



SISTEMA ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES

FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS
NÉLIDA ISABEL RODRÍGUEZ DE PEÑA
GROOVER VALENTY VILLANUEVA BUTRON



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

**Sistema estratégico para
desarrollar el liderazgo y
la responsabilidad social
en las organizaciones**

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Freddy William Castillo Palacios

[freddycastillo993@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0001-5815-6559>]

Doctor en Ciencias Administrativas; Magister en Gerencia Social; Licenciado en Ciencias Administrativas; Bachiller en Derecho. Adscrito a la Universidad César Vallejo.

Nélida Rodríguez de Peña

[nelida.rodriguez1975@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-8508-9096>]

Doctorado en Administración; Maestría en Finanzas empresariales; Licenciada en Administración. Adscrita a la Universidad César Vallejo.

Groover Villanueva Butrón

[groover.villanueva@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-5195-1784>]

Doctor en Administración; Maestría concluida en Administración y Dirección de empresas; Ingeniero Industrial. Adscrito a la Universidad César Vallejo.

**Sistema estratégico para
desarrollar el liderazgo y
la responsabilidad social
en las organizaciones**

Freddy William Castillo Palacios

Nélida Isabel Rodríguez De Peña

Groover Valenty Villanueva Butron

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 3.0 Unported License.



ISBN 978-628-7532-24-3

- © Freddy William Castillo Palacios / Nélida Isabel Rodríguez De Peña / Groover Valenty Villanueva Butron, 2022
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2022

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (57) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Diseño de carátula y composición: Jesús Alberto Chaparro Tibaduiza
Edición electrónica: Editorial Milla Ltda. (57) 601 323 2181
editorialmilla@telmex.net.co

Editado en Colombia
Published in Colombia

Dedicatoria

Al Divino Creador

FREDDY WILLIAM CASTILLO PALACIOS

A mi madre

NÉLIDA RODRÍGUEZ DE PEÑA

A la familia Villanueva Butrón y Villanueva Rosas

GROOVER VALENTY VILLANUEVA BUTRÓN

Contenido

INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO PRIMERO	
Liderazgo organizacional	19
I. Liderazgo en la organización	20
II. Estilos de líder	23
A. Liderazgo carismático o transformador:	23
B. Jefe como maestro:	24
C. Súper liderazgo:	26
D. Liderazgo emprendedor:	27
III. Liderazgo y gerencia	28
A. Importantes rasgos del proceso de liderazgo	30
1. Intercambio social:	30
2. Atribución	31
3. Seguidores	31
4. Autoadministración	31
B. Cualidades de un líder	32
IV. Características de un líder	33
A. Fuerzas que actúan en el líder	34
B. Fuerzas que actúan en los subordinados	35
C. Fuerzas que intervienen en la situación	36
V. Conductas en el liderazgo	36
A. Conducta de tarea	36
B. Conducta de relación	37
VI. Niveles tradicionales de la gerencia en función del liderazgo y los factores ambientales	37
A. Alta gerencia	38
B. Gerencia media	38
C. Baja gerencia	39
VII. El liderazgo actual	39
CAPÍTULO SEGUNDO	
Responsabilidad social y organización	43
I. Responsabilidad social empresarial	44
II. Matizaciones en torno a la responsabilidad social empresarial	48
III. Impulsores de la responsabilidad social	51
A. Microética	52
B. Macroética	53
IV. Concepciones acerca de la organización	54

CAPÍTULO TERCERO

Perspectiva tradicional de la función social de la organización y el enfoque de liderazgo con responsabilidad social	57
I. Gestión social de la organización	58
II. Liderazgo con responsabilidad social	59
A. Ética y liderazgo organizacional	60
B. Liderazgo y responsabilidad social	62
C. Implicaciones de la responsabilidad para la innovación	63
III. La creatividad como campo de acción en la organización	64

CAPÍTULO CUARTO

Sistema estratégico para desarrollar el liderazgo y la responsabilidad social en las organizaciones: estudios, análisis y resultados	67
I. Objetivo general	68
II. Objetivos específicos	68
III. Hipótesis general	69
IV. Hipótesis secundaria	69
V. Variables de estudio	69
VI. Procedimiento de contrastación de Hipótesis	70
VII. Tipo y nivel de Investigación	70
VIII. Método y Diseño de la Investigación	70
IX. Población y Muestra	71
X. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
A. Técnicas	72
B. Instrumentos	72
C. Análisis Interpretación de resultados	72
XI. Contrastación de hipótesis	81
Conclusiones	84
Recomendaciones	85

CAPÍTULO QUINTO

Miradas en torno a un sistema estratégico de liderazgo, responsabilidad y organización	87
---	-----------

BIBLIOGRAFÍA	93
---------------------	-----------

Índice de tablas

TABLA 1.	Características de un jefe como maestro	25
TABLA 2.	Operacionalización de variables	69
TABLA 3.	Situación en las Pequeñas y Medianas Organizaciones	72
TABLA 4.	El Gerente y el Liderazgo Eficaz	73
TABLA 5.	Esencia del Liderazgo	73
TABLA 6.	Característica del Líder de Organizaciones	74
TABLA 7.	Acciones de los Gerentes en las Organizaciones	74
TABLA 8.	Estilos del Liderazgo en la Actividad de las Organizaciones	75
TABLA 9.	Estilo de Liderazgo en las Organizaciones	75
TABLA 10.	Aceptación de estilos de clase mundial de líderes	76
TABLA 11.	Situaciones Influyentes en el Líder	76
TABLA 12.	Liderazgo más Adecuado en el Sector Organizaciones	77
TABLA 13.	El Líder y el Cambio	77
TABLA 14.	Toma de Decisiones Organizacionales	78
TABLA 15.	Análisis Situacional de la Organización	78
TABLA 16.	Técnica de Lluvia de Ideas en la Organización	79
TABLA 17.	El Desarrollo de Nuevas Creaciones Productivas	79
TABLA 18.	Participación del Personal en Nuevos Productos	80
TABLA 19.	El Producto y las Pruebas de Experimentación - Calidad	80
TABLA 20.	Opinión sobre Productos y Creatividad	81
TABLA 21.	Situaciones que influyen en un líder	81
TABLA 22.	Características del Líder de las Organizaciones	82
TABLA 23.	Estilos de Clase Mundial de Líderes	83
TABLA 24.	Tipos de Liderazgo Organizacional	84

Índice de figuras

FIGURA 1. Gerentes y líderes

29

Introducción

A lo largo de la lectura de este libro, se resalta que el proceso de administración no solo requiere de una gestión encaminada a tratar la economía de una entidad, sino también de una gestión que se preocupe por los efectos causados en la sociedad, puesto que, a través de la historia, las escuelas administrativas y las teorías en torno a la gerencia moderna han mostrado un apego a la dimensión económica de una empresa, por lo que la dimensión social ha sido prescindida. Esta abstención de lo social no va acorde con las demandas sociales actuales, a pesar de que el rasgo económico define, en gran proporción, las ciencias referidas a la administración. No hay duda que la administración está asociada con la gerencia y el campo económico, pero esta actividad también está ligada a otros factores como los sociales, bioéticos y otros que han surgido por medio de los avances y la integración de más disciplinas. De esta forma, todos estos factores, en conjunto, refuerzan la práctica y la dimensión social de la administración.

El diseño de un plan orientado hacia la organización dentro del campo gerencial no pareciera tener ningún rasgo de novedad, puesto que los mismos principios gerenciales así lo contemplan. Sin embargo, algunos sistemas que se han desarrollado no logran precisar tales objetivos, puesto que muchos de ellos acaban por reproducir los mismos esquemas dominantes que en nada contribuyen a la organización, anquilosándolos en su totalidad. De allí que muchas empresas han optado por emprender nuevas estrategias de liderazgo, así como de innovación y de creatividad dentro de su organización. Para ASTRID ROZO SÁNCHEZ, ALEXANDER FLÓREZ GARAY y CARLOS GUTIÉRREZ SUÁREZ:

En los últimos años, las organizaciones se han ido transformando debido al crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos, lo anterior ha llevado a la necesidad de poseer capacidades que permitan adaptarse a la innovación constante, lo que indica que es indiscutible que existan en la organización una adecuada dirección estratégica y solo es posible cuando hay un líder dentro de la misma¹.

1 ASTRID ROZO SÁNCHEZ, ALEXANDER FLÓREZ GARAY y CARLOS GUTIÉRREZ SUÁREZ. "Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica", *Aibi Revista de Investigación, Adminis-*

Las dimensiones de un liderazgo, tema neurálgico de la investigación descrita en este libro, centra su atención no solo en la búsqueda de principios catalogados como esenciales, sino que también busca reorientar aquellos principios que han quedado relegados, restándoles importancia aun cuando estas dimensiones son tan necesarias no solo para el logro de objetivos que tenga la empresa, sino para crear las relaciones con el entorno, bajo el postulado de que la gestión empresarial responsable en la sociedad toma como base a la inexcusable evolución natural de los sistemas empresariales y a la capacidad de un líder para aceptar este compromiso. Con respecto a esto, se entiende que el liderazgo para ANDREA HERRERA ROMÁN y EMILIO FRANCISCO RUÍZ TAPIA es:

La capacidad de tomar iniciativas, incentivar, gestionar, promover, en fin, crear todo un clima innovador que permita un entorno entusiasta, comprometido, donde reine una convivencia óptima, en la cual el líder demuestre sus capacidades para llevar a cabo la misión en la cual fue encomendado².

Esta idea puede ser fortificada a través del desarrollo de una examinación idónea del papel de los empresarios en la sociedad y de la reflexión pertinente sobre la función empresarial dentro de una comunidad. Para llevar a cabo esta examinación, es viable determinar los valores de una organización a fin de orientar sus objetivos como un aspecto productivo propio de las sociedades.

En el interior de la realidad reflejada en cada pieza organizacional o solo empresas establecidas en Piura, el nivel de liderazgo y la administración del conocimiento son dos factores medulares para la realización de sus fines como grupos empresariales. En tal sentido, se aguarda que la investigación, descrita en el capítulo

tración e Ingeniería, vol. 7, n.º 2, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.15649/2346030X.543>], p. 63.

2 ANDREA HERRERA ROMÁN y EMILIO FRANCISCO RUÍZ TAPIA. “Importancia del liderazgo dentro de las organizaciones”, Monografía con modalidad de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Repositorio Institucional UCC, 2017, disponible en [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017_importancia_liderazgo_organizaciones.pdf], p. 9.

iv, sea un aporte efectivo y fundamental para la optimización del liderazgo, innovación, creatividad, responsabilidad y del campo social de las organizaciones.

CAPÍTULO PRIMERO

Liderazgo organizacional

Las nuevas características que han ganado las nuevas organizaciones desde el auge de las nuevas tecnologías y sistemas operativos han propiciado, de algún modo, la aparición de un nuevo tipo de líder que logre establecer los mecanismos del actual perfil que las mismas empresas parecieran demandar. No se puede pedir más, puesto que así lo exige la nueva sociedad y con ella los nuevos patrones de comportamiento. A raíz de esta nueva organización social, la figura del líder no solo se ha convertido en una pieza clave para la conducción de las políticas internas, sino también para los nuevos impactos e incidencia con el entorno o ámbito. Para GABRIEL RAMÍREZ MÉNDEZ, “el liderazgo está presente en todas las expresiones grupales de la actividad humana”³; su naturaleza psicosocial lo ubica en el punto entre lo propositivo y lo propiamente operativo de la administración, el poder y el mando en la conducción de la organización.

I. LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

El liderazgo es un aspecto importante dentro de la administración. “El liderazgo se concibe como todo aquel proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización”⁴. Además, TERRY, citado por PEDRO HERBERT JAIME VALENCIA POMAREDA, ha definido el liderazgo como la “actividad de influenciar en la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”⁵, mientras que, para ROSA AMALIA GÓMEZ ORTIZ, el liderazgo “es el proceso de influir en las actividades de un individuo o individuos, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen encaminados a metas, en una situación determinada”⁶.

En esa misma línea, la capacidad para ofrecer un liderazgo efectivo es una de las llaves para que una persona se convierta en un gerente eficaz. La práctica absoluta de esta capacidad y otros componentes de la administración impacta de manera significativa en la convicción de que un gerente será el líder eficaz deseado. Incluso, un gerente tiene la obligación de cumplir, a cabalidad, sus funciones con el propósito de producir una interacción entre los recursos humanos y materiales dentro de la realización de los objetivos de una empresa. Para lograr ello, el gerente precisa de funciones claras y de un determinado grado de discrecionalidad del personal en el apoyo al accionar de un gerente.

La base de todo liderazgo está representada por los seguidores; es decir, la voluntad y disposición de las personas para seguir a alguien es lo que le concede a un individuo el título de líder. Además, un líder

-
- 4 KARIED VIRGINIA ESCALONA MORENO. “El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Elementos para un modelo”, tesis de maestría, Universidad de Carabobo, Repositorio Institucional UC, 2016, disponible en [<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4328/kescalona.pdf?sequence=1>], p. 33.
 - 5 PEDRO HERBERT JAIME VALENCIA POMAREDA. “Estilos gerenciales y satisfacción laboral”, tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Repositorio Institucional UNMSM, 2008, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12672/414>], p. 28.
 - 6 ROSA AMALIA GÓMEZ ORTIZ. “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micros, pequeñas y medianas empresas”, en *Pen-samiento & Gestión*, n.º 24, 2008, disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es], p. 163.

tiende a ser seguido cuando satisface las necesidades y expectativas de un sector poblacional. Al respecto PRENTICE, citado por MARÍA OLIVIA PALAFOX SOTO, SERGIO OCHOA JIMÉNEZ y CARLOS ARMANDO JACOBO HERNÁNDEZ, indica lo siguiente:

En las organizaciones, el liderazgo busca que los trabajadores se desarrollen en el largo plazo, estimulando intereses, habilidades y enfatizando la motivación con el fin de conseguir un objetivo mediante el direccionamiento de los mismos; poder comprender este aspecto proviene de lo social y humano por lo que se intenta cuidar tanto las necesidades como los intereses⁷.

A partir de ello, se desprende que, para ser un gerente, no se requiere ser un líder, puesto que un gerente o administrador solo puede ocuparse de planificar, organizar y monitorear las acciones de su organización mediante su autoridad oficial. No obstante, un gerente puede adoptar las actitudes de un líder para causar efectos positivos en los miembros de su organización como la motivación laboral. Esta motivación facilita el cumplimiento de cada objetivo.

La habilidad del liderazgo puede ser adoptada mediante la observación de la actuación de un líder modelo, por lo que todos, por fortuna, pueden acceder a comportarse como un verdadero líder. En esa misma temática, IDALBERTO CHIAVENATO indica lo siguiente:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las organizaciones y en cada uno de sus departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas, esto es, ser líder. Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno

o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana⁸.

Por su parte, JULIANA CAROLINA ÁLVAREZ KELSEY determina que “el liderazgo es un conjunto de cualidades que tiene una persona para guiar, dirigir e influir sobre una o un grupo de personas, esto se hace para conseguir un objetivo o una meta comunicándose de forma efectiva”⁹. En este sentido, es importante resaltar lo relevante que ocupa la figura del líder dentro de una determinada organización; su poderosa influencia en tanto modelo y figura relevante pues de él dependen no solo las decisiones, sino también las metas que bien se tengan, además de los objetivos que se pretendan consolidar en el tiempo. Para ello, TERRY y STEPHEN, citados por CÉSAR SARASARA ANDREA, señalan que:

El liderazgo posee tantas definiciones como el término motivación. Es un concepto alusivo, pero muy real que influye diariamente en las personas en todas las organizaciones del mundo. Definimos el liderazgo como la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o grupo. Obsérvese que el liderazgo implica influir e interactuar con la gente para realizar objetivos¹⁰.

Bajo este concepto, se desprende que *liderar* no elude lo mismo que el vocablo *administrar*; sin embargo, varios ejecutivos no logran diferenciar

-
- 8 IDALBERTO CHIAVENATO. *Introducción a la teoría general de la administración*, 7.^a ed., 2007, disponible en [<https://esmarnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>], p. 326.
 - 9 JULIANA CAROLINA ÁLVAREZ KELSEY. “Liderazgo y administración de empresas contemporáneas”, tesis de especialización, Fundación Universidad de América, Repositorio Institucional UA, 2020, disponible en [<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7882/1/476108-2020-I-GTH.pdf>], p. 21.
 - 10 CÉSAR SARASARA ANDREA. “Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones inteligentes”, tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Repositorio Institucional UNMSM, 2010, disponible en [<https://docplayer.es/47011564-Gestion-del-conocimiento-y-liderazgo-de-clase-mundial-para-el-desarrollo-del-capital-intelectual-en-las-organizaciones-inteligentes.html>], p. 15.

estos términos y entran en confusión al momento de ejecutar las tareas de su organización. Es cierto que existen gerentes que actúan como líderes y viceversa, pero ambos términos refieren a actividades distintas, lo cual debe ser reconocido por todo empresario. En ese sentido, se debe reconocer que los líderes son personas justas que valoran a sus seguidores y se enfocan en manifestar mejoras en la operatividad organizacional a fin de optimizar el logro de los objetivos. En síntesis, un líder, dentro de las organizaciones, debe “impulsar el entusiasmo y tener la capacidad de controlar sus emociones, siendo un motivador permanente y un creador”¹¹.

II. ESTILOS DE LÍDER

A. Liderazgo carismático o transformador:

El liderazgo transformacional refiere al liderazgo en el que un líder desarrolla estrategias de motivación para aplicar a sus seguidores con el objetivo de que estos se desempeñen de manera mejor al cambiar sus valores y conductas. Este cambio es producido por el líder al promover una nueva manera de percibir los desafíos y a sí mismos en los seguidores¹².

Por otro lado, el liderazgo carismático se basa en el uso del carisma, el cual evoca a esa atracción natural, llamamiento e influencia de un líder hacia sus subordinados. Por tanto, este estilo de liderazgo está basado en el amor hacia las cualidades ejemplares o sustanciales de la persona líder y hacia las órdenes normativas de la autoridad¹³. Esto de-

-
- 11 FRANCY YULIANA BOLAÑOS NOY. “Las habilidades comunicativas contribuyen a hacer del administrador de empresas un líder”, tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada, Repositorio Institucional UN, 2020, disponible en [<http://hdl.handle.net/10654/35042>], p. 10.
 - 12 ANDRÉS FELIPE JIMÉNEZ LÓPEZ, DANIELA GÓMEZ AGUIRRE, JORGE RENDÓN OTÁLVARO Y SANDRA PATRICIA PELÁEZ ARCILA. “Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década”, *Revista Humanismo y Sociedad (RHS)*, vol. 8, n.º 1, 2020, pp. 81 a 98, disponible en [<https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>].
 - 13 SHAOYI CHENG Y QINGQUAN PAN. “Charismatic Leadership and its Influence”, en *Advances in Economics, business and Management Research*, n.º

muestra que el líder carismático posee la habilidad de captar la atención de sus seguidores y, en consecuencia, influenciarlos sin ninguna presión de por medio.

Estos dos liderazgos están ligados de cerca, dado que –tal como MANUEL GARZÓN CASTRILLON¹⁴ expone– el liderazgo carismático se concibe como una parte del transformador que permite que el líder realice cambios en sus seguidores. En otras palabras, el líder transformador requiere tener carisma para influenciar a sus seguidores y producir cambios en ellos.

B. Jefe como maestro:

Dentro de una organización, se tiende a otorgarle el renombre de líder al individuo que cumple las funciones de jefe, orientador o autoridad¹⁵. Con base en ello, se sostiene que, en este estilo de liderazgo, el jefe actúa como un líder que fomenta el aprendizaje en sus seguidores con el fin de que estos mejoren su desempeño. Del mismo modo, este estilo se relaciona con los estilos distribuido o instruccional.

En el estilo distribuido, un gerente se enfoca en los seguidores destacados para estimularlos y fortalecerlos a través de una actividad conjunta entre todos los miembros organizacionales. En lo que respecta al liderazgo pedagógico o instruccional, este se orienta a contribuir con el desarrollo profesional de los seguidores para que estos últimos mejoren sus cargos laborales. Ambos estilos, por lo general, son implicados dentro del sector educativo¹⁶. Por tanto, se comprende que ambos estilos tienen un fin en común: fortalecer e incrementar los conocimientos de los seguidores.

80, 2019, pp. 147 a 150, disponible en [<https://dx.doi.org/10.2991/bems-19.2019.27>].

14 MANUEL GARZÓN CASTRILLON. “Liderazgo transformacional”, en *CONCYTEG*, vol. 14, n.º 218, 2019, pp. 5 a 17, disponible en [<https://bit.ly/31dt4xH>].

15 VERÓNICA ELIZABETH JARAMILLO BENAVIDES y ISIDRO JOSÉ FIERRO ULLOA. “Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en los tiempos de crisis”, en *PODIUM*, n.º 30, 2016, pp. 97 a 119, disponible en [<https://bit.ly/3d8vdgt>].

16 MINISTERIO DE EDUCACIÓN –MINEDUC–. “Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo”, MINEDUC, 2019, disponible en [<https://bit.ly/3B1VjNn>].

Un estilo con vasta similitud al presente estilo es el liderazgo de entrenamiento o coaching. En este estilo, los gerentes buscan cooperar con sus empleados para que estos cumplan sus objetivos personales y establecer un apoyo mutuo entre organización y empleados. Por otra parte, este liderazgo enfatiza el aprendizaje y la mejora de competencias en los empleados a través de la aclaración de funciones de trabajo, inspiración, la mejora de modelos mentales, el soporte constante y la promoción de un alto desempeño¹⁷. Por ende, se puede sostener que el liderazgo jefe como maestro, implícitamente, se muestra como una denominación alterna del liderazgo coaching. En resumen, el estilo jefe como maestro se preocupa por instruir (como un profesor) a sus seguidores con la intención de que estos se desempeñan de mejor forma.

Tabla 1. Características de un jefe como maestro

Rasgo, actitud o conducta	Plan de acción para mejorar
Empatía (ponerse en los zapatos del otro)	Escuchará y entenderá las diversas perspectivas de las personas
Don de escucha	Tendrá más concentración al escuchar
Sagacidad con la gente (capacidad para medirlos)	Hará apuntes sobre lo que observa de las personas después que la conoce
Diplomacia y tacto	Estudiará un libro de etiqueta.
Estoicismo con la gente	Practicará mantenerse calmado cuando alguien cometa un error.
Inquietud por el bienestar de la gente	Cuando interactúa con otra persona preguntará, “¿Cómo podrían servirse mejor los intereses de esta persona?”
Mínima disparidad con las personas	A menudo se preguntará “¿Por qué estoy tan enojado con esa persona?”
Autoconfianza y estabilidad emocional	Intentará tener al menos un éxito personal cada semana.
No habrá competitividad con los miembros del grupo.	Recordará que todos los botes suben con la misma marea.
Exaltación con las personas	Buscará lo bueno de cada persona.

Nota: Tomado de LUCIO ARNULFO FERRER PEÑARANDA y MERCEDES LULILEA FERRER MEJÍA¹⁸.

- 17 SISHI HUANG. “The Impact of Coaching Leadership on In-Role Performance of Employees-Based on the Perspective of Social Information Processing Theory”, en *Open Journal of Social Sciences*, n.º 7, pp. 223 a 237, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.4236/jss.2019.712017>].
- 18 LUCIO ARNULFO FERRER PEÑARANDA y MERCEDES LULILEA FERRER MEJÍA. *Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en*

En la Tabla 1, se muestran las características esenciales que todo líder que actúa como un maestro muestra hacia sus seguidores. A través de estas características, un jefe puede desarrollar un papel de maestro eficaz.

C. Súper liderazgo:

En un plano general, el súper liderazgo se percibe cuando un líder permite que otros (sus seguidores) se lideren a sí mismo. En tal sentido, se entiende que los seguidores elevan su “estatus” a la de líder, por lo que pareciera que un súper líder no cumpliera una función de liderazgo; sin embargo, este estilo, en realidad, se basa en el hecho de que la persona orienta a sus seguidores para que estos últimos construyan un entorno en el que todos son autolíderes para ellos mismos y para la organización. Por tanto, un superlíder debe ser lo más atrevido posible para arriesgarse a incitar a los demás a aprender y ejecutar lo que es el autoliderazgo. Esto genera que el superlíder extraiga lo mejor del talento de sus seguidores¹⁹.

Lo vital de este estilo es que genera un ambiente en donde los seguidores requieren poco de liderazgo y, de ese modo, desarrollan una autoconfianza que los motiva a enfrentar los diversos retos del trabajo. Esta actitud por parte de los seguidores contribuye con la mejora de la organización²⁰. No cabe duda que el autoliderarse fomenta el nivel de resiliencia de las personas para que superen sus retos como persona y equipo.

pequeñas y medianas empresas, Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021, disponible en [<https://www.ilae.edu.co/files/book-pdf/202104211754441328691557.pdf>].

- 19 ALKA AGNIHOTRI Y SHIKHA KAPOOR. “Implications of Super Leadership and Self Leadership for Production Processes in Indian IT Sector”, en *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development –IJMPERD–*, n.º 8, 3, 2018, pp. 875 a 886, disponible en [<https://bit.ly/3HANGoo>].
- 20 FERRER PEÑARANDA Y FERRER MEJÍA. *Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas*, cit.

D. Liderazgo emprendedor:

El liderazgo emprendedor es definido como un estilo que inspira y orienta a los empleados de una organización a buscar y explotar oportunidades emprendedoras. Por otro lado, de acuerdo con la literatura, este estilo abarca cinco funciones de los líderes: enmarcar el desafío, despejar el camino, resolver la incertidumbre, generar compromiso y especificar las limitaciones. Las tres primeras funciones tratan de fomentar oportunidades futuras para establecer un negocio; por su lado, las dos últimas buscan inspirar y orientar a los seguidores para alcanzar las metas colectivas²¹. Por tanto, se puede sostener que este liderazgo es viable para aquellas personas que desean comenzar un nuevo negocio.

Justo, JATSIRI YOLOTZIN GARCÍA ORTIZ *et al.*²² señalan que los líderes emprendedores se caracterizan por ser capaces de dejar de lado sus miedos con el objetivo de penetrar en el mercado y asumir nuevos retos y oportunidades. De igual forma, estos líderes se enfocan en construir un entorno ideal, donde exista la creatividad y la participación de todos sus seguidores, para el mantenimiento y el progreso de toda la organización.

Por otro lado, un líder emprendedor también cumple un rol crítico dentro de una organización, dado que está orientado a identificar cada error cometido, por más imperceptible que sea, con la finalidad de neutralizarlos y beneficiar el desarrollo de la empresa²³. Este estilo de liderazgo ha surgido recién, por lo que autores aún realizan estudios respecto de su teoría.

-
- 21 MUHAMMAD SHAHID MEHMOOD, ZHANG JIAN, UMAIR AKRAM y ADEEL TARIQ. "Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations", en *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 42, n.º 3, 2021, pp. 434 a 452, disponible en [<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>].
- 22 JATSIRI YOLOTZIN GARCÍA ORTIZ, MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA, NEFTALÍ PARGA MONTOYA y LORENA PATRICIA BOJÓRQUEZ GUERRERO. "El liderazgo emprendedor y la innovación en empresas manufactureras", en *Contabilidad y Negocios*, vol. 16, n.º 31, 2021, pp. 131 a 144, disponible en [<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.008>].
- 23 FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA. *Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas*, cit.

III. LIDERAZGO Y GERENCIA

Los gerentes obtienen su puesto por designación, por lo que su modo de influencia es posible a causa de su autoridad formal. Por el contrario, los líderes no precisan de una designación para ejercer su influencia en otros. En el mundo de la gerencia, lo ideal es que el puesto de gerente lo posea un líder, dado que no existen brechas que nieguen a un líder la posibilidad de ser gerente.

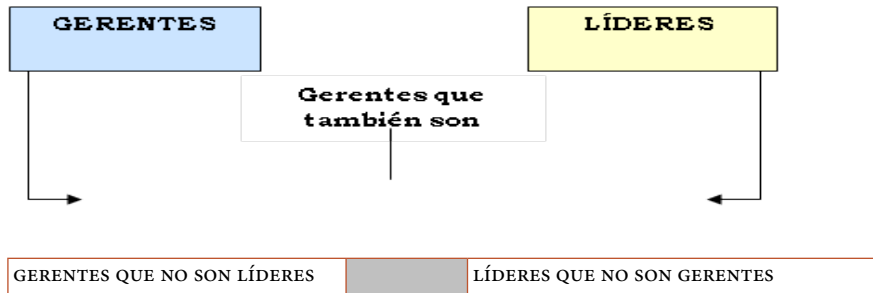
En esa misma línea, los gerentes tienen diversas tareas, por lo que este debe adquirir o desarrollar ciertas capacidades y conocimientos que funcionen como base para su forma de actuar. Entre estas capacidades, el liderazgo se muestra como un rasgo fundamental que –según autores– poder incluir a la actividad administrativa o, simplemente, complementar a tal actividad²⁴. Por ende, es evidente que el liderazgo debe ser uno de los rasgos más característicos de un gerente, puesto que coopera, de manera positiva, con la autoridad y la influencia que el gerente pueda ejercer sobre sus empleados.

En particular, el término liderazgo gerencial abarca los dos términos y –de acuerdo con FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA²⁵– este liderazgo refiere al líder capacitado en gestión, toma de decisiones y otros aspectos que sean relevantes para la conducción de una empresa. Este líder debe buscar el cumplimiento de objetivos empresariales, la innovación y la autosuperación. En otras palabras, los líderes, que se desempeñan como gerentes, deben consolidar las competencias que posibiliten el desarrollo personal (del mismo líder) y el desarrollo de la empresa.

Por otro lado, es prioritario indicar que no todo líder posee las competencias requeridas para realizar funciones gerenciales y, en consecuencia, no siempre es un candidato idóneo para ser gerente. Un líder para ser gerente, por ende, precisa tener conocimientos sobre la administración de sus recursos y sobre el rubro de la empresa. En tal sentido, en la Figura 1, se ilustra la idea de que no todo gerente puede ser líder y de que un gerente con mayor eficacia es, en un determinado plazo, líder.

24 PEDRO LUIS QUIARO RAMÍREZ. “Liderazgo gerencial y su influencia en la praxis educativa, en el ámbito rural”, *Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, n.º 40, 2019, pp. 41 a 54, disponible en [<https://bit.ly/3B9kMUU>].

25 Ibid.

Figura 1. Gerentes y líderes

Por otro lado, es importante que el gerente conozca los estilos de liderazgo, dado que de este estilo depende su desempeño. Al respecto, LENIN OLMEDO RIVAS GUEVARA y DAYANA VALDÉS PEREZ²⁶ añaden que la elección de este estilo por parte del gerente es dependiente de varios factores. El factor más crucial es la experiencia, puesto que esta posibilita la aplicación de un liderazgo que le ayude a afrontar situaciones problemáticas dentro de su organización.

Por todo lo dicho, se comprende que no es suficiente tener habilidades administrativas para desempeñarse, de forma exitosa, como gerente, ni tampoco tener una capacidad de líder para ser un óptimo gerente. Lo ideal es combinar estas dos tareas para alcanzar el triunfo de un grupo organizacional, por lo que los directivos actuales deben saber diferenciar la *actividad administrativa* de la de *liderazgo*. En tal sentido, ÁLVAREZ KELSEY²⁷ ha puntualizado que el liderazgo o la capacidad de dirigir tiene relación también con influenciar a los demás, puesto que el liderazgo abarca ciertos rasgos como la productividad, la creatividad, la influencia, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la existencia de seguidores. Estos rasgos generan que, dentro de una empresa, los trabajadores se sientan cómodos al tener un apoyo (por medio del líder o gerente) y se rindan de manera más eficaz y eficiente en sus cargos laborales.

26 LENIN OLMEDO RIVAS GUEVARA y DAYANA VALDÉS PEREZ. “Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: caso de estudio en el contexto empresarial local”, en 593 *Digital Publisher CEIT*, vol. 6, n.º 3, 2021, pp. 107 a 121, disponible en [<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.545>].

27 ÁLVAREZ KELSEY. “Liderazgo y administración de empresas contemporáneas”, cit.

A. Importantes rasgos del proceso de liderazgo

El poder de influencia de una persona sobre otros depende de una serie de factores no solo relacionados con el comportamiento del líder, sino también con la actitud de los subordinados y con el proceso de intercambio social. Por ejemplo, los subordinados adoptan un comportamiento irresponsable y esto ocasiona que el líder o gerente cambie sus actitudes se convierta en una persona más autocrática o autoritaria.

Por tanto, se comprende que las relaciones entre los líderes y seguidores guardan un grado de reciprocidad positivo o negativo. Las relaciones positivas generan que la influencia se desarrolle en periodos necesarios. Además, el desempeño de los líderes, seguidores y de toda la organización es un factor dependiente de una buena praxis de liderazgo y de seguidores con buenas características. En especial, los factores principales que intervienen en el proceso de liderazgo –de acuerdo con FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA²⁸– son los siguientes:

1. Intercambio social:

Los seguidores están adheridos a una cadena de dependencia directa del accionar de los líderes; en cambio, los líderes dependen de la labor de sus subordinados en la organización. Por ende, ambos grupos se interrelacionan en un proceso de intercambios y de influencia. En tal sentido, los seguidores esperan, sobre todo, seis facultades de sus líderes; dichas facultades son las siguientes:

- Comunicación creíble que brinde información precisa para el bienestar.
- Asociarse con los trabajadores, sin distinción
- Justicia en la aplicación de sanciones
- Capacidad para delegar a individuos la toma de decisiones respecto de una determinada tarea.
- Capacidad de tener la iniciativa para prevenir y solucionar problemas en el tiempo correcto.
- Capacidad para ganarse el respeto y la confianza dentro o fuera de la organización.

2. Atribución

La atribución se muestra como un proceso mental generado por la interacción de factores propios del líder y de la organización; estos factores se observan cuando un líder realiza una compensación social sobre sus seguidores. Por ejemplo, un líder refuerza un comportamiento de sus seguidores al considerar que este (factor interno) es adecuado. Del mismo modo, el grado de reforzamiento depende de si las causas son externas o internas, dado que, si la causa es interna, el reforzamiento es más alto. Del mismo modo, los comportamientos inadecuados son considerados consecuencias de factores externos o internos.

Por otro lado, un seguidor puede aceptar o rechazar la atribución dada por su líder y, en ciertas ocasiones, producir desacuerdos entre líder y seguidor. Por ejemplo, si un líder atribuye el bajo desempeño de una persona a causas internas al observar errores repetitivos, el seguidor puede culpar a causas externas como a la mala praxis de orientación y liderazgo.

3. Seguidores

La responsabilidad de establecer relaciones flexibles y de larga duración no solo le compete a los dirigentes (líderes o gerentes), sino que los seguidores también están comprometidos a cooperar con la ejecución de relaciones funcionales para el bienestar de ellos mismos y de todos los sujetos vinculados con la organización. Por tanto, los seguidores tienen el objetivo de descifrar la perspectiva de su líder para que su forma de trabajo vaya acorde con tal perspectiva. Entre los puntos a descifrar del líder o jefe, se encuentran sus fortalezas, debilidades y el modo de cumplir sus funciones.

4. Autoadministración

La autoadministración –considerada un reemplazo del liderazgo– sirve para exhibir la forma en que se representa un líder dentro del seno de una organización, dado que la mayor cantidad de personas capaces de autoadministrarse permiten una menor necesidad del liderazgo abierto. En ese sentido, es favorable que los gerentes no sobre administren a las personas, sino que solo orienten sus actividades a fin de producir un autoaprendizaje en tales sujetos. No obstante, es posible que los gerentes opten por estilo de liderazgo en función de las situaciones.

En el mundo actual, la idea de que un líder se forma, no nace está adquiriendo gran auge; sin embargo, en estudios recientes, se considera que el liderazgo no solo depende de las situaciones, sino de un inmenso conjunto de aspectos que permiten identificar las cualidades de un líder eficiente y de un líder ineficiente capaz de dirigir o no las tareas de sus subordinados.

B. Cualidades de un líder

Si un líder tiene la capacidad de conducir, también tiene la responsabilidad de asumir nuevos retos para llevar a cabo los objetivos que bien se hayan trazado. Sin embargo, para que este líder lleve tal tarea es importante que este tenga, así como lo anterior, ciertas cualidades para emprender las metas de la organización. En este aspecto, GONZALO GARCÉS²⁹ ha inferido que liderar una empresa debe ser concebido como un acto que mantiene el equilibrio entre las intenciones de la empresa y los intereses del personal. La búsqueda de alcanzar los objetivos de una organización, por lo general, produce cambios en el modo de operatividad de una entidad y, a su vez, en los hábitos de su personal; por ello, es necesario que el líder sea capaz de controlar el proceso de cambio, en forma humanística, el autoconocimiento y el saber de las reacciones del humano.

Por otra parte, el líder, así como debe reunir cualidades para darle salida y solución a asuntos de la organización, este mismo debe manejar cierto autocontrol para dirigir de manera democrática y justa las decisiones que se tomen o se decidan. Un líder, de acuerdo con HAMPTON, citado por MATIAS CARLOS VIVAR COLQUICOCHA³⁰, posee como cualidad característica a la fuerte responsabilidad y culminación de sus funciones, debido al logro de las metas, a la originalidad al resolver problemas, al anhelo de tomar la iniciativa, a la confianza en uno

29 GONZALO GARCÉS. “Una revisión bibliográfica sobre las cualidades de liderazgo entre los gerentes de proyectos de rehabilitación de edificios”, *Revista ingeniería de construcción*, vol. 35, n.º 1, 2020, pp. 45 a 59, disponible en [<https://dx.doi.org/10.4067/So718-50732020000100045>].

30 MATIAS CARLOS VIVAR COLQUICOCHA. “El liderazgo en las organizaciones inteligentes en las pequeñas y medianas empresas metal mecánica de Lima Metropolitana, año 2018”, tesis doctoral, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Repositorio Institucional UNJBG, 2019, disponible en [<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3920>].

mismo, al sentimiento de identidad personal y al aceptar los efectos de las propias decisiones y acciones.

Por otro lado, las cualidades de un líder dependen del estilo que este muestre. Por ejemplo, RIVAS GUEVARA y VALDÉS PEREZ³¹ aseguran que ciertos líderes, como el transaccional, poseen cualidades principales como la orientación, el apoyo, un ánimo por enseñar, la estimación, el reconocimiento con sus seguidores y otros más. Por ende, las cualidades del carismático o transformador y del emprendedor puede ser similares o variar en cierta medida.

IV. CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

De acuerdo con FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA, existen seis características esenciales que distinguen a un líder del que no lo es; tales características son las siguientes:

- Empuje: los líderes se esfuerzan de forma considerable, porque anhelan alcanzar sus logros, gozan de bastante energía y son perseverantes y decididos para cumplir sus tareas.
- Anhelo de dirigir: los líderes ansían influir y dirigir a otros, además, tienen la voluntad y el compromiso de aceptar las responsabilidades de una entidad.
- Honestidad e integridad: los líderes crean lazos de confianza entre ellos y sus seguidores mediante su sinceridad y la coherencia entre su palabra y sus acciones.
- Confianza en sí mismos: los líderes carecen de dudas y tienden a mostrar autoconfianza con el propósito de incitar a sus subordinados a cumplir las metas de manera correcta.
- Inteligencia: los líderes deben ser lo bastante inteligentes para procesar una gama de datos informativos y capaces de mostrar su posición, resolver problemáticas y tomar las decisiones propicias.
- Conocimiento relativo al trabajo: los líderes son dueños de un prominente conocimiento sobre asuntos técnicos y organizacionales que les facilita permite la toma de decisiones idóneas.

Por otro lado, con base en la literatura, no existen rasgos particulares que identifiquen a un líder eficaz, porque no se trata de indagar

31 RIVAS GUEVARA y VALDÉS PEREZ. “Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: caso de estudio en el contexto empresarial local”, cit.

sobre los individuos que son líderes efectivos, sino sobre los aspectos que convierten a un líder en efectivo como la delegación de tareas, la comunicación con sus subordinados, el modo de realizar sus tareas, entre otro más.

A diferencia de los rasgos o características, las conductas son aprendidas, por tanto, las personas que aprenden las conductas de liderazgo pueden ejercer una mejor dirección. Por ello, es importante poner énfasis en dos rasgos o aspectos; entre ellos se tiene, por un lado, a las funciones del líder, que mantiene al grupo, así como la mediación entre conflictos que puedan generarse en el seno de la organización, además deben lograr que estos se sientan apreciados por los demás miembros; y, por otro lado, los estilos del líder relativo a las tareas específicas, lo cual radica en el cumplimiento de las tareas que se logran efectuar dentro de la organización. En este sentido, los estilos varían de acuerdo con el perfil del líder concediendo, en algunos casos, al proceso por medio del cual se llevan cabo determinadas tareas. En este estilo, impera más el cumplimiento de las metas que se tienen, más que a la propia satisfacción del empleado por alcanzarla. Otro rasgo que define a la figura del líder es lo concerniente a las relaciones cercanas o amigables con los trabajadores, sin que deje de existir el respeto y la amabilidad entre ambos.

Por su parte, ANDREW DUBRIN³² sostiene que las características o rasgos más destacables de un líder efectivo en diversas situaciones son la autoconfianza, el sentido de humor, el entusiasmo, optimismo y el afecto, la asertividad, la extraversión, la autenticidad, la integridad o confiabilidad, la autoevaluación central y la humildad. Estos rasgos tienden a relacionarse con la personalidad.

A. Fuerzas que actúan en el líder

Para comprender las fuerzas que influyen en los líderes, subordinados y contextos, se debe conocer acerca del concepto de fuerzas. En ese sentido, SORAYA ELIZABETH SÁNCHEZ MONTALVÁN *et al.*³³ indican que las fuerzas son aquellas que motivan a las personas a realizar ac-

32 ANDREW DUBRIN. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, Boston, Cengage Learning, Inc., 2019, disponible en [<https://bit.ly/3oAfAJO>].

33 SORAYA ELIZABETH SÁNCHEZ MONTALVÁN, IVÁN PATRICIO VACA AGUIRRE, JUAN PABLO PADILLA SÁNCHEZ y CLAUDIO RENÉ QUEZADA CONDOLO. "Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional",

tividades; por ejemplo, los premios, castigos y el anhelo del sujeto por desarrollar una respectiva acción.

Bajo este concepto de fuerza, se afirma que la conducta de un líder es influenciada, en gran proporción, por una extensa gama de fuerzas que actúan sobre él como la percepción de problemáticas en torno al liderazgo, a partir de experiencias y conocimientos previos. FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA³⁴ sostienen que las fuerzas internas principales que operan sobre el líder son el conjunto de valores personales, el grado de confianza en los seguidores, la voluntad por liderar y las emociones de seguridad mostradas en contextos incógnitos.

Al mismo tiempo, estas fuerzas propias del líder son factores influyentes en la conducta que un líder toma frente a las diversas situaciones que afronta y tales fuerzas pueden surgir de manera consciente o inconsciente. Si el líder brinda importancia a estas fuerzas, entonces, podrá interpretar, de mejor forma, el camino para lograr que sus adeptos adopten una conducta determinada y muestren un rendimiento eficaz.

B. Fuerzas que actúan en los subordinados

Los seguidores tienden la responsabilidad principal de apoyar a sus líderes con la finalidad de cumplir cada objetivo trazado de la organización, por lo que se debe presenciar un escenario de alianzas entre el líder y los subordinados a fin de que se desarrolle un trabajo colectivo³⁵. Al establecerse tales alianzas, es favorable que el líder comprenda, de manera precisa, las fuerzas que intervienen en el accionar de sus adeptos, dado que dichas fuerzas facilitarán una mejor conducción de la organización. De igual forma, un gerente, que se percate de más fuerzas, seleccionara, con mayor asertividad, el estilo de liderazgo apropiado que obtenga lo mejor de sus seguidores.

De acuerdo con FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA³⁶, la restricción de estas fuerzas es un aspecto modificable conforme a la confianza

Revista OIKOS, vol. 18, n.º 37, 2014, pp. 41 a 61, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6025782.pdf>].

34 FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA. *Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas*, cit.

35 ANDREW DUBRIN. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, Boston, Cengage Learning, Inc., 2019, disponible en [<https://bit.ly/3OAFaJO>].

36 Ibid.

establecida entre los seguidores y su líder. En tal sentido, un líder podrá transformar la actitud de sus adeptos cuanto más confianza y respeto exista entre ambos. Por tanto, el accionar de los subordinados ejerce también fuerzas directas sobre el estilo de liderazgo elegido por el gerente; es decir, un gerente no actuara de la misma forma con un equipo de bajo rendimiento que con otro de elevado rendimiento.

C. Fuerzas que intervienen en la situación

Las propiedades de una situación también son factores influyentes en el comportamiento de un gerente; estas pueden provenir de la estructura de un grupo laboral, del nivel de dificultad y de las urgencias de tiempo. Por ende, las fuerzas que intervengan en una situación también son importantes para determinar el estilo de liderazgo requerido. En tal sentido, una persona puede actuar como líder o como seguidor, según lo amerite la situación, y evaluar si su talento es el adecuado para una específica situación y no para otra³⁷.

V. CONDUCTAS EN EL LIDERAZGO

De acuerdo con la literatura, un líder puede presentar conductas orientadas a las tareas y a las relaciones. Las conductas de tarea, de manera general, refiere al nivel en que un líder describe las tareas de sus seguidores; por el contrario, las conductas de relación eluden al nivel en que un líder ejercita comunicaciones en dos o, incluso, más direcciones³⁸. Por su parte, FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA³⁹ conceptualizan dichas conductas de la siguiente forma:

A. Conducta de tarea

Estas conductas son el conjunto de actividades que un líder ejecuta con el fin de que sus seguidores cumplan con su trabajo respectivo. Dentro de estas actividades, se encuentran las explicaciones que un

37 Ídem.

38 MÓNICA GARCÍA-SOLARTE. "Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales", en *Entramado*, vol. 11, n.º 1, 2015, pp. 60 a 79, disponible en [<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>].

39 Ibíd.

líder brinda a sus subordinados sobre la forma de cumplir su labor, la distribución de responsabilidades, la planificación de objetivos y actividades, el avance de las tareas y el monitoreo del rendimiento laboral.

B. Conducta de relación

Estas conductas representan la gama de acciones que un líder efectúa para mantener relaciones gratas con sus adeptos o equipo. Entre estas acciones, se encuentran las interacciones comunicativas efectivas, el motivar a resolver desacuerdos o problemas y el fomento de la participación colectiva.

Por otro lado, es pertinente destacar que los gerentes deben poseer la capacidad de ajustar sus conductas o comportamiento en función de los cambios ocurridos dentro de una organización, puesto que precisan modificar, sobre todo, los objetivos de su empresa, las líneas de productos y las conductas de sus empleados en beneficio y conveniencia de la misma empresa. Además, los gerentes deben impactar de manera positiva no solo en sus empleados, sino también en los clientes, proveedores y entidades estatales con el fin de que no se produzcan cambios de manera brusca.

VI. NIVELES TRADICIONALES DE LA GERENCIA EN FUNCIÓN DEL LIDERAZGO Y LOS FACTORES AMBIENTALES

De acuerdo con la literatura, las políticas, funciones y acciones organizacionales en los distintos niveles organizacionales (alta, media y baja gerencia) son factores importantes para crear un ambiente estratégico dentro de una entidad empresarial⁴⁰. Por tanto, es prioritario adquirir nociones sobre los niveles organizacionales con el fin de identificar las tareas que les competen y, de ese modo, evaluar la labor de un gerente. En ese sentido, FERRER PEÑARANDA y FERRER MEJÍA⁴¹ señalan tres

40 LEONIDAS MANUEL BRAVO ROJAS, ALBERTO VALENZUELA MUÑOZ; PATRICIA MARÍA RAMOS VERA y ARÍSTIDES TEJADA ARANA. "Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional", *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, n.º 88, 2019, pp. 1316 a 1325, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>].

41 Ibid.

niveles organizacionales o de gerencia, de acuerdo con el liderazgo y el ambiente donde ocurre la gerencia:

A. Alta gerencia

Desde una perspectiva diferente, es necesario variar los grados de destrezas técnicas, humanas y conceptuales para un liderazgo acertado. Las destrezas técnicas eluden a la capacidad y a los conocimientos que el líder posee respecto del campo que dirige. En cuanto a las destrezas humanas, estas representan la capacidad del individuo para motivar e integrar a las personas dentro del ámbito laboral. Por último, referente a la destreza conceptual, PHILIP SELZNICK⁴² considera a la destreza conceptual como una capacidad de representarse cognitivamente, operar y relacionar ideas; dicha destreza es la el fundamento esencial del liderazgo.

En ese sentido, dentro de la alta gerencia, las destrezas conceptuales gozan de mayor notoriedad que las técnicas, pero estas no presentan el mismo grado de relevancia en los otros niveles. No obstante, los niveles de gerencia tienen la misma necesidad de destrezas humanas; por ejemplo, los altos gerentes requieren estas destrezas para actuar en distintas organizaciones.

B. Gerencia media

Dentro de la gerencia media, el liderazgo es diferente del percibido en los otros niveles, dado que la base verdadera de la tarea de los gerentes de este nivel reside en acciones vinculadas con sus superiores, subordinados, asesores y supervisores fuera de su área. Los gerentes medios, en especial, transformar objetivos, programas, políticas y procedimientos –expedidos por los altos gerentes– en acciones que la baja gerencia debe cumplir. Así mismo, deben responsabilizarse de los resultados y mantenerse informados por sus subordinados.

El liderazgo, en este nivel, depende de la capacidad de sugerencia y del cargo empresarial del gerente, por ello, los gerentes de este nivel deben persuadir a sus subordinados para que adopten direcciones apropiadas a través de habilidades convincentes que también pueden

42 PHILIP SELZNICK. "Foundations of the theory of organization", en JAY M. SHAFRITZ y J. STEVEN OTT (trads.), en *Classics of Organization Theory*, Chicago, Dorsey Press, 1987, pp. 25 a 35.

ser usadas con empleados no subordinados. De ese modo, se puede lograr un óptimo liderazgo

C. Baja gerencia

Este nivel se caracteriza por poseer dos tipos de recursos humanos: administrativo y no administrativo, al considerar personas que, por lo general, son la conexión entre el recurso no administrativo y la gerencia. Por otro lado, el liderazgo observado en dicho nivel es distintivo, puesto que los encargados del área de producción y los supervisores acreditan una posición especial. Por ejemplo, los supervisores son un elemento esencial en la gerencia, dado que deben controlar a los subordinados que expongan variadas exigencias, de acuerdo con las disposiciones de las altas gerencias. A causa de este deber, los gerentes de este nivel tienden a desarrollar habilidades técnicas más que humanas o conceptuales.

VII. EL LIDERAZGO ACTUAL

En las organizaciones modernas, los líderes han lidiado con situaciones que, inusualmente, se presentaban en los líderes de épocas anteriores, por ello, se exige, con frecuencia, que los líderes del mundo actual ejecuten recortes masivos de personal con el propósito de erradicar niveles superfluos de una organización, estructuren grupos laborales para mejorar los procesos de toma de decisiones y de trabajo, reajusten las labores del personal para mejorarlas y elaboren programas que fomenten el aumento de la calidad funcional de una organización.

Los líderes de las organizaciones modernas han confrontado situaciones encontradas rara vez por los líderes del pasado. A los líderes de la actualidad se les exige a menudo que hagan recortes de personal masivo y así eliminar niveles innecesarios en las organizaciones y, por tanto, reducir costos laborales; también se les pide que conformen equipos de trabajo para mejorar la toma de decisiones y el flujo del trabajo, rediseñan las labores de modo que el personal sea más eficiente y eficaz e inicien programas diseñados para mejorar la calidad general del funcionamiento organizacional. No obstante, otro rasgo parece incidir en las características de un líder que no solo tiene como meta las anteriores descripciones de lo que debería o está llamado a

llevar a cabo, puesto que existen nuevos retos que el nuevo líder deberá confrontar.

Para JHON ESTEBAN VARGAS CARRANZA, tanto el liderazgo como “la administración y una buena gestión ya no son suficientes. Para ello los empresarios que dirigen y coordinan [...] deberán sustentar un liderazgo acorde con las nuevas condiciones que marca la dinámica económica de un mundo globalizado”⁴³. Como se sabe, el líder no solo está llamado a diseñar planes, coordinar grupos de trabajadores, plantearse objetivos en torno a la organización que dirige, sino más bien, a generar otros procesos no menos importantes que los arriba señalados. En la actualidad, llama la atención los nuevos rasgos y perfiles que la figura del líder debe tener dentro de una determinada organización, así como del entorno. Un rasgo sobresaliente de este líder es que este pone su acento en nuevas y hasta arriesgadas concepciones.

Para FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO y MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES⁴⁴, a diferencia de los modelos tradicionales de liderazgo que basan la conducta de un líder en las relaciones que este *per se* fija con sus seguidores, los modelos actuales se enfocan en los valores ideológicos y vinculados con la moral, los contenidos simbólicos, los anuncios inspiradores y progresistas, la autoconciencia y la parte emocional de las personas. Por tanto, estos modelos brindan menor importancia a los costos y beneficios empresariales.

Como reacción a estos nuevos modelos o perspectivas, las organizaciones se interesan por los estilos de clase mundial de líderes centrados en fomentar la participación de los empleados y la libertad de uso de las habilidades que un empleado desee. Es evidente que el panorama actual difiere del liderazgo visto en el pasado, el cual se centraba en el control de los trabajadores y de los procesos de trabajo. Por consiguiente, la figura del líder dentro de cualquier tipo de organización no solo va a garantizar que tanto las metas y los objetivos se logren alcanzar, sino que hace falta que este logre transformar tanto el

43 JHON ESTEBAN VARGAS CARRANZA. “Gestión de liderazgo y su impacto en los resultados en la mediana y pequeña empresa”, ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada, 2019, disponible en [<http://hdl.handle.net/10654/35239>], p. 3.

44 FRANCISCO GIL, CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO y MIRIAM SÁNCHEZ-MANZANARES. “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, en *Papeles de Psicólogos*, vol. 32, n.º 1, 2011, pp. 38 a 47, disponible en [<http://www.papelesdel psicologo.es/pdf/1917.pdf>].

ámbito laboral como el entorno en sí mismo. Con relación a esta idea, VARGAS CARRANZA⁴⁵ sostiene que el liderazgo, hoy en día, posee una tarea clave en la vida de un extenso número de personas, puesto que, dentro de una institución o grupo, siempre se observa la existencia de un sujeto que tiene la voluntad de actuar y tomar decisiones con el fin de producir un ambiente en donde todos gocen de un bienestar integral. En ese sentido, este sujeto posee ideas innovadoras y con visión de futuro, a parte de alternativas de solución que sirvan para mejorar la posición del equipo.

A la luz de estos cambios que parecen no detenerse, la figura del líder sigue teniendo una importancia en el seno de las organizaciones. De allí que “hoy los líderes deben asumir estas fuerzas y otras que han surgido, dado que las herramientas y técnicas del *management* tradicional proceden del siglo anterior”⁴⁶, por lo que es importante repensar en esta figura, puesto que cada época, así como cada circunstancia parece tener sus propios líderes y, con ellos sus propias consistencias desprendidas por cada época. Si bien la imagen de un perfecto líder está en discusión, también lo estarán sus propios modos de actuar con la sociedad que le ha tocado, una sociedad cada día más disruptiva y cambiante.

45 Ibid.

46 HÉLDER BARAHONA URBANO, DIEGO RAFAEL ROBERTO CABRERA MOYA y URIEL EDUARDO TORRES CASTRO. “Los líderes en el siglo XXI”, en *Entramado*, vol. 7, n.º 2, 2011, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>], p. 91.

CAPÍTULO SEGUNDO

Responsabilidad social y organización

Durante muchos años, una perspectiva filantrópica sobre cómo las empresas debían mostrar más responsabilidad con la sociedad en la que participaban fue desarrollada⁴⁷. En particular, para el mundo de los negocios, el concepto de responsabilidad social es un aspecto más bien moderno que emergió en el comienzo del proceso de la transformación digital, por lo que su origen estriba en épocas recientes.

Para MÓNICA HEINCKE⁴⁸, la Responsabilidad Social Empresarial – RSE – es un concepto relevante que sobrelleva una ética organizacional, en la cual las empresas y, en especial, sus líderes trabajan de manera conjunta para alcanzar fines de prosperidad y sostenibilidad dentro de su sociedad mundial respectiva. Esta RSE incluye a todos los agentes relacionados con el mundo empresarial; sin embargo, le confiere un

47 CHRISTIAN CANCINO DEL CASTILLO y MARIO MORALES PARRAGUÉ. *Responsabilidad social empresarial*, 2008, disponible en [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf].

48 MÓNICA HEINCKE. “La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?”, *Revista Opera*, vol. 5, n.º 5, 2005, pp. 55 a 74, disponible en [<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1457/1389>].

rol notable a las empresas multinacionales de gran alcance al mostrarse como los líderes que rigen la economía mundial y aportan al desarrollo.

No fue sino hasta la década del siglo xx que este concepto cobra importancia en la cultura organizativa de muchas corporaciones. Para muchos expertos en el ámbito organizacional el fenómeno de la globalización generó de alguna u otra manera el desarrollo de una conciencia organizacional que tuviera atisbos de responsabilidad social con el entorno. Para ANA FERNÁNDEZ SALGUERO, PATRICIA ARAGÓN SÁNCHEZ y DOLORES MARTÍNEZ HERNÁNDEZ⁴⁹, el concepto del término *responsabilidad social* se convirtió en un fenómeno más trascendental tras los escándalos financieros, surgidos a inicios de la década de 1970, amplió sus horizontes y evolucionó al mismo tiempo que el modo de percibir la economía y la gestión organizacional generaba escenarios de injusticia contra el humano y el medio ambiente. Por tanto, los impactos negativos contra los derechos del hombre y el bienestar de todo el planeta contribuyeron a la difusión de la responsabilidad social.

De allí nace que las organizaciones tuvieran mayor sentido de respeto hacia el ambiente, también hacia los empleados y las incorporaciones de las nuevas tecnologías de punta que incentivaron también el arribo de la responsabilidad social dentro de la organización. De esta manera, muchas empresas de diferentes tamaños y sectores se preocupan por ser “socialmente responsables”.

I. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Es evidente que muchas organizaciones se encuentren en la actualidad en medio de condiciones adversas, caracterizadas sobre todo por aspectos que se relacionan con la elevada oferta de producciones, además de elevados niveles de perplejidad por el afán discriminado de competencia que las ha conducido a la creación de nuevas y hasta experimentales alternativas que permitan luchar contra los efectos drásticos de competencia, aunado a los cambios comerciales de ultra

49 ANA FERNÁNDEZ SALGUERO, PATRICIA ARAGÓN SÁNCHEZ y DOLORES MARTÍNEZ HERNÁNDEZ. *Responsabilidad social, ética empresarial y gestión de la diversidad*, Cepaim, 2016, disponible en [<http://cepaaim.org/wp-content/uploads/2017/10/Modulo-02-CEPAIM-Reedici%C3%B3n-2016.pdf>].

importancia. En este sentido, ADRIANA AGUILERA CASTRO y DORIA PATRICIA PUERTO BECERRA definen la responsabilidad social “como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social”⁵⁰; sin embargo, este compromiso que asume la empresa o la organización es de libre decisión, no obstante, si llegara a asumirse la empresa orienta sus mecanismos para que tal responsabilidad sea siempre conducida para el cumplimiento efectivo “demostrando el respeto por los valores éticos, por la gente, por las comunidades, por el medio ambiente, y contribuyendo, de esta manera, con la construcción del bien común”⁵¹. Por otra parte, la responsabilidad social, de acuerdo con ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ y ROSA MARÍA VACA ACOSTA⁵², es una respuesta a la convicción –pedida por la sociedad y asumida, poco a poco, por los gerentes de las excelentes casas empresariales– que exige concebir a la empresa como un sistema organizado que aspira a lograr el bienestar de todos sus grupos de interés mediante la generación de ventajas económicas y sociales.

En términos generales, la empresa no solo debe responder a la organización en asuntos concernientes a los estados financieros, sino también a los frentes sociales y ambientales, es decir, ante la sociedad donde esta se encuentre y, en concreto, ante los grupos sociales que se ubican en un escenario de interacción con ella.

Si bien la responsabilidad social empresarial es un aspecto que cobra notoriedad en el mundo empresarial, las propias empresas determinan que este campo de acción es bastante significativo si esta quiere posicionarse hacia otros horizontes como aquellos que le permita crecer, desarrollar una nueva y convincente imagen que las haga precisamente confiables ante un colectivo o sector de la población, también esta imagen puede provocar importantes revelaciones dentro de su misma organización como tal. De acuerdo con este principio, muchas

50 ADRIANA AGUILERA CASTRO y DORIA PATRICIA PUERTO BECERRA. “Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social”, en *Pensamiento y Gestión*, n.º 32, 2012, disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&tlng=en], p. 5.

51 Ibid., p. 6.

52 ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ y ROSA MARÍA VACA ACOSTA. “Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 53, 2005, pp. 241 a 260, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405315.pdf>].

empresas han visto en la responsabilidad social un significativo aliado y, esto es debido a la influencia que puedan ejercer estas organizaciones con el resto. Se trata, en este sentido, de desarrollar y emprender nuevas y alternativas acciones con la finalidad de perfeccionar las relaciones estratégicas para el beneficio tanto del colectivo como de la misma empresa.

En ese sentido, la responsabilidad social empresarial no reclama un sentido individual o la ética individual que se perpetua en las empresas, sino que visualizan a la organización, en sí misma, como un ente con responsabilidad propia en el ámbito económico, social y medioambiental a la que debe exigírsele comportamientos acordes con dicha responsabilidad. Para ALINA ALEA GARCÍA, “la sociedad actual demanda que las organizaciones y compañías reconozcan su capacidad de ocasionar serios impactos negativos sobre el medio”⁵³, pero también aquellos impactos en el seno de las mismas. Al mismo tiempo, JOSÉ LUIS SOLÍS GONZÁLEZ⁵⁴ determina que las acciones tomadas en función de la RSE están en vías de instaurarse como un elemento básico de la gestión empresarial moderna, ligada a una perspectiva estratégica, que incide y transforma la organización de una entidad empresarial y al ámbito social y ambiental. Esta gestión, que incluye a la RSE, genera modificaciones idóneas tanto para los procesos productivos y comerciales como para las partes interesadas y los accionistas de una empresa.

En la actualidad, se ha visto con mayor fuerza que este nuevo *establishment* se ha posicionado a razón de las nuevas y hasta inesperadas situaciones de índole no solo institucional y organizacional, también en el orden mundial como el brote de inesperadas enfermedades, así como de virus que ha generado inestabilidad a aquellas estructuras que se consideraron inalterables. Y si la organización no tiene bien consolidados sus propósitos, esta podría presentar problemas que pueden desembocar en situaciones difíciles. Para FONTRDONA y MU-

53 ALINA ALEA GARCÍA. “Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible”, en *Futuros*, vol. 5, n.º 17, 2007, disponible en [https://www.academia.edu/34278630/Responsabilidad_social_empresa-rial_Su_contribuci%C3%B3n_al_desarrollo_sostenible], p. 2.

54 JOSÉ LUIS SOLÍS GONZÁLEZ. “Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo”, en *Análisis Económico*, vol. 23, n.º 53, 2008, pp. 227 a 252, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/413/41311449011.pdf>].

LLER, citados por EDUARDO RODRÍGUEZ⁵⁵, la consistencia en la aplicación de valores y principios propios de una corporación, durante periodos críticos y de inestabilidad, es un elemento beneficioso para la conversión de riesgos en oportunidades de cambio. De esta forma, se puede fomentar la conducta proactiva y producir confianza dentro de las partes de interés de una empresa (*stakeholders*).

Muy a pesar de la importancia que esta responsabilidad pueda llegar a tener dentro de la organización es evidente que en la actualidad este principio no se llega a consolidar de manera total, pues muchos de los intentos que se han dado se logran manifestar de manera aislada e incluso particular. En este sentido, FRANÇOIS VALLAEYS⁵⁶ ha señalado que la responsabilidad social empresarial no logra una gestión eficaz de los impactos sociales y ambientales, dado que su praxis es efectuada de manera paradójica en forma aislada dentro de cada organización al ser acogida como una responsabilidad moral que se adhiere a un enfoque ético individualizado. A causa de ello, la RSE se muestra como un elemento infructuoso para enfrentar los diversos impactos sistémicos.

De esta manera, la importancia de la responsabilidad social empresarial, lejos de ser un compromiso muy significativo dentro de la organización, no deja de ser necesaria dentro de las empresas, quienes tienen el deber más que el derecho de establecer mecanismos de integración con el colectivo. Sin embargo, la realidad es otra cuando se intenta de manera real establecer dichos puentes para acercar a la comunidad, y también a sus trabajadores con los objetivos y las metas que bien se tengan en común. No en vano, buena parte de las organizaciones en la actualidad acuden a una responsabilidad que más allá de ofrecer soluciones, bienestares al colectivo, infunden alternativas que conminen al desarrollo global.

55 EDUARDO RODRÍGUEZ. *Responsabilidad social empresarial en tiempos de cambio*, 2020, disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Eduardo_Rodriguez9/publication/341654859_Universidad_de_Guadalajara_Responsabilidad_social_empresarial_en_tiempos_de_cambio/links/5ecd6ca7458515294514620c/Universidad-de-Guadalajara-Responsabilidad-social-empresarial-e].

56 FRANÇOIS VALLAEYS. “¿Por qué la responsabilidad social empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica”, en *Andamios*, vol. 17, n.º 42, 2020, pp. 309 a 333, disponible en [<http://dx.doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>].

II. MATIZACIONES EN TORNO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Para proporcionar una definición de la responsabilidad social propia de las empresas, se requiere matizaciones que proporcionen una clara distinción entre el concepto de la responsabilidad social emanada de la empresa, en sentido absoluto, y la concepción de la misma, en un sentido relativo. En tal sentido, un mejor acercamiento al concepto de esta responsabilidad puede ejecutarse por medio de la semántica y, de ese modo, esta se induce como una exigencia ética o moral que una entidad acepta en favor de la valoración y satisfacción de las demandas sociales o en beneficio de la restauración de agravios sociales, causados por la actividad empresarial⁵⁷.

Por su parte, FERNANDO AGÜEROS SÁNCHEZ, HÉCTOR JAVIER RODRÍGUEZ GARCÍA Y DANIEL ISAAC SANDOVAL CERVANTES⁵⁸ destacan cinco matizaciones respecto a la responsabilidad social. En la primera matización, se establece que la RSE no puede ser contemplada como una actividad excluida, casi oportunista y ocasional que solo se suma a la económica; por el contrario, debe abarcarse como una conducta organizacional que está orientada a la sociedad y que incluye diversas filosofías y actitudes.

En la segunda matización, la RSE precisa de una capacidad para admitir compromisos y practicar la rendición de cuentas sobre las acciones tomadas, por tanto, esta no solo consiste en aceptar la responsabilidad social, sino que abarca un aspecto más: la gestión de la responsabilidad.

En la tercera matización, la RSE se manifiesta como un deber organizacional orientado a la sociedad que se concretiza a través de acciones encaminadas a favorecer a los grupos sociales, las organizaciones

57 ANTONIO BONIFACIO CHANCAY CEDEÑO. "Responsabilidad social corporativa: historia y problemas para su estudio", en *Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables –FIPCAEC–*, vol. 1, n.º 1, 2016, pp. 39 a 50, disponible en [<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/10/5>].

58 FERNANDO AGÜEROS SÁNCHEZ, HÉCTOR JAVIER RODRÍGUEZ GARCÍA Y DANIEL ISAAC SANDOVAL CERVANTES. (s. f.). *La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva*, disponible en [<https://docplayer.es/51586046-La-responsabilidad-social-empresarial-como-ventaja-competitiva.html>].

que componen las alianzas empresariales y los ambientes específicos y generales de cada organización.

En la cuarta matización, la RSE se enfoca a impulsar niveles más altos de bienestar social y de calidad de vida dentro de las sociedades. En otras palabras, la RSE también trata factores cualitativos e intangibles, por ello, la medición e implementación de sus prácticas se distinga como un hecho dificultoso.

En el último pliego de matización, la RSE no debe ser asociada a acciones individuales que ciertos integrantes organizacionales ejecutan, sino que debe personificarse, frente a los ojos del mundo, como una conducta colectiva de las entidades. En ese constructo idealista, la conducta debe mostrar valores sociales empapados de elementos culturales, filosóficos, estratégicos, políticos y que persiguen el acatamiento cabal de los objetivos de una empresa.

Por otra parte, el contenido conceptual de la responsabilidad social presente en una organización es, ante todo, una realidad cambiante, dado que sus aplicaciones concretas responden a contextos condicionantes particulares de una organización. De ese modo, esta realidad conlleva a la obtención de contenidos eventuales, relativos y variables en consonancia con el tipo de organización, las dimensiones que aborde, el sector empresarial, la influencia que se ejerza, el contexto geográfico, histórico, político y social.

En esa misma línea, la determinación del mundo conceptual (contenido) de la responsabilidad social, a causa de su apariencia contingente o eventual, debe poseer un soporte metodológico que favorezca la construcción de relaciones entre salidas (productos) y entradas (demandas sociales) de una organización y, en consecuencia, no ocasione parámetros diferenciales y arbitrarios entre obligaciones económicas y sociales. Por tanto, se comprende que la responsabilidad social tiene como real contenido a la unión de las intenciones de una empresa y de una sociedad, a la atención de los valores sociales y al establecimiento de esta misma en la práctica organizacional⁵⁹. La determinación de estas áreas de responsabilidad social autoriza la afirmación de que los ámbitos de interés de las asociaciones sociales irradian una naturaleza

59 MILAGROS CANO FLORES, CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ y RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ. "Responsabilidad social empresarial: la importancia de la vinculación de la empresa con la sociedad para generar ventaja competitiva", *Revista Ciencia Administrativa*, n.º 1, 2016, pp. 216 a 225, disponible en [<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/19CA201601.pdf>].

tanto económica como social, por ello, esta responsabilidad es consentida como un factor integral que no puede dividir la responsabilidad económica de la social.

La peculiaridad dinámica de este contenido permite que esta varía a través de los periodos de tiempo, en conjunto con los intereses defendidos por la sociedad. No obstante, en un sentido amplio, se asevera que la responsabilidad social, con el transcurso de los años, abarca nuevas temáticas a su contenido, por lo que rediseñe sus intereses, sus preocupaciones y sus modos de solucionar asuntos cuestionables.

En esa forma, durante el periodo de la década de 1990, la responsabilidad social se fue aproximando a temáticas como la ética, la teoría enfocada en los grupos de interés, la actitud social de la organización y el concepto del término *ciudadanía*⁶⁰, las cuales expresan una mirada extensa del problema. Después, en épocas más recientes, temas –como el comercio honesto, la contribución al desarrollo, la batalla contra la exclusión social, el fomento del voluntariado, la conciliación entre la vida familiar y social, la protección infantil y juvenil o la contribución a la sociedad del conocimiento– se han añadido en la lista de asuntos emergentes ligados al contenido de la responsabilidad social.

Existe un enfoque que le brinda el rasgo de sistema abierto a la organización y que sugiere, en términos administrativos, la adaptación de las salidas de una empresa a las demandas, intereses y requerimientos propios del ámbito socioeconómico. Además, bajo este enfoque, las estrategias y fines deben planificarse acorde con las necesidades sociales y del entorno, puesto que estas practicas aseguran el crecimiento y la supervivencia de una organización en el mercado competitivo actual.

La principal causa que motiva a las entidades a sumergirse en un plano de responsabilidad social empresarial reside en su dependencia hacia el ámbito social. Incluso, la organización, como sistema abierto, tiene la exigencia de garantizar relaciones acogedoras e integradoras con el medio social para producir una óptima posición de los *outputs* (productos) y el abasto de los insumos o *inputs* solicitados por la actividad.

En ese sentido, la actividad empresarial de una organización desarrolla productos finales despreciables o desfavorables para el entorno ambiental, la organización perderá la competitividad alcanzada al

60 ARCHIE CARROLL. "Social Responsibility", en PATRICIA WERHANE y EDWARD FREEMAN (eds.), en *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers, 1998.

no cumplir las exigencias sociales. Por ese motivo, el plano teórico referente a la responsabilidad social demuestra la existencia de una presión de las diversas comunidades del planeta sobre las empresas para transformarlas en entidades más sociales, activas y responsables con los problemas de carácter social. De ese modo, esta teoría pretende que una empresa se envuelva e intervenga, con mayor proporción, en el tratamiento y solución de amenazas globales, sin realizar una desvinculación desmedida entre los campos público, privado, social y económico.

Con base en la coyuntura actual, la ideología sobre la operatividad de las instituciones solo en el campo económico y la del Estado solo en lo político-social queda relegada dentro del sistema que, en efecto, concede funciones tanto políticas y económicas (por parte de su administración) a las organizaciones. Como efecto de esto, se asevera que las brechas entre lo público y privado son más impregnables, conforme avanza el tiempo, debido a continua interacción que mitiga los puntos diferenciales de estos dos ámbitos.

En síntesis, la responsabilidad social empresarial es considerada una forma estratégica y voluntaria de la actuación propia de las empresas, cuyo fin es mitigar las consecuencias negativas de la explotación de comunidades y recursos naturales mediante la práctica de transparencia y ética. En definitiva, esta forma estratégica contribuye con la creación de una empresa meramente sostenible en el campo económico y ambiental⁶¹.

III. IMPULSORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La materia de la responsabilidad social empresarial ha presentado una significativa extensión y un agilizado desarrollo en los últimos años, debido a la acentuación de diversos procesos como la globalización, el auge de los medios de comunicación y las redes sociales, y la aparición

61 STEFANÍA OLAYA CORREA. “La Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como complemento organizacional”, en *Adversia*, n.º 24, 2020, pp. 1 a 9, disponible en [<https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343092/20803200>].

de las grandes economías nacientes que han posibilitado el incremento notorio de los procesos de producción⁶².

En el interior de las empresas, se han emitido un complejo de modificaciones que evidencian la transcendencia de la tarea de la RSE. En tal sentido, las empresas han abandonado la idea de solo asumir compromisos económicos y legales para convertirse en personas jurídicas responsables de los problemas sociales. Estas modificaciones son motivadas por la misma sociedad, dado que esta última es la que exige conductas éticas en temas (muchas veces no regulados) alarmantes que evidencian la necesidad de una responsabilidad social. A causa de esta motivación, las organizaciones también han mudado de modelos económicos a modelos de enfoque socioeconómico. Uno de los primeros modelos en torno a ello ha recibido múltiples críticas como la poca rigurosidad en el concepto de beneficio, el hecho de considerar a la organización como sistema cerrado y el no considerar los cambios mentales de los grupos de interés. Al respecto, ISAAC SHAMIR ROJAS RODRÍGUEZ, SERGIO RAMÓN ROSSETTI LÓPEZ y MANUEL ARTURO CORONADO RAMÓN⁶³ afirman que la gestión del conocimiento es uno de los impulsores medulares de la RSE, dado que facilita la penetración de esta en las organizaciones.

A. Microética

La microética, en un plano universal, elude al unido de conductas específicas y esperadas en cada una de las partes de un acuerdo o de un lazo laboral. Estas conductas deben ser examinadas a fin de que no abandonen su autenticidad y rasgo ético⁶⁴. Para fortalecer la responsabilidad social, la microética debe considerar las acciones ejecutadas por todo

62 ANTONIO VIVES y ESTRELLA PEINADO VARA. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*, FOMIN, 2011, disponible en [<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>].

63 ISAAC SHAMIR ROJAS RODRÍGUEZ, SERGIO RAMÓN ROSSETTI LÓPEZ y MANUEL ARTURO CORONADO RAMÓN. "Gestión del conocimiento y responsabilidad social empresarial en agronegocios caso: Hermosillo, Sonora", *Revista Mexicana de Agronegocios*, n.º 48, 2021, pp. 642 a 656, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/141/14167610004/14167610004.pdf>].

64 ROY ALEXIS QUISPE AGIPE. "El componente ético del derecho del trabajo", *Revista jurídica del trabajo*, vol. 2, n.º 4, 2021, pp. 367 a 393, disponible en [<http://revistajuridicadeltrabajo.com/index.php/rjt/article/view/60/77>].

integrante de una organización a fin de preservar un ambiente lleno de prácticas éticas. En ese sentido, para BEGOÑA GÓMEZ NIETO y ROCÍO MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ⁶⁵, la microética abarca lo siguiente:

- *Medidas de prevención*: el costo de las disposiciones tomadas para fomentar la RSE influye en la productividad de una compañía a corto plazo, por ello, varias organizaciones adoptan medidas de prevención después de presenciar una acción no ética (o un mal) al no haber muchas sanciones respecto a este tema.
- *Aprendizaje*: cada empleado debe contar con normativas referenciales y con líderes confiables y modelos, por ende, los líderes están destinados a mostrar comportamientos éticos y responsables para que sus subordinados aprendan.
- *Medidas a corto plazo*: las medidas tomadas de manera acelerada, por los altos cargos, pueden contradecir los principios éticos y políticas en torno a la RSE.
- *Rentabilidad de lo moral*: los directivos, al saber que la RSE contribuye con el bienestar social, deben contar con herramientas que midan y examinen los beneficios económicos de las prácticas morales.
- *Organización ética*: los integrantes de una organización son los únicos que pueden aplicar la ética en sus conductas, mas no la empresa *per se* al ser un ser abstracto, y, en consecuencia, convertir a una entidad en ética.
- *Participación de directivos*: la dirección debe involucrarse en la realización real de diversas actividades y programas para evitar dejar planes éticos solo en ideas.

B. Macroética

La macroética refiere a un sistema estructurado de relaciones laborales, cuya finalidad es verificar la correcta praxis de los valores éticos deseados durante los distintos procesos laborales de una organización⁶⁶. En consecuencia, esta ética se desarrolla en un nivel mayor a la

65 BEGOÑA GÓMEZ NIETO y ROCÍO MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ. “Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa”, en *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, vol. 14, n.º 28, 2016, pp. 33 a 50, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v14n28/v14n28ao2.pdf>].

66 QUISPE AGIPE. “El componente ético del derecho del trabajo”, cit.

microética. Para GÓMEZ NIETO y MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ⁶⁷, este tipo de ética incluye lo siguiente:

- *Moralidad y legalidad*: las problemáticas no estipuladas en normas que una organización enfrenta proporcionan escenarios que demuestran la verdadera responsabilidad y ética de una empresa.
- *Beneficios fáciles*: esto refiere a la obtención de beneficios mediante prácticas poco morales al no existir sanciones rigurosas ni costosas para las organizaciones, en vez de cumplir con lo que, por convenio social, es ético.
- *Valores no homogéneos*: la existencia de públicos con diferentes perspectivas e intereses dificulta la aplicación de los mismos valores (o valores homogéneos) para todo el mundo.
- *La asunción del coste ético*: las empresas admiten costos para adoptar la RSE, por lo que la ciudadanía también debe asumir costos para apoyar a las empresas mediante la aceptación del precio de los productos y servicios que una empresa impone.
- *Competencia empresarial*: en mercados con alta competitividad, las empresas enfrentan dificultades para conseguir beneficios y realizar inversiones que les produzcan ganancias inmediatas y mejoren su posición
- *Ética y medios*: las grandes corporaciones –aclamadas como líderes en su rubro– presentan los medios suficientes para poner en marcha proyectos de RSE; sin embargo, empresas como las pymes solicitan apoyo necesario de organismos públicas y privadas para ejecutar medidas de RSE.

IV. CONCEPCIONES ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN

Una primera concepción se encuentra en los escritos de MILTON FRIEDMAN⁶⁸. Este autor postula que la única responsabilidad de una organización es el uso de recursos y energía dentro de actividades inclinadas a elevar los beneficios, al respetar las reglas del juego. Por otro lado, existe una dubitación sobre si los gerentes poseen una sabiduría

67 Ibid.

68 MILTON FRIEDMAN. *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine, 1970, disponible en [<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>].

diferenciada de los demás al comprender, con mayor comodidad, la consistencia del interés social, dado que se rodean de problemas que le exigen identificar la mejor forma de dirigir entidades rentables. Al respecto, FRIEDMAN opina que los gerentes, que manejan el dinero de otras personas, pueden quebrantar sus competencias al desembolsar dinero en otras actividades como el financiamiento de las artes, el crecimiento de una entidad de minorías y otros proyectos de envergadura social.

En síntesis, bajo el punto de vista de FRIEDMAN, los partidarios de una entidad si se interesan por el bienestar social, dado que el mercado de los negocios es el impulso de que las organizaciones dirijan su servicio a las preocupaciones de la sociedad. Por ende, una organización que practica la responsabilidad social posee una dirección firme que busca obtener ganancias e incrementar su nivel de competitividad sin infringir las reglas del juego.

En el marco de otra concepción, se plantea que los intereses sociales son satisfechos a través de la admisión de obligaciones propias de las partes interesadas y de los accionistas. Bajo esta concepción, se comprende que la RSE se apoya en la idea de considerar otros intereses como los económicos.

De forma tradicional, el desempeño de la organización se ha juzgado sobre todo a partir de los resultados financieros, el monto de las utilidades netas o el rendimiento sobre la inversión. Pero para muchas personas el desempeño corporativo ha adoptado otros significados que, a su juicio, son del mismo modo válidos. A esas personas les preocupa cómo dicho desempeño afecta a los clientes, accionistas, empleados, vecinos, y ciudadanos, también les preocupa sus efectos en el medio ambiente físico y social. De ahí que las organizaciones sean juzgadas cada vez más por su desempeño global a partir de su influjo social, político y tecnológico, así como a partir de sus resultados financieros y económicos.

CAPÍTULO TERCERO

Perspectiva tradicional de la función social de la organización y el enfoque de liderazgo con responsabilidad social

Bajo el enfoque convencional, la función propia de la organización como unidad económica productiva gravita en la producción de bienes y servicios para satisfacer las carencias de los grupos sociales. Para perpetrar esta función, las organizaciones adoptan mecanismos que se sumergen en el sistema productivo para proceder a desarrollar productos, cuya venta accederá, en caso las medidas ejecutadas hayan sido correctas, a recuperar los recursos invertidos y producir ganancias como medio de retribución al riesgo soportado y a la labor realizada.

Desde el enfoque tradicional, una organización, dentro de la ejecución de sus labores económicas, desempeña una tarea social que –en el plano económico del mercado– puede abreviarse en la dirección del proceso de producción, la aceptación de los riesgos y la rebaja del producto social. Al cumplir esta función, la organización recibe una fidedigna remuneración o lo que se denomina beneficio.

De acuerdo con esta exposición, la función social de una entidad organizacional surge como un resultado derivado de la función económica; sin embargo, esta tarea no es despreciable, aunque sí reducida.

Por ello, la ejecución de esta función no es llevada a cabo por sus rasgos interiores, sino por ser un agregado a la función económica, que es la única manifestada. Por otro lado, la indagación sobre la función social se ha concentrado en la revisión de los parámetros macroeconómicos, los cuales indican el cumplimiento de la función económica mediante el bienestar económico y social de la población. En ese sentido, la función social de una organización, hasta la actualidad, se ha comprendido una tarea inseparable de la económica, debido al reparto igualitario del mismo evento económico.

I. GESTIÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

La exigencia de una práctica de la responsabilidad social en el seno de una organización puede ser explicada bajo distintos frentes y con diferentes grados de intensidad. En efecto, la realidad demuestra que la organización lidia con ciertas exigencias que, según una visión de sistema abierto, a largo plazo deben ser atendidas, en beneficio de su estabilidad, supervivencia y avance como entidad social. En esa línea, la sociedad exhorta a la organización hacia la toma de una posición, postura y una actuación que se ha bautizado como “el nuevo dilema”: la responsabilidad social empresarial. Este carácter nuevo dentro de las organizaciones es de suma importancia pues de él va a depender que tal gestión tenga un impacto positivo, además de incidir en el comportamiento organizacional. Cada día el mundo demanda que las organizaciones tengan un acercamiento de su gestión. En el contexto la mayoría de las organizaciones, deben y están en la necesidad de interactuar con la sociedad donde estas se encuentren, claro está desde la innovación y los cambios que estas puedan generar.

ALMA DELIA TORRES RIVERA, LIBIA ESTELA LAVANDEROS TORRES y CAROLINA MARURI AVIDAL⁶⁹ señalan que las reacciones frente a la crisis económica global abarcan estrategias de carácter institucional, las cuales enfatizan la construcción de un valor común y compartido mediante procedimientos innovadores para la sociedad con el pro-

pósito de planificar acciones oportunas para subir el nivel de rendimiento ambiental y lograr las metas trazadas en torno a lo económico y social.

En el momento que la organización procede a comprometerse con la praxis de responsabilidad social, surgen variados alcances de diversa índole en función de sus objetivos y composición. De igual forma, la interiorización de la responsabilidad social causa efectos de variada naturaleza, como las políticas que inciden en el sistema de fines, valores y objetivos de una entidad, dado que estos sistemas deben replantearse para que incluyan criterios de eficiencia social –lo que evita una práctica plenamente económica– y estructurales, que afectan a dos subsistemas fundamentales:

- Organizativo: se afecta, puesto que se requiere la incorporación de esta actividad dentro de las tareas organizacionales y distribuir las funciones de esta misión entre los diferentes órganos y niveles jerárquicos mediante el establecimiento de objetivos, funciones, tareas y responsabilidades, mecanismos de control alrededor del desempeño social.
- Informativo: se afecta, puesto que se debe rediseñar el sistema de información de la organización para transformarlo en uno que sea viable para medir la eficiencia social, por ello, se busca crear métodos de recogida de información, de elaboración, indicadores y cuadros de mando sociales, que permitan la toma de decisiones.

En definitiva, la adopción de la responsabilidad social y su ejecución edifican un escenario con nuevos cambios en la estructura, objetivos y sistema de gestión de las organizaciones, puesto que la modificación es pertinente para que, en realidad, sea practicada.

II. LIDERAZGO CON RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este modelo organizacional, desarticulado en sus partes, se exhibe como una propuesta en que las organizaciones deben delimitar sus objetivos, al considerar la evaluación de los impactos generados en su economía (factor importante para el aumento de su competitividad) y en la sociedad (cercana a ella y mundial). Este modelo está conformado por tres específicas e insoslayables partes: la ética y el liderazgo organizacional, el liderazgo y la responsabilidad social y la RSE y sus relaciones con la innovación.

Bajo este modelo, la organización debe abrir paso a la delineación de sus valores y de la modalidad conductual, con el propósito de orientar sus objetivos como un integrante productivo de la sociedad. Para alcanzar el desarrollo de esto, se debe hallar un escenario equilibrado entre el valor social y la búsqueda del “valor económico agregado” para la sociedad. En tal contexto, la organización precisa desarrollar una legible perspectiva y equidad económica-social para no presentar dificultades durante el cumplimiento de sus acuerdos con las comunidades y lograr efectos positivos en términos económicos.

Basado en el estudio de LUIS URREGO⁷⁰, tanto el liderazgo como la responsabilidad social son dos aspectos importantes en la sociedad, dado que, en grupo, construyen un entorno social justo que se caracteriza por el bienestar económico y social, basado en valores, ideologías democráticas, igualdad y cordialidad. A partir de este estudio, se admite que los líderes son pieza clave para fomentar prácticas responsables en el plano social, dado que estos deben inculcar en sus seguidores los rasgos necesarios para crear un entorno consciente de los asuntos sociales sin resolver.

A. Ética y liderazgo organizacional

Cada día, la importancia de un líder cobra mayor relevancia en los tiempos actuales, por lo que su desempeño debe ser sin duda provechoso para la sociedad. En ese sentido, según GUSTAVO BARRADAS⁷¹, los líderes que defienden, informan y estructuran las prácticas con criterio ético son el instrumento decisivo para asegurar la prosperidad de la responsabilidad social, por ello, estos son trascendentes en el mundo actual.

Numerosos han sido los estudios que señalan su relevancia en el campo no solo empresarial y organizacional, sino también en escenarios cotidianos, pero también “su rol es vital en el desempeño ético

70 LUIS URREGO. “Liderazgo Estratégico: perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior”, *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, vol. 5, n.º 5, 2020, pp. 28 a 43, disponible en [<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>].

71 GUSTAVO BARRADAS. “Del liderazgo visionario hacia la responsabilidad social corporativa de empresas licoreras”, en *Visión Gerencial*, n.º 2, 2013, pp. 258 a 280, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545894010>].

de los grupos”⁷². En el presente siglo, el estudio sistemático de la ética en el liderazgo ha presentado una importancia mayor debido a los innumerables escándalos con que algunas empresas y organizaciones se han visto envueltas.

Para BROWN, TREVIÑO y HARRISON, citados por SIMONETTA⁷³, el liderazgo ético puede definirse como la exhibición de un comportamiento armonizado con las normas pertinentes mediante acciones propias de un sujeto y relaciones establecidas con otros individuos. No obstante, se pueden observar ciertos elementos que causan efectos contraproducentes en la conducta ética de un líder.

A profundidad, estos elementos dan cabida a situaciones desacertadas que perjudican directamente a todo el conjunto de planes y objetivos de una organización, sin distinción. Para BARRADAS⁷⁴, dichos elementos cambian la orientación de los gerentes y, en consecuencia, los acercan a una desviación dañina para los principios éticos.

Dentro de este campo de acción, la ética en el liderazgo juega un rol importante, pues de este va a depender que las acciones y decisiones que se tomen siempre estarán direccionadas bajo ciertos preceptos que siempre beneficiarán al resto; sin embargo, la ética también puede prestarse a ciertas manipulaciones que van desde las concepciones que pudieran ocasionar el deterioro de la imagen del líder poniendo en peligro las metas y propósitos organizativos, también de sus seguidores que son parte esencial de la organización. En este sentido, un aspecto que de igual forma es importante poner resaltar es lo relacionado con la autoestima de los seguidores del líder, lo cual va a ser determinante cuando el líder tome decisiones que vayan en contra, incluso de la misma organización. En este aspecto, la autoestima será lo que permita que líderes contraproducentes generen tensión dentro de las empresas, o por el contrario armonicen las organizaciones.

Por su lado, SIMONETTA⁷⁵ asegura que la baja autoestima de los seguidores es un factor causante de que un líder con una poca praxis de ética impregne estos bajos niveles en todo el grupo organizacional. En cambio, la alta autoestima de los seguidores ofrece un escenario,

72 CARLOS DAVID SIMONETTA. “Ética y liderazgo. La neutralidad no existe”, en *Ciencias Administrativas*, n.º 10, 2017, disponible en [<https://doi.org/10.24215/23143738e012>], p. 57.

73 Ibid.

74 Ibid.

75 Ibid.

de lejos, opuesto, dado que permite que un líder con escasa ética en sus prácticas traslade sus reglas a todo el grupo. En definitiva, la autoestima de los empleados o seguidores conlleva a los líderes a realizar discusiones sobre lo que consideran ético o no.

No obstante, más allá de los principios de autoestima, otros pudieran ser los motivos por los cuales los seguidores aceptan y ejecutan órdenes de naturaleza no ética, lo que se entendería como crímenes de obediencia, es decir, que obedecen a acciones no casi siempre éticas, pero tratándose o viniendo de su líder estos acceden a sus complacencias, intereses y hasta propósitos no éticos. Muchos investigadores en torno al fenómeno han descrito ciertos rasgos que han sido determinantes y conclusivos. Entre ellos, se destaca la figura de líderes con ciertas actitudes hacia sus seguidores de tipo abusiva, tóxica, tiránicas y hasta narcisistas que rompen las metas que se tengan trazadas.

B. Liderazgo y responsabilidad social

En la actualidad, las empresas demandan líderes dentro de sus organizaciones que sean capaces y, que además estén en la disposición de guiar y conducir a sus miembros con el fin de lograr la consolidación tanto de metas como de objetivos, gestionar y motivar al trabajo en colectivo. Muchas empresas buscan a estos líderes con una buena formación y, de esta manera, ver en aumento sus ganancias, pero también la plena satisfacción de los trabajadores. “Estos líderes se caracterizan por crear un clima familiar de gestión y colaboración en el grupo, propiciando la cohesión en el desarrollo de planes, políticas y programas vinculados a la responsabilidad social”⁷⁶.

Dentro de las entidades organizacionales, un excelente liderazgo con responsabilidad social es un mecanismo potencial para convertir a una organización en exitosa, sin restringirse a un nivel regional, por lo que este mecanismo influye en la expansión de una entidad a ámbitos nacionales y, en el mejor de los casos, internacionales. Por tanto, la responsabilidad social, al igual que el liderazgo, es un valor agregado

en las empresas públicas o privadas con la finalidad de alcanzar objetivos concretos y medibles⁷⁷.

C. Implicaciones de la responsabilidad para la innovación

La inclusión de la responsabilidad social, al igual que una visión innovadora, es una excelsa propuesta, dado que posibilita que las corporaciones evolucionen de acuerdo con las actualizaciones ocurridas en el mercado, adquieran una posición, muchas veces, inalcanzable para la competencia y se transformen en compañías distinguidas en los mercados objetivos. En tal sentido, la innovación no puede ser relegada, puesto que se proyecta como un constituyente esencial que nunca debe ser prescindida en cada uno de los procesos y sistemas que desarrollan la gestión de una organización. Además, la innovación también genera particularidades en una entidad que la diferencian de otras y contribuye con la expansión del liderazgo.

Por tanto, no se puede negar que la innovación, por supuesto, es uno de los impulsores primordiales que las organizaciones precisan para la cultivación de su sostenibilidad económica y de su crecimiento evolutivo frente a los cambios de las épocas⁷⁸.

Los procesos encaminados a innovar a las organizaciones deben propiciar una respuesta ante la presencia de factores que pudieran afectar el funcionamiento de la organización. La sociedad ha cambiado y con ella, los modos de actuar, también los modos de resolver los inconvenientes y las situaciones que puedan presentarse dentro de una empresa. Existen ahora factores externos muy diferentes a los que reinaron hace unos años, lo cual obliga a las empresas a replantearse en muchas oportunidades sus alternativas de forma más abierta e innovadora.

Por lo general se piensa que la innovación aflora a partir de una ocasión de inspiración o de ideas emanadas de personas con habilidades favorables para ello. No obstante, la innovación se desarrolla en

77 CECILIA GARCÍA MUÑOZ APARICIO y BEATRIZ PÉREZ SÁNCHEZ. “La Responsabilidad Social en CEMEX”, en *Investigación Valdizana*, vol. 14, n.º 4, 2020, pp. 175 a 187, disponible en [<https://doi.org/10.33554/riv.14.4.728>].

78 PAULA VIVIANA ROBAYO ACUÑA. “La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano”, en *Suma de Negocios*, n.º 7, 2016, pp. 125 a 140, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>].

variadas maneras que van desde brindar nuevas alternativas, servicios hasta productos de alto impacto e incidencia en el mercado, pero también en el contexto.

La innovación, aun cuando su aplicación no es nueva, puede variar de acuerdo con las épocas en que ocurre. En la actualidad, la innovación puede ofrecer diversos planteamientos que pueden cambiar la forma en que las organizaciones se interrelacionan con el entorno, como mejoras al medio ambiente hasta impactos en sus políticas de integración con la comunidad. Para ROBAYO, la innovación obliga a que se utilice un nuevo conocimiento o un nuevo conjunto que alberga conocimientos ya existentes; tal obligación puede conducir a la aparición de principios de responsabilidad social.

Si bien la innovación tiene una importancia determinante en la organización, esta se define por la responsabilidad que tiene con el entorno, pero además la innovación también pudiera ser un segmento estratégico que permita que la empresa optimice su competitividad que es un principio fundamental en las organizaciones. Para ROBERTO LLANES PÉREZ Y YUREIDYS GARCÍA, “las innovaciones de organización mejoran la productividad y la calidad de la producción y los servicios y pueden estimular innovaciones en las nuevas situaciones futuras”⁷⁹.

III. LA CREATIVIDAD COMO CAMPO DE ACCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Si se les encomendara a una vasta cantidad de personas brindar una definición sobre la creatividad, los vocablos más frecuentes serían “descubrimiento”, “invención”, “algo nuevo”, “extensión de los límites del conocimiento”, entre otros. La mayoría, quizá, concordaría con que la creatividad supone la aplicación de procesos cognitivos de una persona y su sentido de indagación, a cierta área, para dar paso a la construcción o descubrimiento de algo inédito como resultado. El descubrimiento o invención puede mostrarse a modo de una nueva teoría, unas nuevas creaciones, un nuevo proceso de fabricación, un mejor sistema contable, un libro, una obra teatral o cualquier cosa nueva

79 ROBERTO LLANES PÉREZ Y YUREIDYS GARCÍA. “Educación y organización como impulsores de la creatividad y la innovación en el turismo”, en *Conciencia Digital*, vol. 3, n.º 1, 2020, pp. 23 a 35, disponible en [<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i1.996>], p. 26.

o mejorada que provoque sensaciones de satisfacción no solo como producto, sino como servicio tanto a los miembros de la organización como del entorno.

Si bien el término creatividad se ha vinculado con las manifestaciones artísticas, debido a ejemplos de grandes e innovadoras empresas dedicadas al rubro tecnológico como Apple o Google, el término como tal no se halla del todo desencaminado cuando se habla de creatividad en otras organizaciones que de manera directa implementan la creatividad como parte de sus políticas y agendas. La presencia de problemas dentro de una determinada organización requiere, en muchos casos, procesos creativos para llegar a soluciones acertadas y oportunas.

No casi siempre estas acciones se hallan delante de este tipo de alternativas, sino que se opta por darle salidas instrumentales y poco prácticas, por lo que en muchas ocasiones acaban por ser las menos convenientes para la empresa. Para RUNCO & GARRETT, citados por MARÍA FERNANDA SALAZAR BONILLA *et al.*, “la creatividad es la capacidad de generar y hacer realidad nuevas ideas, todo considerando necesario tanto la originalidad como la eficacia”⁸⁰.

Por cierto, la creatividad se inserta dentro de las habilidades humanas y se percibe a través de las ideas, soluciones a puntos críticos o interpretaciones sobre las realidades sociales, económicas y situacionales que surgen de la cognitiva del hombre. Esta habilidad extiende su mano hacia la innovación y viceversa, por ello, ambos términos están del todo ligados a pesar de su diferencia conceptual. Estos dos elementos, en conjunto, construyen un entorno ideal para el desarrollo de acciones modernas, la multiplicidad de proyectos organizacionales y el aumento de la imaginación humana⁸¹.

Las personas creativas, de hecho, son distinguidas frente a otras personas, quienes, a pesar de mostrar un carácter pegado a la nor-

80 MARÍA FERNANDA SALAZAR BONILLA, HELDER MARCELL BARRERA ERREYES, LUIS GABRIEL NUÑEZ TORRES y FERNANDO ALFREDO FLOR TAPIA. “Emprendimiento, creatividad e innovación en la gestión empresarial del Ecuador”, en *cienciamatria*, vol. 6, n.º 10, 2020, pp. 501 a 512, disponible en [<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.157>], p. 504.

81 EULICES CÓRDOBA ZUÑIGA, JENCY LORENA CASTILLO TORO y NOÉ CASTILLO QUESADA. “Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial”, en *Lámpsakos*, n.º 19, 2018, pp. 55 a 65, disponible en [<http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2363>].

ma, no manifiestan un alto nivel de creatividad; por ello, las creativas suelen incrementar su rendimiento laboral al recibir reforzadores por parte de sus gerentes y ser un apoyo crucial para la competencia global de una empresa. No obstante, las ideas novedosas de estas personas deben estar en concordancia con el interés social y con la época vivida, pues, de otra forma, no sumarán a la competitividad empresarial.

CAPÍTULO CUARTO

Sistema estratégico para desarrollar el liderazgo y la responsabilidad social en las organizaciones: estudios, análisis y resultados

El afán de competir deja de lado muchos aspectos importantes dentro de la organización, a pesar de ser este uno de los principios que rige el mercado no es el único en que las organizaciones deberían centrar su atención, puesto que apartan otros aspectos que son igual de importantes como lo es la responsabilidad social y la ética que deben estar presentes, así como lo está el ideal de competir entre otros. Muchas son las organizaciones que dedican su tiempo a establecer sus propias reglas de juego con relación a la competencia, es decir, que trazan sus horizontes en generar solo procesos de ir hacia adelante con el objetivo de llevar a cabo sus metas, estrategias y propósitos. Si bien estos componentes son válidos, de igual manera la creación de un sistema que convide el liderazgo, así como la responsabilidad social son de igual modo determinantes dentro de las organizaciones puesto que la visibilidad de un liderazgo puede catapultar de manera eficiente a cualquier tipo de organización al generar, en este sentido, procesos de cambio, de creatividad e innovación que van a proyectarse en el entor-

no social de la empresa. Sin la existencia de esta tríada, las posibilidades de la organización se verían drásticamente menguadas.

Además, KAREN GARCÍA GONZÁLEZ⁸² señala que estos componentes favorecen el desarrollo de capacidades significativas para afrontar las alteraciones del entorno. Por una parte, despliegan un conjunto de competencias en el capital humano y posibilitan el acceso rápido a nuevos mercados y tecnologías. Por otra parte, estos componentes también implican el desplazamiento de empresas que no se preparan para superar los desafíos de la competitividad.

Dentro de este mismo campo, se está percibiendo que la creatividad organizacional presenta detrimentos por la ausencia de verdaderos modelos de líderes, dado que ciertos líderes no persiguen la idea de cambiar sus productos para dar paso a un contexto de innovación y están atrapados en el mismo globo de producción conforme transcurren los años. Esto genera que las empresas exhiban ausencia de imaginación, intuición, criterio y reflexión; estos rasgos no son propicios para una buena formación de la creatividad organizacional.

I. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación entre el liderazgo organizacional con responsabilidad social y la creatividad de las organizaciones empresariales de Piura.

II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las situaciones que influyen en el líder y su relación con la toma de decisiones bajo certeza.
- Identificar las características del líder con responsabilidad social y su influencia en el profundo análisis de problemas concernientes al sector empresarial.
- Determinar si el estilo de liderazgo con responsabilidad social influye en el desarrollo de nuevas creaciones productivas.

82 KAREN GARCÍA GONZÁLEZ. "Gestión de la innovación. Una visión de modelo de negocio", en *Consensus*, vol. 4, n.º 1, pp. 3 a 16, 2020, disponible en [<http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/51>].

- Determinar si el tipo de liderazgo influye en la experimentación o control de calidad de nuevas creaciones.

III. HIPÓTESIS GENERAL

El liderazgo organizacional con responsabilidad social se relaciona y contribuye con la creatividad de las organizaciones empresariales de Piura.

IV. HIPÓTESIS SECUNDARIA

- a. Las situaciones que influyen en el líder están relacionadas con la toma de decisiones bajo certeza.
- b. Las características del líder con responsabilidad social influyen en el profundo análisis de problemas concernientes al sector empresarial.
- c. El estilo de liderazgo con responsabilidad social influye en el desarrollo de nuevas creaciones productivas.
- d. El tipo de liderazgo influye en la experimentación o control de calidad de una nueva creación.

V. VARIABLES DE ESTUDIO

La variable independiente fue el liderazgo organizacional con responsabilidad social y la variable dependiente fue la creatividad organizacional. La operacionalización de estas variables se muestra en la siguiente tabla (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Operacionalización de variables

Variable	Indicadores
Liderazgo Organizacional con Responsabilidad Social	Estilos de liderazgo de clase mundial en la actualidad Estilos de liderazgo de clase mundial empleados Personal que identifica los estilos de liderazgo de clase mundial Personal que acepta los estilos de liderazgo de clase mundial
Creatividad Organizacional	Ausencia de ideas exploratorias Carencia de la intuición Carencia de discernimiento Ausencia en la verificación de las ideas

VI. PROCEDIMIENTO DE CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En primer lugar, se aplicaron encuestas a gerentes y administradores de organizaciones empresariales a fin de obtener resultados experimentales necesarios para la investigación. Después, se contrastaron y probaron las hipótesis a través del uso relacional de las variables de estudio.

En tal sentido, para la verificación estadística de hipótesis, se usó la prueba de Chi Cuadrado, un nivel de significación y grados de libertad. De este modo, se obtuvo un valor para χ^2_t , el cual fue confrontado con el valor de Chi Cuadrado obtenido experimentalmente (χ^2_p).

Para tal confrontación, se consideró que si $\chi^2_p > \chi^2_t$, se optaba por rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Además, para hallar el valor de χ^2_p , se seleccionó la siguiente estadística de prueba:

$$\chi^2_p = \sum_{k=1}^i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

VII. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación fue de tipo mixta, dado que se trataron problemas teóricos y prácticos. Además, este estudio fue de campo, dado que empleó encuestas, entrevistas y revisión de fuentes. En cuanto al nivel, la investigación fue correlacional, puesto que relaciona dos variables.

VIII. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de estudio fue descriptivo y se usaron técnicas estadísticas para el tratamiento de los resultados. Respecto del diseño, este se gráfica de la siguiente forma:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Donde:

M = Muestra de Gerentes y Administradores

O = Observación

x = Liderazgo organizacional

y = Creatividad organizacional
r = Relación entre Variables.

IX. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo compuesta por 850 gerentes y administradores de organizaciones empresariales de Piura. Para determinar la muestra del estudio, se optó por el muestreo aleatorio y, en consecuencia, se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Donde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

P = Proporción de gerentes que poseen liderazgo con responsabilidad social en las organizaciones de estudio (P = 0.5).

Q = Proporción de gerentes que no poseen liderazgo con responsabilidad social en las organizaciones de estudio (Q = 0.5).

e = Margen de error muestral

N = Población de estudio

n = Tamaño de muestra

Por tanto, al considerar un nivel de confianza de 95% y 5% como margen de error, se obtuvo que el tamaño de la muestra fue:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(850)}{(0.05)^2(850) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 265 \text{ gerentes}$$

X. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A. Técnicas

Las técnicas empleadas en el estudio fueron la encuesta y el análisis documental. En tal sentido, la aplicación de las encuestas en la muestra de estudio proporcionó información directa y la recopilación de información, a través de análisis documental o revisión bibliográfica, permitió obtener información indirecta

B. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario como orientación en las encuestas y una guía para el análisis documental del estudio. Del mismo modo, se empleó un diseño de modelo estratégico en las organizaciones que relacionaba las variables de estudio con la finalidad de ejecutar una óptima gestión.

C. Análisis Interpretación de resultados

Tabla 3. Situación en las Pequeñas y Medianas Organizaciones

Alternativas	Total Parcial	%
Ausencia de líderes	133	50
Líderes verdaderos	74	28
Seudo líderes	58	22
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Actualmente qué encuentra en las pequeñas y medianas organizaciones de Piura?* a la muestra para averiguar la situación de estas organizaciones. En ese sentido, de acuerdo con la Tabla 3, el 50% señaló que hubo ausencia de líderes; el 28%, que no hubo líderes verdaderos y el resto (22%), que solo hubo seudo líderes. Con base estos datos, se dedujo que las organizaciones de la muestra, en su mayoría, reconocieron que la ausencia de liderazgo ocasionaba que no se alcancen las expectativas en este sector. Por otra parte, aceptaron que los líderes verdaderos consiguen lo mejor de sus seguidores y se enfocan en lograr intereses en común; mientras que los seudo líderes

se muestran tal como los seguidores quieren, pero, en realidad, solo buscan dominar a las personas a fin de satisfacer sus intereses propios.

Tabla 4. El Gerente y el Liderazgo Eficaz

Alternativas	Total Parcial	%
Sí	204	77
No	61	23
Desconoce	0	0
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Ud. cree que un buen gerente puede ser un líder eficaz?* a la muestra y se obtuvo –tal como se observa en la Tabla 4– que el 77% aceptó que un buen gerente era capaz de ser un líder eficaz. Por el contrario, el 23% opinó lo contrario. Con base en esto, se afirmó que la mayoría de gerentes y administradores concordaron que un buen gerente se desempeñaba como líder eficaz siempre y cuando actuaba como un verdadero líder y beneficiaba a todos sus seguidores. Por otro lado, para estos dirigentes, fue difícil otorgarle un valor de eficacia a su liderazgo, por lo que fue probable que sus jefes solo evaluaran su capacidad para cumplir metas y objetivos.

Tabla 5. Esencia del Liderazgo

Alternativas	Total Parcial	%
Contar con recursos a su disposición	103	39
Disposición de la gente a seguir al líder	138	52
Capacidad de influir en la gente	24	9
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cuál es la esencia del trabajo?* a la muestra y se obtuvo –de acuerdo con la Tabla 5– que el 52% consideró que la real esencia del liderazgo fue la disposición de la gente a seguir al líder; el 39% opinó que tal esencia era el contar con recursos a su disposición y el 9% sostuvo que esa esencia era la capacidad de influir sobre las personas. Con base en estos datos, se comprendió que, en verdad, la presencia de un líder dependía de la existencia de seguidores, dado que solo cuando el líder penetra en la vida de su personal de manera positiva, el liderazgo se cumple. Por tanto, la disposición de los seguidores es la esencia real; por el contrario, las otras alternativas de esencia tuvieron un porcentaje menos significativo.

Tabla 6. Característica del Líder de Organizaciones

Alternativas	Total Parcial	%
Tener el poder formal	37	14
Liderazgo servidor	64	24
Humildad para servir	130	49
Explotar iniciativas del personal	21	8
Ser tolerante	13	5
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Qué característica debe tener un líder en el sector de organizaciones empresariales?* y se obtuvo que el 49% coincidió que el rasgo esencial de un líder era la humildad para servir; el 24%, que este rasgo era el servicio y el 14%, que dicho rasgo era el tener poder formal. En menor proporción, el resto opinó que este rasgo era el explotar las iniciativas del personal o la tolerancia, tal como se exhibe en la Tabla 6.

Por tanto, con base en estos datos, se comprendió que la humildad para servir era la mejor arma de los líderes organizacionales en el tratamiento de los recursos humanos, por lo que un líder debía evitar ser el centro de atención y enfocarse en las necesidades de sus seguidores para generar compromiso por parte de sus partidarios y cumplir los objetivos organizacionales. Respecto a las otras características, estas también son necesarias, pero no son básicas para el perfil de un líder.

Tabla 7. Acciones de los Gerentes en las Organizaciones

Alternativas	Total Parcial	%
Reemplazar hábitos anticuados	164	62
Aplicar hábitos aprendidos	61	23
Crear condiciones	40	15
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cuál de estas acciones deben ser empleadas por los generales en las organizaciones?* y se obtuvo –como se visualiza en la Tabla 7– que el 62% consideró que se debía reemplazar los hábitos anticuados; el 23%, que se debía incluir hábitos ya aprendidos y el resto, que se debía crear condiciones precisas. A partir de estos datos, se desprendió que la dirección de una organizacional debía elidir los hábitos anticuados e implementar acciones modernas. Para lograr ello, era ideal que se aplicara hábitos aprendidos y, luego, se construyera nuevas condiciones que posibilitaran el cambio de hábitos.

Tabla 8. Estilos del Liderazgo en la Actividad de las Organizaciones

Alternativas	Total Parcial	%
Gerentes que se orientan a las tareas	66	25
Gerentes que se orientan a empleados	50	19
Gerentes combinen estilos anteriores	149	56
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cuál de los estilos de clase mundial de líderes es el más adecuado para ser aplicado en el sector organizaciones?* a la muestra y se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 9. De acuerdo con esta tabla, el 56% consideró que el estilo más adecuado era aquel en el que los gerentes mezclen las orientaciones a empleados y a tareas; el 25%, que tal estilo era el orientado a las tareas y el resto, que dicho estilo era el orientado a los empleados.

A partir de los datos señalados, se comprendió que, en lo que corresponde a estilos mundiales de líderes, el estilo inclinado a los obreros y a los empleados es el que, sin duda, permitía el logro de los objetivos esperados por las organizaciones. Por tanto, la actividad organizacional debía exigir cumplimiento, supervisión y desempeño a los empleados siempre y cuando estos últimos estén satisfechos con la misma organización.

Tabla 9. Estilo de Liderazgo en las Organizaciones

Alternativas	Total Parcial	%
Definitivamente sí	56	21
Probablemente sí	124	47
No sabe, no opina	32	12
Probablemente no	19	7
Definitivamente no	34	13
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Ud. cree que al personal de empleados y trabajadores les es fácil darse cuenta del estilo de liderazgo aplicado en las organizaciones?* a la muestra y se obtuvieron los resultados vistos en la Tabla 9. De acuerdo con esta tabla, el 47% consideró que era probable percatarse del estilo de liderazgo propio de la organización; el 21%, que era por completo indudable, el 12%, no opinaría ni sabía y el resto, que no era probable o que no ocurría la percepción de este estilo de liderazgo.

A partir de estos datos, se afirmó que el personal de las organizaciones, en su mayoría, distinguían al tipo de líder que tenían y consideraban que la acción de este líder, bajo las normas de la organización, era favorable para la optimización de los resultados. Esto indicó que era fundamental que los subordinados no solo conozcan el estilo de liderazgo que practicaba su líder, sino también al resto del personal.

Tabla 10. Aceptación de estilos de clase mundial de líderes

Alternativas	Total Parcial	%
Sí	188	71
No	77	29
Desconoce	0	0
Total	265	100

Se formuló la pregunta ¿Ud. considera que el personal de empleados y trabajadores de las organizaciones aceptan los estilos de clase mundial de líderes? a la muestra y se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 10. De acuerdo con esta tabla, el 71% respondió que sí y el resto, que no. Esto evidenció que el personal, en su mayoría, aceptaba los diversos estilos de liderazgo para que se cumplan los objetivos de sus organizaciones; dicha aceptación era favorable para las mismas organizaciones.

Tabla 11. Situaciones Influyentes en el Líder

Alternativas	Total Parcial	%
Sistema de valores personales	106	40
Confianza en los subordinados	74	28
Expectativas acerca del jefe	64	24
Presiones ambientales en la organización	21	8
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cuál de las situaciones es la que más influye en el líder?* a la muestra y se obtuvieron los resultados vistos en la Tabla 11. De acuerdo con esta tabla, el 40% concordó que la situación más influyente en el líder fue el sistema de valores personales; el 28%, que la confianza en los subordinados era la más influyente; el 24%, que las expectativas sobre el jefe era la más influyente y el resto, que la más influyente era el conjunto de presiones ambientales de la organización.

A partir de estos datos, se dedujo que el sistema de valores personales era el más relevante siempre y cuando el líder se mostrara como un modelo de ejemplo para los miembros de la organización. Esto in-

dicó que los líderes debían exhibir un conjunto de valores personales que genere confianza en sus subordinados y alcance las expectativas del personal.

Tabla 12. Liderazgo más Adecuado en el Sector Organizaciones

Alternativas	Total Parcial	%
Autocrático	85	32
Burocrático	71	27
Democrático	90	34
Dejar hacer, dejar pasar	19	7
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cuál de los tipos de liderazgo es el más adecuado en las organizaciones?* a la muestra y se obtuvieron los resultados visualizados en la Tabla 12. De acuerdo con esta tabla, el 34% consideró más adecuado al democrático; el 32%, al autocrático; el 27%, al burocrático y el resto, al dejar hacer, dejar pasar.

A partir de estos datos, se dedujo que el liderazgo democrático era el más esencial dentro de las organizaciones porque mantenía la comunicación humana. No obstante, este estilo pudo ser combinado con el autocrático para mantener las exigencias y rigidez en las diversas actividades, al otorgar mayor peso al democrático. En cambio, los otros dos estilos restantes no eran recomendables, puesto que no permitían el cumplimiento de todos los objetivos.

Tabla 13. El Líder y el Cambio

Alternativas	Total Parcial	%
Sí	117	44
No	82	31
Desconoce	66	25
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cree Ud. necesario que en las actuales circunstancias el líder debe estar buscando el cambio en estas organizaciones?* a la muestra y se obtuvieron los datos proporcionados en la Tabla 13. Según esta tabla, el 44% señaló que era necesario un cambio; el 31%, que no era apropiado y el resto desconoció. A partir de estos datos, se dedujo que la mayoría estuvo de acuerdo con un cambio, dado que los cambios son provechosos en las organizaciones para satisfacer, de

manera significativa, las exigencias del mercado, los clientes y de las competencias.

Tabla 14. Toma de Decisiones Organizacionales

Alternativas	Total Parcial	%
Siempre	42	16
Casi siempre	74	28
Algunas veces	85	32
Casi nunca	29	11
Nunca	35	13
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Suele tomar decisiones prematuras y éstas generalmente son acertadas?* y se obtuvo la información visualizada en la Tabla 14. De acuerdo con esta tabla, el 32% afirmó que, en ciertas ocasiones, la toma de decisiones es anticipada; el 28%, que esta es casi siempre acertada; el 16%, que siempre son acertada y el resto, que nunca o casi nunca era acertada. A partir de ello, se dedujo que, algunas veces, las decisiones son tomadas de manera anticipada, a causa de las exigencias y circunstancias, pero esto no evidenciaba que sea un hecho repetitivo. Por tanto, era conveniente analizar las decisiones tomadas con el propósito de tomar medidas futuras en las organizaciones.

Tabla 15. Análisis Situacional de la Organización

Alternativas	Total Parcial	%
Siempre	106	40
Casi siempre	66	25
Algunas veces	50	19
Casi nunca	43	16
Nunca	0	0
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Analiza profundamente un problema concerniente a la organización?* y se generaron los resultados mostrados en la Tabla 15. De acuerdo con esta tabla, el 40% indicó que siempre se analizaban estos problemas; el 25%, que casi siempre; el 19%, que algunas veces y el resto, en contraposición, que casi nunca.

A partir de estos resultados, se dedujo que la mayoría estuvo convencida de que se requería un análisis de los asuntos problemáticos dentro de las organizaciones, puesto que existían incidentes como la

constante alteración de los precios, la incertidumbre, el costo de los impuestos y otros más. En consecuencia, la mayoría presentó un rasgo más metódico respecto a la gestión y a la toma de decisiones.

Tabla 16. Técnica de Lluvia de Ideas en la Organización

Alternativas	Total Parcial	%
Siempre	58	22
Casi siempre	66	25
Algunas veces	82	31
Casi nunca	40	15
Nunca	19	7
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Generalmente utiliza la técnica de lluvia de ideas para solucionar un problema concerniente a la organización?* y se obtuvieron los resultados apreciados en la Tabla 16. De acuerdo con esta tabla, el 31% señaló que algunas veces usaba tal técnica; el 25%, que casi siempre; el 22%, que siempre y el resto, que casi nunca o nunca. A partir de estos datos, se comprendió que la mayoría (78%) aplicaba la técnica lluvia de ideas en las organizaciones empresariales estudiadas y esto favorecía la exposición de opciones previo a la toma de decisiones.

Tabla 17. El Desarrollo de Nuevas Creaciones Productivas

Alternativas	Total Parcial	%
Sí	170	64
No	95	36
No declara	0	0
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Actualmente la organización está desarrollando nuevos productos?* a la muestra y se obtuvieron los datos expuestos en la Tabla 17. De acuerdo con esta tabla, la mayoría (64%) afirmó que se desarrollan nuevos productos más aún cuando se habían realizado acuerdos sobre aranceles entre Perú y Estados Unidos. En cambio, el resto respondió lo contrario; puesto que consideraba que, en el panorama actual, se debe invertir en nuevos productos para acatar las exigencias del mercado.

Tabla 18. Participación del Personal en Nuevos Productos

Alternativas	Total Parcial	%
1 – 2 personas	53	20
3 – 5 personas	45	17
6 – 9 personas	109	41
De 10 a más personas	24	9
Ninguna persona	34	13
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Participan muchas personas en el desarrollo de nuevas creaciones productivas?* a la muestra y se obtuvieron los resultados mostrados en la Tabla 18. De acuerdo con esta tabla, el 41% indicó que solo de seis a nueve personas participaban; el 20%, que solo de uno a dos; el 17%, que solo de tres a cinco y el 9, que grupos de diez a más integrantes participaban. Por el contrario, el 13% defirió de los demás al indicar que ninguna miembro participaba.

Tabla 19. El Producto y las Pruebas de Experimentación - Calidad

Alternativas	Total Parcial	%
Siempre	80	30
Casi siempre	58	22
Algunas veces	29	11
Casi nunca	69	26
Nunca	29	11
Total	265	100

Se formuló la pregunta *¿Cuándo se presenta un producto, éste es sometido a pruebas de experimentación o de calidad?* a la muestra y se obtuvieron los resultados observados en la Tabla 19. De acuerdo con esta tabla, el 30% indicó que las pruebas de experimentación o calidad siempre eran realizadas, puesto que existía un manejo de insumos y de calidad de los productos; el 22%, que casi siempre; el 11%, que algunas veces y el resto, en oposición, que casi nunca o nunca. Esto indicó que la mayoría contemplaba estas pruebas, las cuales son esenciales para el cumplimiento de exigencias de mercado y el aumento de la competitividad en organizaciones.

Tabla 20. Opinión sobre Productos y Creatividad

Alternativas	Total Parcial	%
Definitivamente sí	103	39
Probablemente sí	65	26
No opina – no sabe	0	0
Probablemente no	43	16
Definitivamente no	50	19
Total	265	100

Se formuló la pregunta: ¿Considera que sus productos o algunos de ellos son creativos? a la muestra y se obtuvieron los resultados de la Tabla 20. Según esta tabla, el 65% afirmó que los productos desarrollados eran creativos; mientras que el 35% opinó lo contrario. Esta diferencia de porcentaje demostró que la creatividad continúa siendo fundamental en los mercados, dado que estos exigen cambios innovadores en función de moda, gustos y colores a fin de convertir a los productos peruanos en creativos.

XI. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la primera hipótesis específica, se plantearon las siguientes hipótesis:

- Ho: Las situaciones que influyen en el líder no están relacionadas con la toma de decisiones bajo certeza.
- H1: Las situaciones que influyen en el líder están relacionadas con la toma de decisiones bajo certeza.

Tabla 21. Situaciones que influyen en un líder

Situaciones que influyen en un Líder	Toma de decisiones prematuras					Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
Sist. de valores personales	57	27	7	7	8	106
Conf. en los subordinados	8	28	13	11	14	74
Expect. acerca del jefe	13	16	17	10	8	64
Presiones amb. en la org.	7	4	5	2	3	21
Total	85	75	42	30	33	265

Para probar esta hipótesis planteada, se consideraron los resultados obtenidos de la muestra (Ver Tabla 21) y, luego, se realizó la estadística de prueba. Para ello, se tuvo en cuenta las siguientes condiciones:

- H_0 es verdadera solo cuando χ^2 sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con 12 grados de libertad.

- Se rechaza la hipótesis nula (H_0) cuando el valor de χ^2 es mayor o igual a 21.0261.

Al desarrollar estadística de prueba mediante una fórmula, se obtuvo lo siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 52,25$$

El resultado de la fórmula fue 52.25, que era mayor a 21.0261, por ende, se rechazó H_0 y se aceptó la hipótesis alterna (H_1).

Para la segunda hipótesis específica, se plantearon las siguientes hipótesis:

- H_0 : Las características del líder con responsabilidad social no influyen en el análisis profundo de problemas concernientes al sector empresarial.
- H_1 : Las características del líder con responsabilidad social influyen en el análisis profundo de problemas concernientes al sector empresarial.

Tabla 22. Características del Líder de las Organizaciones

Características del Líder organizaciones	Analiza los sistemas				Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	
Tener el poder formal	4	10	10	13	37
Liderazgo servidor	10	17	22	15	64
Humildad para servir	75	32	13	10	130
Explotar iniciativas del personal	14	3	2	2	21
Ser tolerante	2	3	5	3	13
Total	105	65	52	43	265

Para probar esta hipótesis planteada, se consideraron los resultados obtenidos de la muestra (Ver Tabla 22) y, luego, se realizó la estadística de prueba. Para ello, se tuvo en cuenta las mismas condiciones tomadas para la primera hipótesis específica.

Al desarrollar estadística de prueba mediante una fórmula, se obtuvo lo siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 69,42$$

El resultado de la fórmula fue 69.42, que era mayor a 21.0261, por ende, se rechazó H_0 y se aceptó la hipótesis alterna (H_1).

Para la tercera hipótesis específica, se plantearon las siguientes hipótesis:

- H_0 : El estilo de liderazgo con responsabilidad social no influye en el desarrollo de nuevas creaciones productivas.
- H_1 : El estilo de liderazgo con responsabilidad social influye en el desarrollo de nuevas creaciones productivas.

Tabla 23. Estilos de Clase Mundial de Líderes

Estilos de clase mundial de líderes	Desarrollan nuevos productos		Total
	Sí	No	
Orientación de tareas	20	46	66
Orientación a los empleados	18	32	50
Combinación de ambos	130	19	149
Total	168	97	265

Para probar esta hipótesis planteada, se consideraron los resultados obtenidos de la muestra (Ver Tabla 23) y, luego, se realizó la estadística de prueba. Para ello, se tuvo en cuenta las mismas condiciones tomadas para las anteriores hipótesis.

Al desarrollar estadística de prueba mediante una fórmula, se obtuvo lo siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 83,85$$

El resultado de la fórmula fue 83.85, que era mayor a 21.0261, por ende, se rechazó H_0 y se aceptó la hipótesis alterna (H_1).

Para la cuarta hipótesis específica, se plantearon las siguientes hipótesis:

H_0 : El tipo de liderazgo no influye en la experimentación o control de calidad de nuevas creaciones.

H_1 : El tipo de liderazgo influye en la experimentación o control de calidad de nueva creación.

Tabla 24. Tipos de Liderazgo Organizacional

Tipos de liderazgo organizacional	Los nuevos productos son sometidos a experimentos o control de calidad					Total
	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca	
Autocrático	38	13	3	25	6	85
Burocrático	15	31	8	7	10	71
Democrático	26	11	10	34	9	90
Dejar hacer, dejar pasar	2	4	7	3	3	19
Total	81	59	28	69	28	265

Para probar esta hipótesis planteada, se consideraron los resultados obtenidos de la muestra (Ver Tabla 24) y, luego, se realizó la estadística de prueba. Para ello, se tuvo en cuenta las mismas condiciones tomadas para las anteriores hipótesis.

Al desarrollar estadística de prueba mediante una fórmula, se obtuvo lo siguiente:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^i \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 62,68$$

El resultado de la fórmula fue 62.68, que era mayor a 21.0261, por ende, se rechazó H_0 y se aceptó la hipótesis alterna (H_1).

CONCLUSIONES

- La situación que más influye en el líder es la del sistema de valores personales, dado que el líder es un modelo para toda la organización y, es evidente, que sus valores personales tienen un rol importante. Por lo demás, la confianza en los subordinados y las expectativas acerca del jefe también son situaciones influyentes notables. Todas estas situaciones que influyen en el líder se relacionan con la toma de decisiones anticipadas o acertadas de las organizaciones empresariales de Piura.
- Las principales características de un líder son la humildad para servir a los demás, un liderazgo servidor y el tener poder formal, dado que estas impactan en el análisis de los problemas organizacionales

que los líderes desarrollan. Al mismo tiempo, la humildad para servir se contempla como el principal rasgo de un líder, puesto que coopera con la orientación del talento humano hacia el cumplimiento de los objetivos.

- El estilo de clase mundial de líderes más valorado es aquel donde los gerentes se enfocan en las tareas y en los empleados, dado que favorece el logro de los objetivos propuestos y la satisfacción de los empleados en las organizaciones. No obstante, también existe el estilo orientado a las tareas o a la supervisión y el estilo orientado a los empleados para que cumplan sus labores. De igual forma, se comprobó que estos estilos inciden directamente en el desarrollo de nuevas creaciones productivas.
- El estilo de liderazgo democrático es el más esencial en las organizaciones, puesto que conserva la comunicación entre miembros de una organización, sin embargo, este estilo puede ser reforzado con el autocrático para que, en caso se necesite, haya presencia de exigencias y verticalidad. Este tipo y los demás tipos de liderazgo sí influyen en la experimentación o control de calidad de nuevas creaciones.
- Se determina que el liderazgo organizacional es importante, debido a que contribuye con la correcta dirección de los recursos para el cumplimiento de los objetivos planeados e influye, de manera favorable, en la creatividad organizacional con responsabilidad social dentro del sector de las organizaciones empresariales de Piura.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el líder a nivel de las organizaciones empresariales de Piura se identifique con el personal para incluir en este, de manera favorable, mediante el uso de técnicas motivacionales apropiadas.
- Se aconseja que se implementen las herramientas más beneficiosas en las organizaciones empresariales de Piura, bajo principios éticos y profesionales, para que el potencial humano atesorado coopere, de manera adecuada, con el cumplimiento de los objetivos esperados.
- Se sugiere que las organizaciones implementen el modelo de liderazgo con responsabilidad social, al considerar la evaluación del impacto económico y los efectos de las organizaciones causados en la sociedad, para mantenerse en el mercado y aumentar el nivel de competitividad. Esta implementación debe facilitar la existencia de

una gestión integral que se preocupe por generar nuevas competencias en el valor agregado de los productos empresariales, al tomar en cuenta la creatividad y la sensibilidad social de una organización.

- En los tratados o acuerdos, se recomienda la búsqueda de mecanismos necesarios que favorezcan la explotación de las habilidades y creatividad en el sector empresarial piurano a través del uso de recursos pertinentes para la investigación y desarrollo.

CAPÍTULO QUINTO

Miradas en torno a un sistema estratégico de liderazgo, responsabilidad y organización

La importancia del líder dentro de una organización va a determinar el curso de la empresa. Aunque parezca tautológico, tal enunciado tiene un valor intrínseco agregado que lo hace fundamental, puesto que de esta figura van a surgir otras también importantes para la organización como el comportamiento organizacional que será lo que logre determinar el mejoramiento de la empresa, entre otros aspectos. La puesta en marcha de un sistema que logre conjugar liderazgo, además de otros componentes como la responsabilidad, valor cada día más ausente en las estructuras organizativas, permitirá no solo un diálogo consensuado con el entorno, incluso con las mismas estructuras organizativas, sino que estaría marcando con sobrada relevancia conceptos altamente renovadores. Si bien el ideal de responsabilidad no está sujeto a los procesos internos, este tiene cada día una adecuada incidencia, puesto que de la responsabilidad podrían desprenderse otros componentes como el mejoramiento y el impacto hacia el entorno y, a la capacitación del propio personal, trabajadores y sus miembros.

La necesidad irrefutable de incorporar liderazgo con responsabilidad, pero además con un perfil transformacional, el cual, para DIANA

BUENO BETANCUR y LINA CONSTANZA OROZCO GÓMEZ⁸³, favorece la asimilación de acciones idóneas en las organizaciones. Esto, a su vez, estimula a los empleados a ejecutar sus misiones, adecuándose a las nuevas modificaciones dadas en el modo de comunicar, impulsar y descentralizar la toma de decisiones. Esta asimilación y estimulación se toma como una de las funciones aplazadas que una entidad puede tener.

En la actualidad, es más frecuente pues de este patrón las organizaciones van a basar sus políticas a través de un conjunto de creencias y valores que este líder va a desarrollar en su conjunto, a pesar de que la figura del liderazgo es un deber, además que les concierne a todos (MENCHÉN, citado por JOSÉ DE JESÚS CHÁVEZ MARTÍNEZ e JUAN PEDRO IBARRA MICHEL)⁸⁴. En este aspecto, la organización ya no solo se bastará bajo los esquemas tradicionales que fueron los que, de alguna u otra manera, contribuyeron al detrimento de su propia organización. Era necesario, en este sentido, establecer otros nexos y se hallaron justo bajo las demandas que pedía la sociedad en general: en esa demanda vieron la necesidad de que la figura del líder estuviera en consonancia con las exigencias propias de cada época.

Cada época tiene sus propios procesos, así como sus propios modos de generar los cambios que suceden en el devenir organizativo, sin embargo, la creación de un sistema que logre consolidar la responsabilidad como principal aspecto debe ser el norte que se tracen las nuevas estructuras organizativas. En la actualidad, muchas organizaciones han hallado un sentido propio no solo en propiciar el liderazgo, sino también la responsabilidad con el entorno. Este enfoque no es solo empleado con el único fin para lograr ganancias dentro de sus economías, sino que es una de las necesidades en que las organizaciones han visto una poderosa aliada para establecer mejoras y así generar los cambios que se requieren. A raíz de los grandes acontecimientos globales, la mayoría de las organizaciones no solo han respondido con

83 DIANA BUENO BETANCUR y LINA CONSTANZA OROZCO GÓMEZ. "Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira", tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira, Repositorio Institucional UTP, 2019, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/228297369.pdf>].

84 JOSÉ DE JESÚS CHÁVEZ MARTÍNEZ e JUAN PEDRO IBARRA MICHEL. "Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad", *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 18, n.º 1, 2016, pp. 138 a 158, disponible en [<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/796/718>].

vehemencia a las diferentes presiones propias del entorno, contextos o ambientes, sino que también han influenciado en los modos de convivencia.

A causa de ello, se busca gestionar la responsabilidad social con el fin de presentar una imagen limpia, ética “y una gran sensibilidad por los problemas que acontecen a su alrededor, lo que sin discusión procura mayor facilidad para el posicionamiento y desenvolvimiento en los mercados”⁸⁵. Las prácticas que confieren prominencia a la ética dentro de las organizaciones tienden a ser transparentes, de socialización activa, perspicaces, fomentadoras del respeto, informadoras y diversificadas. Por ejemplo, las actividades con falta de ética son sucesos que, sin vacilaciones, deben reportarse a los altos cargos y no solo suspenderse en los niveles bajos de la gerencia a fin de que se tomen las medidas correctivas acertadas tanto en el área ocurrida como en todo el complejo de la organización.

Aun cuando este sistema parece estar lejos de una posible realización, el hecho de crear desde el propio seno organizativo a un líder con ética y responsabilidad no está muy lejos de ser posible; sin embargo, esta tarea, aunque titánica, no debe surgir de la nada, sino más bien del compromiso unánime y democrático, además de participativo de la organización que de igual modo está del todo ligada a niveles más concretos y sociables, puesto que la organización, así como la figura del líder, está sujeta por estructuras que definen a la sociedad en general.

Si bien las demandas que hoy en día exigen las superestructuras, o las grandes corporaciones organizativas, se deben a que ellas han emergido de sus mismas necesidades, no se podría hablar de un líder sin que la sociedad misma lo haya pensado como parte de su organización. La necesidad manifiesta de un sistema organizado en la sociedad es cada vez más evidente cuando se halla en concordancia con los principios y metas. No en vano, pensar en un sistema que contrarreste lo ominoso que ha sido la organización para el logro de un sistema cónsono con los tiempos actuales.

Los modelos de líderes actuales son el resultado de diversos aportes filosóficos, teóricos y sociales que han girado alrededor de los te-

85 CARMEN AÑEZ HERNÁNDEZ y MARÍA ELENA BONOMIE. “Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización”, *Revista Formación Gerencial*, vol. 9, n.º 1, 2010, disponible en [<http://dialnet.unirioja.es/revista/11832/A/2010>], p. 152.

mas relacionados con las organizaciones. Estos modelos no pueden ser aplicados sin la presencia de personas adeptas a un sujeto que consideran ejemplo, por lo que un seguidor también juega un papel importante dentro del pensamiento y conducta del líder. Por ello, se observan diversos estilos de líder que una persona puede adoptar en función de sus seguidores, de su actividad empresarial y de la situación momentánea.

Las organizaciones, en su búsqueda por abarcar la temática del liderazgo y la responsabilidad social, han causado una nueva controversia en materia de su concepto. Por un lado, se expone que las organizaciones son ejecutoras de funciones que generan la obtención de ganancias para si mismas a través del uso de materiales necesarios y energía, sin recurrir a fraudes esporádicos. Por otro lado, estas, al incorporar el marco social, son grupos o asociaciones que no solo desean enriquecerse por medio de la satisfacción de las necesidades ajenas, sino que apoyan la idea de un ambiente caracterizado de bienestar social y ambiental.

Estas concepciones han atraído las ganas de renovar el proceso de gestión de las empresas, al incluir, dentro de sus planes y objetivos, el contexto social. Esta renovación tiene la idea de alcanzar un resultado positivo no solo para los líderes y las empresas, sino para el sector externo a ella que es la sociedad. Por ejemplo, en la coyuntura actual, las múltiples empresas privadas y estatales del sector salud establecieron regímenes innovadores y cambios guiados por las necesidades sociales como el abastecimiento de medicinas contra el COVID-19, pruebas rápidas, respiradores artificiales, más centros de salud, entre otros más.

Esto demuestra que los intereses sociales, por sí mismo, son una fuente de influencia para las organizaciones, aunque estas tengan una visión dirigida a obtener ganancias económicas. Justo, en el capítulo IV, se afirma que liderazgo con implicación de la responsabilidad social, dentro de la gestión empresarial, es un factor conveniente para originar entornos en donde se observen practicas correctas de dirección y el cumplimiento prometedor de los propósitos trazados en un primer momento.

Este panorama ideal también requiere de un rasgo fundamental en los líderes: la creatividad. La adopción de un sistema de liderazgo con responsabilidad social exige en una entidad que los líderes y dirigentes proporcionen ideas inéditas que conllevan a la innovación ajustada a la realidad social, dado que la escasez creativa de líderes corrompe el desempeño de sus seguidores y lo degrada hasta ubicar a toda la

empresa en una posición crítica que puede denigrarla o desaparecerla del mercado.

Es creíble que las concepciones de los estilos de liderazgo y la visión de la responsabilidad social presencian cambios en tiempos futuros, dado que la sociedad es un ente mutable y las situaciones mundiales no son estáticas. A causa de esto, es meritorio que las entidades organizacionales se enfrasquen en un escenario propicio para mantenerse a la vanguardia respecto de las nuevas tecnologías, los nuevos enfoques y conceptos vinculados con las estrategias empresariales.

En conclusión, hoy en día, el liderazgo con responsabilidad social se desempeña como un sistema estratégico y magnífico para producir que una organización no solo obtenga ganancias a través de líderes creativos, sino también aporte a la sociedad por medio de la praxis responsable y ética de sus actividades laborales. Esto es lo que se precisa para lograr un universo integral y sostenible.

BIBLIOGRAFÍA

AGNIHOTRI, ALKA y SHIKHA KAPOOR. “Implications of Super Leadership and Self Leadership for Production Processes in Indian IT Sector”, en *International Journal of Mechanical and Production Engineering Research and Development –IJMPERD–*, n.º 8, 3, 2018, pp. 875 a 886, disponible en [<https://bit.ly/3HAnGoo>].

AGÜEROS SÁNCHEZ, FERNANDO; RODRÍGUEZ GARCÍA, HÉCTOR JAVIER Y SANDOVAL CERVANTES, DANIEL ISAAC. (s. f.). *La responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva*, disponible en [<https://docplayer.es/51586046-La-responsabilidad-social-empresarial-como-ventaja-competitiva.html>].

AGUILERA CASTRO, ADRIANA y DORIA PATRICIA PUERTO BECERRA. “Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social”, en *Pensamiento y Gestión*, n.º 32, 2012, pp. 1 a 26, disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100002&lng=en&tlng=en].

ÁLVAREZ KELSEY, JULIANA CAROLINA. “Liderazgo y administración de empresas contemporáneas”, tesis de especialización, Fundación Universidad de América, Repositorio Institucional UA, 2020, disponible en [<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/am/20.500.11839/7882/1/476108-2020-I-GTH.pdf>].

AÑEZ HERNÁNDEZ, CARMEN y MARÍA ELENA BONOMIE. “Responsabilidad social empresarial: estrategia de competitividad en el marco de la globalización”, *Revista Formación Gerencial*, vol. 9, n.º 1, 2010, pp. 144 a 168, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/revista/11832/A/2010>].

BARAHONA URBANO, HÉLDER; DIEGO RAFAEL ROBERTO CABRERA MOYA y URIEL EDUARDO TORRES CASTRO. “Los líderes en el siglo XXI”, en *Entramado*, vol. 7, n.º 2, 2011, pp. 86 a 97, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v7n2/v7n2a06.pdf>].

BARRADAS, GUSTAVO. “Del liderazgo visionario hacia la responsabilidad social corporativa de empresas licoreras”, en *Visión Gerencial*, n.º

2, 2013, pp. 258 a 280, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545894010>].

BOLAÑOS NOY, FRANCY YULIANA. “Las habilidades comunicativas contribuyen a hacer del administrador de empresas un líder”, tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada, Repositorio Institucional UN, 2020, disponible en [<http://hdl.handle.net/10654/35042>].

BRAVO ROJAS, LEONIDAS MANUEL; ALBERTO VALENZUELA MUÑOZ; PATRICIA MARÍA RAMOS VERA y ARÍSTIDES TEJADA ARANA. “Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional”, *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, n.º 88, 2019, pp. 1316 a 1325, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>].

BUENO BETANCUR, DIANA y LINA CONSTANZA OROZCO GÓMEZ. “Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira”, tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira, Repositorio Institucional UTP, 2019, disponible en [<https://core.ac.uk/download/pdf/228297369.pdf>].

CANCINO DEL CASTILLO, CHRISTIAN y MARIO MORALES PARRAGUÉ. *Responsabilidad social empresarial*, 2008, disponible en [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/122747/Cancino_Morales_2008.pdf].

CANO FLORES, MILAGROS; CARLOS HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ y RAÚL MANUEL ARANO CHÁVEZ. “Responsabilidad social empresarial: la importancia de la vinculación de la empresa con la sociedad para generar ventaja competitiva”, *Revista Ciencia Administrativa*, n.º 1, 2016, pp. 216 a 225, disponible en [<https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/19CA201601.pdf>].

CARDEÑO PORTELA, EDWIN; NORALBIS CARDEÑO PORTELA, RAMIRO BUITRAGO ACUÑA y PEDRO HERNÁNDEZ MALPICA. “Liderazgo resonante como elemento potenciador de la responsabilidad social en organizaciones del sector público”, *Revista Espacios*, vol. 39,

n.º 8, 2018, pp. 1 a 11, disponible en [www.revistaespacios.com/a18v39no8/a18v39no8p28.pdf].

CARROLL, ARCHIE. "Social Responsibility", en PATRICIA WERHANE y EDWARD FREEMAN (eds.), en *Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishers, 1998.

CHANCAY CEDAÑO, ANTONIO BONIFACIO. "Responsabilidad social corporativa: historia y problemas para su estudio", en *Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables –FIPCAEC–*, vol. 1, n.º 1, 2016, pp. 39 a 50, disponible en [<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/10/5>].

CHÁVEZ MARTÍNEZ, JOSÉ DE JESÚS e JUAN PEDRO IBARRA MICHEL. "Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad", *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, vol. 18, n.º 1, 2016, pp. 138 a 158, disponible en [<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/796/718>].

CHENG, SHAOYI y QINGQUAN PAN. "Charismatic Leadership and its Influence", en *Advances in Economics, business and Management Research*, n.º 80, 2019, pp. 147 a 150, disponible en [<https://dx.doi.org/10.2991/bems-19.2019.27>].

CHIAVENATO, IDALBERTO. *Introducción a la teoría general de la administración*, 7.ª ed., 2007, disponible en [<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>].

CÓRDOBA ZUÑIGA, EULICES; JENCY LORENA CASTILLO TORO y NOÉ CASTILLO QUESADA. "Creatividad e innovación: Motores de desarrollo empresarial", en *Lámpsakos*, n.º 19, 2018, pp. 55 a 65, disponible en [<http://dx.doi.org/10.21501/21454086.2363>].

DUBRIN, ANDREW. *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*, Boston, Cengage Learning, Inc., 2019, disponible en [<https://bit.ly/3oAFaJO>].

ESCALONA MORENO, KARIED VIRGINIA. "El liderazgo en empresas del sector comercio y servicio. Elementos para un modelo", tesis de

maestría, Universidad de Carabobo, Repositorio Institucional UC, 2016, disponible en [<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4328/kescalona.pdf?sequence=1>].

FERNÁNDEZ SALGUERO, ANA; PATRICIA ARAGÓN SÁNCHEZ y DOLORES MARTÍNEZ HERNÁNDEZ. *Responsabilidad social, ética empresarial y gestión de la diversidad*, Cepaim, 2016, disponible en [<http://cepaim.org/wp-content/uploads/2017/10/Modulo-02-CEPAIM-Reedici%C3%B3n-2016.pdf>].

FERRER PEÑARANDA, LUCIO ARNULFO y MERCEDES LULILEA FERRER MEJÍA. *Liderazgo de clase mundial sistémico del potencial intelectual en pequeñas y medianas empresas*, Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2021, disponible en [<https://www.ilae.edu.co/files/book-pdf/202104211754441328691557.pdf>].

FRIEDMAN, MILTON. *The social responsibility of business is to increase its profits*, New York Times Magazine, 1970, disponible en [<http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>].

GARCÉS, GONZALO. “Una revisión bibliográfica sobre las cualidades de liderazgo entre los gerentes de proyectos de rehabilitación de edificios”, *Revista ingeniería de construcción*, vol. 35, n.º 1, 2020, pp. 45 a 59, disponible en [<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732020000100045>].

GARCÍA ORTIZ, JATSIRI YOLOTZIN; MARÍA DE LOS ÁNGELES SILVA OLVERA; NEFTALÍ PARGA MONTOYA y LORENA PATRICIA BOJÓRQUEZ GUERRERO. “El liderazgo emprendedor y la innovación en empresas manufactureras”, en *Contabilidad y Negocios*, vol. 16, n.º 31, 2021, pp. 131 a 144, disponible en [<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.008>].

GARCÍA, ALINA ALEA. “Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible”, en *Futuros*, vol. 5, n.º 17, 2007, pp. 1 a 9, disponible en [https://www.academia.edu/34278630/Responsabilidad_social_empresarial_Su_contribuci%C3%B3n_al_desarrollo_sostenible].

- GARCÍA GONZÁLEZ, KAREN. “Gestión de la innovación. Una visión de modelo de negocio”, en *Consensus*, vol. 4, n.º 1, pp. 3 a 16, 2020, disponible en [<http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/51>].
- GARCÍA MUÑOZ APARICIO, CECILIA y BEATRIZ PÉREZ SÁNCHEZ. “La Responsabilidad Social en CEMEX”, en *Investigación Valdizana*, vol. 14, n.º 4, 2020, pp. 175 a 187, disponible en [<https://doi.org/10.33554/riv.14.4.728>].
- GARCÍA SOLARTE, MÓNICA. “Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales”, en *Entramado*, vol. 11, n.º 1, 2015, pp. 60 a 79, disponible en [<http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n1.21111>].
- GARZÓN CASTRILLON, MANUEL. “Liderazgo transformacional”, en *CONCYTEG*, vol. 14, n.º 218, 2019, pp. 5 a 17, disponible en [<https://bit.ly/31dt4xH>].
- GIL, FRANCISCO; CARLOS MARÍA ALCOVER, RAMÓN RICO y MIRIAM SÁNCHEZ MANZANARES. “Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo”, en *Papeles de Psicólogos*, vol. 32, n.º 1, 2011, pp. 38 a 47, disponible en [<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>].
- GÓMEZ NIETO, BEGOÑA y ROCÍO MARTÍNEZ DOMÍNGUEZ. “Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa”, en *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, vol. 14, n.º 28, 2016, pp. 33 a 50, disponible en [<http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v14n28/v14n28a02.pdf>].
- GÓMEZ ORTIZ, ROSA AMALIA. “El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micros, pequeñas y medianas empresas”, en *Pensamiento & Gestión*, n.º 24, 2008, pp. 157 a 194, disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000100007&lng=en&tlng=es].
- HEINCKE, MÓNICA. “La responsabilidad social empresarial: ¿Una herramienta para el desarrollo local sostenible en Colombia?”, *Revista Opera*, vol. 5, n.º 5, 2005, pp. 55 a 74, disponible en

[<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1457/1389>].

- HERRERA ROMÁN, ANDREA y EMILIO FRANCISCO RUÍZ TAPIA. “Importancia del liderazgo dentro de las organizaciones”, Monografía con modalidad de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Repositorio Institucional UCC, 2017, disponible en [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7060/4/2017_importancia_liderazgo_organizaciones.pdf].
- HUANG, SISHI. “The Impact of Coaching Leadership on In-Role Performance of Employees—Based on the Perspective of Social Information Processing Theory”, en *Open Journal of Social Sciences*, n.º 7, pp. 223 a 237, 2019, disponible en [<https://doi.org/10.4236/jss.2019.712017>].
- JARAMILLO BENAVIDES, VERÓNICA ELIZABETH y ISIDRO JOSÉ FIERRO ULLOA. “Análisis del liderazgo transformacional y su importancia en los tiempos de crisis”, en *PODIUM*, n.º 30, 2016, pp. 97 a 119, disponible en [<https://bit.ly/3d8vdgt>].
- JIMÉNEZ LÓPEZ, ANDRÉS FELIPE; DANIELA GÓMEZ AGUIRRE, JORGE RENDÓN OTÁLVARO y SANDRA PATRICIA PELÁEZ ARCILA. “Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década”, *Revista Humanismo y Sociedad (RHS)*, vol. 8, n.º 1, 2020, pp. 81 a 98, disponible en [<https://doi.org/10.22209/rhs.v8n1a06>].
- LLANES PÉREZ, ROBERTO y YUREIDYS GARCÍA. “Educación y organización como impulsores de la creatividad y la innovación en el turismo”, en *Conciencia Digital*, vol. 3, n.º 1, 2020, pp. 23 a 35, disponible en [<https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v3i1.996>].
- MEHMOOD, MUHAMMAD SHAHID; ZHANG JIAN, UMAIR AKRAM y ADEEL TARIQ. “Entrepreneurial leadership: the key to develop creativity in organizations”, en *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 42, n.º 3, 2021, pp. 434 a 452, disponible en [<https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0008>].

- MINISTERIO DE EDUCACIÓN –MINEDUC–. “Guía de herramientas para el desarrollo de recursos personales en equipos directivos. Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo”, MINEDUC, 2019, disponible en [<https://bit.ly/3B1VjNn>].
- OLAYA CORREA, STEFANÍA. “La Responsabilidad Social Empresarial y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como complemento organizacional”, en *Adversia*, n.º 24, 2020, pp. 1 a 9, disponible en [<https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/343092/20803200>].
- PALAFox SOTO, MARÍA OLIVIA; SERGIO OCHOA JIMÉNEZ y CARLOS ARMANDO JACOBO HERNÁNDEZ. “El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales”, en *Apuntes Universitarios*, vol. 10, n.º 3, 2020, pp. 95 a 112, disponible en [<https://doi.org/10.17162/au.v10i3.463>].
- QUIARO RAMÍREZ, PEDRO LUIS. “Liderazgo gerencial y su influencia en la praxis educativa, en el ámbito rural”, *Revista arbitrada del CIEG - Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, n.º 40, 2019, pp. 41 a 54, disponible en [<https://bit.ly/3B9kMUU>].
- QUISPE AGIPE, ROY ALEXIS. “El componente ético del derecho del trabajo”, *Revista jurídica del trabajo*, vol. 2, n.º 4, 2021, pp. 367 a 393, disponible en [<http://revistajuridicadeltrabajo.com/index.php/rjt/article/view/60/77>].
- RAMÍREZ MÉNDEZ, GABRIEL. “Liderazgo organizacional. Un desafío permanente”, *Revista Universidad y Empresa*, vol. 15, n.º 25, 2013, pp. 5 a 11, disponible en [<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/view/223/showToc>].
- RIVAS GUEVARA, LENIN OLMEDO y DAYANA VALDÉS PEREZ. “Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: caso de estudio en el contexto empresarial local”, en *593 Digital Publisher CEIT*, vol. 6, n.º 3, 2021, pp. 107 a 121, disponible en [<https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.545>].
- ROBAYO ACUÑA, PAULA VIVIANA. “La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico

colombiano”, en *Suma de Negocios*, n.º 7, 2016, pp. 125 a 140, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X>].

RODRÍGUEZ, EDUARDO. *Responsabilidad social empresarial en tiempos de cambio*, 2020, disponible en [https://www.researchgate.net/profile/Eduardo_Rodriguez9/publication/341654859_Universidad_de_Guadalajara_Responsabilidad_social_empresarial_en_tiempos_de_cambio/links/5ecd6ca7458515294514620c/Universidad-de-Guadalajara-Responsabilidad-social-empresarial-e].

ROJAS RODRÍGUEZ, ISAAC SHAMIR; SERGIO RAMÓN ROSSETTI LÓPEZ y MANUEL ARTURO CORONADO RAMÓN. “Gestión del conocimiento y responsabilidad social empresarial en agronegocios caso: Hermosillo, Sonora”, *Revista Mexicana de Agronegocios*, n.º 48, 2021, pp. 642 a 656, disponible en [<https://www.redalyc.org/journal/141/14167610004/14167610004.pdf>].

ROZO SÁNCHEZ, ASTRID; ALEXANDER FLÓREZ GARAY y CARLOS GUTIÉRREZ SUÁREZ. “Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica”, *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 7, n.º 2, 2019, pp. 62 a 67, disponible en [<https://doi.org/10.15649/2346030X.543>].

SALAZAR BONILLA, MARÍA FERNANDA; HELDER MARCELL BARRERA ERREYES, LUIS GABRIEL NUÑEZ TORRES y FERNANDO ALFREDO FLOR TAPIA. “Emprendimiento, creatividad e innovación en la gestión empresarial del Ecuador”, en *CIENCIAMATRIA*, vol. 6, n.º 10, 2020, pp. 501 a 512, disponible en [<https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.157>].

SÁNCHEZ MONTALVÁN, SORAYA ELIZABETH; IVÁN PATRICIO VACA AGUIRRE, JUAN PABLO PADILLA SÁNCHEZ y CLAUDIO RENÉ QUEZADA CONDOLO. “Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica relacional”, *Revista OIKOS*, vol. 18, n.º 37, 2014, pp. 41 a 61, disponible en [<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6025782.pdf>].

SARASARA ANDREA, CÉSAR. “Gestión del conocimiento y liderazgo de clase mundial para el desarrollo del capital intelectual en

las organizaciones inteligentes”, tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Repositorio Institucional UNMSM, 2010, disponible en [<https://docplayer.es/47011564-Gestion-del-conocimiento-y-liderazgo-de-clase-mundial-para-el-desarrollo-del-capital-intelectual-en-las-organizaciones-inteligentes.html>].

SELZNICK, PHILIP. “Foundations of the theory of organization”, en JAY M. SHAFRITZ y J. STEVEN OTT (trads.), en *Classics of Organization Theory*, Chicago, Dorsey Press, 1987, pp. 25 a 35.

SIMONETTA, CARLOS DAVID. “Ética y liderazgo. La neutralidad no existe”, en *Ciencias Administrativas*, n.º 10, 2017, pp. 55 a 63, disponible en [<https://doi.org/10.24215/23143738e012>].

SOLÍS GONZÁLEZ, JOSÉ LUIS. “Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo”, en *Análisis Económico*, vol. 23, n.º 53, 2008, pp. 227 a 252, disponible en [<https://www.redalyc.org/pdf/413/41311449011.pdf>].

TORRES RIVERA, ALMA DELIA; LIBIA ESTELA LAVANDEROS TORRES y CAROLINA MARURI AVIDAL. “La innovación social: herramienta de gestión empresarial en la generación de valor compartido”, en *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, n.º 13, 2019, pp. 1495 a 1511, disponible en [<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1866/1625>].

URREGO, LUIS. “Liderazgo Estratégico: perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior”, *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, vol. 5, n.º 5, 2020, pp. 28 a 43, disponible en [<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>].

VALENCIA POMAREDA, PEDRO HERBERT JAIME. “Estilos gerenciales y satisfacción laboral”, tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Repositorio Institucional UNMSM, 2008, disponible en [<https://hdl.handle.net/20.500.12672/414>].

VALLAEYS, FRANÇOIS. “¿Por qué la responsabilidad social empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica”, en

Andamios, vol. 17, n.º 42, 2020, pp. 309 a 333, disponible en [<http://dx.doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>].

VARGAS SÁNCHEZ, ALFONSO y ROSA MARÍA VACA ACOSTA.

“Responsabilidad social corporativa y cooperativismo: Vínculos y potencialidades”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n.º 53, 2005, pp. 241 a 260, disponible en [<http://www.redalyc.org/pdf/174/17405315.pdf>].

VARGAS CARRANZA, JHON ESTEBAN. “Gestión de liderazgo y su impacto en los resultados en la mediana y pequeña empresa”, ensayo de grado, Universidad Militar Nueva Granada, 2019, disponible en [<http://hdl.handle.net/10654/35239>].

VIVAR COLQUICOCHA, MATIAS CARLOS. “El liderazgo en las organizaciones inteligentes en las pequeñas y medianas empresas metal mecánica de Lima Metropolitana, año 2018”, tesis doctoral, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann, Repositorio Institucional UNJBG, 2019, disponible en [<http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3920>].

VIVES, ANTONIO y ESTRELLA PEINADO VARA. *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*, FOMIN, 2011, disponible en [<https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/la-responsabilidad-social-de-la-empresa-en-america-latina.pdf>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en marzo de 2022

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 ptos.

Bogotá, Colombia

