el servicio. (Ferrer, Colmenares y Clemenza, 2010). De la misma forma que el desarrollo de competencias para mantener contacto permanente con los grupos de interés (Pless, y Maak, 2010) y las habilidades comunicativas (Puga y Martínez, 2008). La forma como se pueden integrar estas competencias se aprecia en la figura 2.

**Figura 2.** Niveles de formación de los líderes emergentes.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resúmenes de los artículos.

**La práctica en la formación de líderes.** La experiencia y las investigaciones permiten evidenciar como el desarrollo de las capacidades de los líderes se desarrolla cuando estos tienen contacto permanente con la comunidad y los grupos de interés. Cuando esto ocurre se desarrolla en los aprendientes características que los prepara para ser en el futuro líderes efectivos porque desarrollan: El pensamiento positivo, la solidaridad, el respeto por los derechos humanos, la imaginación, la lealtad, el trabajo

en equipo, la flexibilidad, la iniciativa, la confianza mutua, la responsabilidad y honestidad (Ferrer, Colmenares, y Clemenza, 2010). Cuando estos contactos se hacen en organizaciones globales también se pueden desarrollar capacidades como la inteligencia cultural y una mejor comprensión de la sostenibilidad (Pless y Maak, 2010). Las relaciones con la comunidad permiten desarrollar la sensibilidad humana (Puga y Martínez, 2008).



## Discusión

### Relación entre los requerimientos de formación con las actuales publicaciones.

Las competencias descritas en los documentos revisados y evaluados en esta investigación requieren de un mayor nivel de complejidad que permita cubrir las necesidades globales que se plantean en los estándares de sostenibilidad...

En relación con la subcategoría «liderazgo emergente»: La autodirección debe ir más allá de actuar en un momento indicado tomando decisiones pertinentes. Estas decisiones deben hacerse con responsabilidad social de tal forma que no vulneren los derechos de ninguno de los grupos de interés.

La responsabilidad social se demuestra en una empresa cuando está en sus decisiones toma en cuenta las comunidades, personal interno y medio ambiente e incorpora los intereses en sus procesos y resultados (Baltera y Díaz, 2005). Es necesario convertir la sostenibilidad en un proceso transversal que permita generar un equilibrio entre los ámbitos económicos, sociales y ambientales (Pizolante, Ítalo, 2010).

La conciencia ética no debe estar enfocada solo al medio ambiente y a la comunidad porque estarían dejándose por fuera los actores internos como son los empleados y donde es necesario trabajar por sus intereses.

Una verdadera conciencia ética busca preservar el medio ambiente, desarrollar las comunidades e incorporar a sus trabajadores reconociéndolos como sujetos de derecho, y como tales les ofrece un trato justo, libertad de información, asociación y mecanismos para la permanente capacitación, creando un clima laboral favorable e incluyendo los problemas de los trabajadores a los proyectos empresariales en forma transparente (Baltera y Díaz, 2005).

El contacto con los grupos de interés no solo debe garantizar que se identifiquen y se actúe con ellos dando resultados, sino que adicionalmente estas actividades deben permitir que los grupos de interés también actúen en forma responsable.

Cuando todos los que hacen parte de la empresa en forma directa o indirecta actúan en forma responsable se construye una cadena imaginaria que genera una dinámica orientada al cumplimiento de los principios (Baltera y Díaz, 2005).

El enfoque visionario no será completo si dentro de la filosofía empresarial, en su misión, visión y políticas no está inmersa la responsabilidad social. Con un cambio en la filosofía empresarial muy seguramente la gestión del conocimiento integrará en todo el personal un liderazgo socialmente responsable en tal sentido que la inspiración desde la comprensión y la transversalidad se harán evidentes por el uso de un lenguaje común que redundan en acciones responsables y una mejor convivencia.

Una organización socialmente responsable tendrá mejores oportunidades de ubicarse con ventajas competitivas sobre otras que no lo son y esta responsabilidad se fortalecerá con rendiciones de cuentas periódicas y transparentes (Baltera y Díaz, 2005).

La innovación deberá entonces seguir el mismo camino de protección, donde los intereses del colectivo primen sobre los intereses personales.

Lo importante va más allá de adaptarse al entorno, se requiere innovación para moldearlo cambiando el rumbo actual por modelos de responsabilidad más inclusivos (Pizolante, Ítalo, 2010).

La inteligencia cultural no solo debe redundar en comprender al otro sino también en obtener

con el otro avances socialmente responsables y la orientación al trabajo en red no solo debe aplicar en cualquier clase de estructura organizacional sino que a través de ella se tejan redes que contribuyan al bienestar y una mejor calidad de vida.

Sin importar el tamaño o clase de empresa la responsabilidad empresarial afecta todas sus decisiones (Corrales, 2011).

El fortalecimiento de la subcategorías «Líderes emergentes» permitirá orientar las dos subca-

tegorías adicionales como son la formación del líder empresarial y las prácticas que deben realizar para que las competencias se establezcan en cada uno de los líderes

### **Competencias necesarias de los líderes socialmente responsables.**

Como resultado final de la investigación se presentan las competencias propuestas para formar líderes globales socialmente responsables y adicionalmente las pautas de conducta esperadas y su respectiva descripción (Ver tablas 2 y 3).

**Tabla 2.**

*Competencias para los Líderes Empresariales y Pautas de Conducta Relacionadas*

<b>Competencias de los líderes socialmente responsables.</b>
Conoce y comprende los derechos humanos y actúa en concordancia impidiendo prácticas que antepongan la rentabilidad empresarial a los derechos de los grupos de interés (proveedores, socios, clientes, empleados).
Utiliza el Pensamiento crítico para entender y evitar negocios empresariales que pueden vulnerar los derechos de las personas en forma directa o indirecta.
Posee capacidades para la negociación colectiva, resolución de conflictos y el manejo adecuado de la legislación laboral.
Posee capacidad para el desarrollo de compromisos éticos con los grupos de interés.
Posee pensamiento sistémico para ir más allá de las negociaciones e impedir que en forma directa o indirecta se promueva el trabajo infantil.
Posee capacidades para la transparencia en procesos de selección de personal, evaluación del desempeño y procesos de ascenso.
Posee capacidad de visión anticipatoria para garantizar en todos los procesos el manejo adecuado con la responsabilidad ambiental.
Posee capacidad de Innovación en beneficio de la responsabilidad ambiental.
Posee pensamiento creativo para los procesos de mercadeo, difusión y aplicación de prácticas responsables con el medio ambiente.
Posee competencias para la construcción de <i>ethos</i> organizacionales que impidan la corrupción en todas sus formas.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.**

*Pautas de Conducta Esperadas (dimensiones)*

Pautas de conducta esperada (Dimensiones)	Descripción
Demuestra autodirección y autocontrol con responsabilidad social.	Toma de decisiones y actúa en el momento indicado sin vulnerar los derechos de ninguno de los grupos de interés.
Demuestra conciencia ética holística y pensamiento crítico	Actúa en forma ética con todos los grupos de interés y con transparencia en todos los procesos.
Demuestra su capacidad de trabajar responsablemente y su pensamiento sistémico con los grupos de interés	Emprende proyectos socialmente responsable con los grupos de interés en busca del bienestar.
Demuestra un enfoque visionario socialmente responsable.	Construye Busca que las acciones redunden en el cumplimiento de la
Demuestra su capacidad para gestionar y aplicar responsablemente el conocimiento.	Propende por el aprendizaje continuo y la adquisición del conocimiento utilizándolo en apoyo a los grupos de interés.
Demuestra su capacidad para innovar con sentido social.	Capacidad de riesgo para lograr cambios fundamentales y positivos para todos los grupos de interés introduciendo en la organización nuevos comportamientos y prácticas.
Demuestra su Inteligencia cultural y socialmente responsable para la apoyar procesos y solucionar conflictos.	Capacidad para actuar con personas de diferentes culturas, manejo adecuado del conflicto basado en la confianza, la comunicación, participación, cooperación y respeto.
Demuestra orientación hacia el trabajo solidario y en red	Capacidad para contribuir y trabajar en todo tipo de organizaciones y orientar el trabajo solidario en red con los grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

La investigación demostró que la actual literatura científica sobre las competencias de los líderes socialmente responsables se debe fortalecer para solucionar de fondo problemas prioritarios que actualmente se presentan en el marco de la sostenibilidad como son: Responsabilidad social, conciencia ética, pensamiento sistémico, enfoque visionario, pensamiento crítico, inteligencia cultural, capacidad de innovación y construcción de *ethos*.

La investigación permitirá tener un referente para la capacitación de líderes socialmente responsables tanto en instituciones de formación universitaria como en las mismas empresas, además aporta en gran medida al conocimiento

de las características de un líder global socialmente responsable para el siglo XXI.

Las competencias en responsabilidad social, ética, pensamiento crítico y sistémico aplicado a la sostenibilidad muy seguramente lograrán contrarrestar muchos de los actuales problemas que han causado grandes desequilibrios ambientales y socio empresariales.

Las competencias en que se deben formar a los líderes globales socialmente responsables tienen mayor pertinencia si se construyen a partir de los estándares internacionales que actualmente existen y en los que muchas instituciones e instituciones universitarias participan.

Los compromisos que adquieran los líderes a partir de su formación permitirán que las políticas empresariales se orienten hacia la sostenibilidad y al bienestar común.

Aunque el tema de la sostenibilidad ha sido de amplio interés para investigadores de una gran cantidad de disciplinas el tema específico de la formación de líderes empresariales socialmente responsables hasta el momento se inicia por lo tanto se hacen necesarias nuevas investigaciones.

## Referencias

Acosta, Alberto. (2010). Sólo imaginando otros mundos, se cambiará éste - Reflexiones sobre el Buen Vivir. *Revista Sustentabilidades*. Recuperado de: [http://www.ecoportal.net/Temas\\_Especiales/Desarrollo\\_Sustentable/solo\\_imaginando\\_otros\\_mundos\\_se\\_cambiara\\_este\\_reflexiones\\_sobre\\_el\\_buen\\_vivir](http://www.ecoportal.net/Temas_Especiales/Desarrollo_Sustentable/solo_imaginando_otros_mundos_se_cambiara_este_reflexiones_sobre_el_buen_vivir)

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

Baltera, Pablo y Díaz, Estrella. (2005). Responsabilidad social empresarial: Alcances y posibilidades en materia laboral. *Cuaderno de investigación*. Recuperado de: [http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984\\_recurso\\_1.pdf](http://www.dt.gob.cl/1601/articles-88984_recurso_1.pdf)

Briceño, Salvano. (2006). La reducción del riesgo de desastres: Un llamado a la acción. Recuperado de: [http://www.territoires-solidaires.org/public/docs/articles/@local.glob3\\_es.pdf](http://www.territoires-solidaires.org/public/docs/articles/@local.glob3_es.pdf)

Campbell, Fred. (2003). *El auténtico liderazgo servidor*. Recuperado de: <http://obrerofiel.s3.amazonaws.com/liderazgo%20espiritual/pdf/autentico%20liderazgo%20libro.pdf>

Corrales, María Angélica. (2011). *La responsabilidad social empresarial en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de: <http://www.peru2021.org/repositorioaps/0/0/par/rsepymes/la%20rse%20en%20la%20peque%C3%B1a%20y%20mediana%20empresa.pdf>

Ferrer, Juliana., Colmenares, Fedra y Clemenza, C. (2010). Un líder ético para el cambio: Plataforma de gestión estratégica en instituciones universitarias. *Revista de ciencias sociales*. 16(4): 642-653.

George, Bill. Sims, Peter. McLean, Andrew y Mayer, Diana. (2007). *Descubra su auténtico liderazgo*. Re-

cuperado de: [http://www.colegiocentroamericano.com/descargas/recursos/libros/descubra\\_su\\_autentico\\_liderazgo\\_hbral.pdf](http://www.colegiocentroamericano.com/descargas/recursos/libros/descubra_su_autentico_liderazgo_hbral.pdf)

GRLI. (2007). *El Líder global responsable un llamado a la acción*. Recuperado de: [http://centrum.pucp.edu.pe/descargas/prme/manifiesto\\_GRLI.pdf](http://centrum.pucp.edu.pe/descargas/prme/manifiesto_GRLI.pdf)

Naciones Unidas. (1987). Informe Brundtland, Informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, New York.

Naciones Unidas. (1990). *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial: Pacto global*. Recuperado de: [http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC\\_Pacto\\_Mundial\\_responsabilidad\\_civica\\_empresas\\_en\\_economia\\_mundial.pdf](http://www.um.es/rscpymes/ficheros/RSC_Pacto_Mundial_responsabilidad_civica_empresas_en_economia_mundial.pdf)

Pizolante, Ítalo. (2010). *Modelos de fortalecimiento institucional para la comunicación estratégica en empresas socialmente responsables*. Recuperado de: <http://www.venamcham.org/demo/alianza/visiones.pdf>

Pless, Nicola y Maak, Thomas. (2010). Desarrollando líderes globales responsables. *Universia Business Review*, (27): 56-69,

Pogge, Thomas. (2007). ¿Qué es la justicia global? *Revista Latinoamericana de Filosofía*, 33(2): 181-202.

Posada, Luís y Vargas, Elkin. (1997). *Desarrollo económico sostenible, relaciones económicas internacionales y recursos minero energéticos en Colombia*. Recuperado de: [www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/vida/Desarrollo\\_sostenible\\_economico.pdf](http://www.sernanp.gob.pe/sernanp/archivos/imagenes/vida/Desarrollo_sostenible_economico.pdf)

Puga, Julián y Martínez, Luís. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, 24(109): 87-103.

Rojas, Carlos. (1997). *Desarrollo sostenible una visión crítica desde el Perú*. Recuperado de: <http://www.bvsde.paho.org/eswww/fulltext/repind68/roj/roj.html>

Yammarino, F; Dionne, Shelley; Chun, Jae y Danserau, Fred (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly* 16, 879- 919.

Yukl, G. (1989). Liderazgo Gerencial: Una revisión de Teoría e Investigación *Diario de Gestión*, 15 (2), 251-289.

Zamora, Ángel y Poriet, Yenitza, (s.f). Papel de los líderes y nuevas tendencias de liderazgo en el siglo XXI. *Revista Faces*, 17(1), 61-73.