

Capítulo 9

Liderazgo responsable en organizaciones comerciales¹

Responsible leadership in commercial organizations

Reynier, Ramírez Molina
Universidad de la Costa. Barranquilla-Colombia
rramirez13@cuc.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-5073-5158>

Yany, Rincón Quintero
Tecnológico de Antioquia-Institución Universitaria. Medellín-Colombia
yany.rincon@tdea.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-2427-3161>

Ronald Prieto Pulido
Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia
rprieto1@unisimonbolivar.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-3901-4250>

311

¹ El presente capítulo es el resultado del proyecto de investigación posdoctoral denominado: Liderazgo y su influencia sobre la Responsabilidad Social de las Organizaciones Industriales, adscrito al Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo-Venezuela.

RESUMEN

312 El capítulo busca caracterizar el liderazgo responsable en las organizaciones comerciales; la metodología fue positivista, descriptiva, de campo, transeccional retrospectiva, no experimental. Las fuentes vivas fueron los presidentes de las empresas Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; Bavaria y Postobón, de la República de Colombia. La técnica utilizada fue la observación, con un cuestionario estructurado de 78 preguntas, con escala de selección múltiple. El instrumento se validó con 10 expertos, y la confiabilidad se calculó con el método de alfa de Cronbach, con un 0,91, siendo este altamente confiable. Los resultados muestran que en las características de la visión organizacional, los indicadores afectados fueron: conciencia al aplicar los principios corporativos y autodisciplina. En la proactividad empresarial, les falta desarrollar compromisos con resultados novedosos. En la orientación al trabajo, hay iniciativa ante la dinámica laboral, los procesos de talento humano; y los programas de formación, desarrollo y autodesarrollo son ambiguos e inoperantes. Se concluye que se hace necesario adaptarse a nuevos escenarios y darse la oportunidad de asumir responsablemente, como líderes, innovadoras maneras de pensar, de hacer y de actuar.

Palabras clave: liderazgo, responsabilidad social, organizaciones comerciales, liderazgo responsable.

ABSTRACT

The chapter seeks to characterize the responsible leader in commercial organizations; the methodology was positivist, descriptive, retrospective, non-experimental transeccional field. Live sources, were the Presidents of companies Polar and Regional brewery of the Bolivarian Republic of Venezuela; Bavaria and Postobon, of the Republic of Colombia. The technique used was the observation, with a structured questionnaire, 78 questions

with multiple choice scale. The instrument was validated with 10 experts, and reliability, was calculated with the method of Cronbach alpha, with a 0,91, being this highly reliable. The results show that in the characteristics of the organizational vision, affected indicators were awareness applying corporate principles and self-discipline. In the proactive business, they need to develop innovative results commitments. Work orientation, there is initiative before labor dynamics, processes of human talent, and programs of training, development and self-development are ambiguous and ineffective. It is concluded that it is necessary to adapt to new scenarios, and given the opportunity to assume responsibly as leaders, innovative ways of thinking, doing and act.

Keywords: leadership, social responsibility, trade organizations, responsible leadership.

INTRODUCCIÓN

313

El conjunto de cambios en el campo de la acción humana, en años recientes, ha formado un escenario de actuación para las organizaciones enmarcadas en la postmodernidad, tal como lo expresan Prieto, Villasmil y Urdaneta (2011), los cuales han impactado la gestión de las organizaciones estableciendo una referencia teórica que busca describir dichas transformaciones en el plano visible teórico-filosófico, determinando el ritmo cuantitativo y cualitativo de las modificaciones recientes en la organización, por lo que se hace necesario que la gerencia adapte su instrumental científico y técnico a esa nueva realidad de conceptos.

Atendiendo a los nuevos retos de la globalización y a los cambios drásticos a los que están expuestas las organizaciones comerciales, los paradigmas emergentes se orientan por la competitividad responsable, lo cual establece un escenario propicio para la adopción y consolidación de las teorías del

liderazgo, impulsadas por la responsabilidad social en busca de la efectividad y sostenibilidad de las empresas, considerándose parte de la estrategia corporativa, apuntando a la innovación en la gestión laboral, rentabilidad y participación de mercado. Se propicia así un modelo de desarrollo inclusivo enmarcado en el dinamismo para el bienestar del individuo, utilizando el liderazgo responsable como catalizador de los valores y responsabilidades empresariales. En este sentido, Prieto, García y González (2014) plantean que el liderazgo requiere de un conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales, por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.

314 En este mismo orden de ideas, los gerentes forman parte de una imagen ante la sociedad denominada Economía Circular, un sistema de interacción Empresa-Comunidad-Estado-Sociedad; teniendo la concepción sistémica, debido a la capacidad de gestión que debe demostrar. Por tal motivo, el liderazgo responsable es un signo particular, diferenciador y significativo, que inspira e impulsa la moral en los colaboradores de la organización, preservando los valores de la sociedad, al tiempo que impulsa la calidad de servicios y la productividad.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, es importante resaltar que la literatura sobre el liderazgo responsable sugiere a los líderes influir en el público y grupos de interés holísticamente desde lo directivo, transversal y transformacional. Se parte de la premisa de que para dirigir adecuadamente, ya no basta con saber administrar y gestionar; se hace imperante ejercer un liderazgo de manera responsable, posibilitando prácticas gerenciales que promuevan los cambios de su realidad social. Por esta razón, el líder necesita herramientas, habilidades y destrezas que fortalezcan el

desempeño del desarrollo del potencial humano en dichas organizaciones, para gestionar adaptaciones que faciliten la actividad tanto operativa como administrativa-comercial.

Las organizaciones están conscientes de los avances que subyacen en la sociedad; por consiguiente, adaptarse a los cambios se convierte en un compromiso ineludible con un enfoque responsable. En tal sentido, es peyoratorio promover en el comercio a través del capital humano mediante un concepto de liderazgo responsable, donde sea posible abarcar tanto los espacios de trabajo hasta las actividades técnico-administrativas de las organizaciones objeto de estudio, en función de plantearse varios escenarios para la distribución de la función de todos sus integrantes.

La investigación busca caracterizar al líder responsable en las organizaciones comerciales, se espera identificar las capacidades, talentos, habilidades desde diversas perspectivas y planteamientos, reconocer la pluralidad de ideas y concepciones, posibilitando cuestionar aspectos concretos en su articulación con equipos de trabajo, relaciones interpersonales, familias - comunidad, para observar las estrategias de gestión, objetivos organizacionales, así como adoptar los compromisos concertados que se requieren para desarrollarlos o transformarlos, derivándose en la búsqueda de un liderazgo responsable que armonice la gestión del talento humano.

315

ESTADO DEL ARTE

La globalización comprende aspectos políticos, económicos, sociales y culturales que van más allá del flujo de comercio entre naciones. Los países, independientemente de que estén clasificados en la categoría de desarrollados o en vías de desarrollo, han venido entendiendo que este proceso los involucra de alguna forma, sin excluirse, por cuanto si lo hacen, el costo lo deberán pagar las futuras generaciones. Los gobernantes, sector priva-

do, la academia y sociedad civil como líderes, deben hacer los análisis que permitan aprovechar al máximo las oportunidades, mitigar las amenazas, corregir las debilidades, aprovechando las fortalezas con estrategias coherentes, maximizando los beneficios sociales y económicos de estos procesos responsablemente.

A nivel mundial, el liderazgo responsable en las organizaciones comerciales es una variable de estudio novedosa, siendo este, un tentador tema para estudiar y ser analizado. Países como Chile, Ecuador, Panamá, Brasil y México, por ser países industrializados, han experimentado temas de líderes responsables, agarrando fuerza por el liderazgo ejercido de las macro empresas; en este sentido, Latinoamérica es un referente que sirve de orientación para la investigación en curso.

316 Colombia y Venezuela se han insertado al mundo global a través de una serie de tratados y acuerdos internacionales, unos de tipo político, otros económicos, sociales, culturales y algunos mucho más completos, que incluyen todo lo relacionado con el comercio entre países, inversión, transferencia tecnológica, patentes, propiedad intelectual, movimiento de productos, servicios y factores de producción, principalmente capital, por cuanto en el tema de variables de liderazgo responsable es poco lo que se ha avanzado, sobre todo en los tratados de comercio con los países que están favorecidos en la economía del *ranking* internacional (Montañez, 2015).

Para el caso de las empresas colombianas y venezolanas, la nueva dinámica que genera la globalización demanda un liderazgo responsable. Se trata del talento humano con visiones que estén en capacidad de ajustar sus organizaciones a las realidades actuales y futuras, fomentando organizaciones perdurables en el tiempo y que estratégicamente puedan prevalecer en ambientes complejos. Actualmente, las empresas *retail* deben hacer frente a estas y otras circunstancias que hacen parte del contexto globalizado, en el

que deben no solo permanecer, sino crecer; se trata de ambientes dinámicos, que cambian de manera vertiginosa e impredecible. Los líderes de hoy y del futuro deben estar preparados, siendo responsables integralmente.

Más allá de la visión tradicional del líder, este debe ser visto entonces como un agente social de cambio, cuyas actitudes, aptitudes, conocimientos y habilidades permitan modificar, ya sea deliberada o espontáneamente, la dinámica del equilibrio que suele producirse en el mundo comercial, volviéndolas rígidas y vulnerables a los continuos cambios de la sociedad. Por su parte, para Prieto y Fabelo (2009) el liderazgo ejercido en cualquier ámbito de la vida, está íntimamente relacionado con la educación que pueda haber recibido el líder desde su seno familiar, su escuela, su universidad; en cuanto al fomento de la ética y los valores de la responsabilidad, la solidaridad, el respeto, la comprensión, la confianza, entre otros. Desde esta perspectiva, las organizaciones comerciales son vistas por los clientes como sistemas, y los líderes como aquellas personas que logran flexibilizar su estructura, potenciar la innovación y la creatividad; las preparan para hacer frente a los cambios del ambiente y a la incertidumbre creciente, integrando acciones socialmente responsables. Por su parte, Newstron (2011) define el liderazgo como:

317

El proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo en el logro de ciertos objetivos. Es el factor crucial que ayuda a un individuo o a un grupo a identificar sus metas, y luego los motiva y auxilia para alcanzarlas. Los tres elementos de la definición son la influencia/apoyo, el esfuerzo voluntario y el logro de las metas. Sin liderazgo una organización sería como una masa confusa de gente y de máquinas. (p.169)

De acuerdo al aporte del citado autor, el liderazgo se puede entender como las habilidades que un individuo posee para influir en la forma de ser o

actuar de las personas o grupos de trabajo, haciendo que este equipo realice sus actividades con entusiasmo hacia el logro de sus objetivos, con capacidad de delegar, gestionar, convocar, promover, incentivar y estimular eficientemente, impactando su entorno social de manera responsable.

Hablando de la responsabilidad en el líder, contribuirá activa y voluntariamente al mejoramiento de un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión organizacional, que persiguen un nuevo equilibrio social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar situaciones competitivas, ofreciendo un valor agregado a su público y comunidad. Al abordar estas nuevas esferas del liderazgo responsable, se nombra un indicador comunitario como parte de las atribuciones que a este respecta, según Guerrero, Samper y Pérez (2008), el líder comunitario debe ayudar a fomentar. Estas son, confianza, reflexión para el cambio, escuchar inquietudes y transferir vínculos con otros espacios de relevancia para la organización, especialmente con aquellos que por su posición no tienen acceso. El verdadero liderazgo, según Perdomo y Prieto (2009), es un diálogo sobre valores, de forma tal que el futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

318

Manifiesta Guerrero (2011) que la participación es un factor pertinente que ofrece oportunidades y mecanismos para que las personas puedan acceder a mejores condiciones de vida; esto implica tener presencia activa y respetuosa en la comunidad, con líderes capaces de trabajar, conectados a sistemas sociales. De acuerdo a este aporte, el desarrollar la participación como habilidad, humaniza las acciones colectivas en pro del bien común, generando condiciones para incrementar en el líder responsable el poder entre los miembros del grupo.

Ante tal aseveración, los líderes actuales buscan un acercamiento con la comunidad, impactando notoriamente su contexto, por tal motivo, implica ser un agente de cambio en la acción social, proyectándose como un ser integral, ocupado del bienestar igualitario y justicia, con un verdadero espíritu de bien común. A su vez, estimula imperativamente al cliente para que siga sus propuestas claras y acepte sus soluciones alentadoras.

Un líder responsable es visionario y proactivo en la toma de sus decisiones, y está orientado al trabajo y las personas en su actuación. La sociedad necesita de líderes responsables, y esto no es una tarea fácil, debido a que se requiere transitar hacia una cultura de credibilidad y confianza en los grupos de interés (Montañez, 2015). Al mismo tiempo, Remacha (2016) manifiesta que un líder responsable considera que la empresa, en el ejercicio de su actividad, debe beneficiar tanto a los propietarios/accionistas como al resto de los contribuyentes de la organización. Por ello tiene en cuenta las demandas y necesidades de los diferentes grupos de interés en su toma de decisiones, y se responsabiliza de la creación de valor compartido como vía de mantenimiento de la sostenibilidad.

319

Un líder debe dedicarse a reparar el mundo roto que tenemos hoy. Sus prioridades deben centrarse en el bienestar de todas las personas, en la protección de la vida en la tierra, en la convivencia en una cultura de la paz, en el respeto de las personas y sus derechos, en la comunicación transparente, en el progreso desde la investigación, la ciencia y la tecnología, en el servicio solidario a los demás (Martínez, H, 2011).

En la primera conferencia internacional de liderazgo responsable en Pretoria, Sur África, se estableció como objetivo principal resaltar los diversos desafíos que existen al momento de establecer el liderazgo responsable como teoría y, a su vez, como práctica para involucrarse en algún tipo de

formación. A nivel social, se necesita facilitar la colaboración entre ciudadanos; a nivel global, esto significa dejar de pensar como un solo yo para pensar en un nosotros (Pless, Maak y Jongh, 2011). La discusión concebida en la conferencia, expuso cómo a nivel individual es necesario cuestionar el orden moral y social que existe en la actualidad para invertir en las diferentes dimensiones éticas y de valores que tiene el liderazgo. En el negocio, se necesita una reformulación del contrato social con las partes interesadas, tomándose como guía para las prácticas organizacionales.

Al considerar las definiciones anteriores, se puede decir que el liderazgo responsable busca el compromiso con su ente comercial y del negocio, con el fin de desarrollar, mantener y consolidar estrategias adaptadas a las exigencias del entorno global, involucrado al talento humano, beneficiando a su cliente. Esta concepción del liderazgo responsable cuenta con una dimensión moral que reconoce la capacidad del ser humano para actuar por motivos trascendentes en beneficio del progreso colectivo.

320

El denominado liderazgo responsable está fundamentado en una visión holística en el trabajo, familia y en lo personal, con un sentido de comunidad y un proceso de toma de decisiones compartido, que antepone como principal valor el servicio a los demás, destacando también el importante papel que las empresas pueden y deben tener en la mejora de las condiciones de vida de las personas, así como en el progreso de la sociedad.

Como problemática, se ha observado debilidad en el liderazgo ejercido por las organizaciones comerciales, afectando negativamente la responsabilidad corporativa de empresas Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; y Bavaria y Postobón, de la República de Colombia, incumpliendo las obligaciones que las empresas deben asumir a través de acciones que protejan y mejoren el bienestar de sus públicos a medida que tratan de alcanzar sus propios objetivos, afectando a la comunidad.

De acuerdo a la situación descrita, las falencias consideradas en materia de liderazgo, han influido desfavorablemente en la responsabilidad de las empresas antes señaladas, a causa de la desincorporación de objetivos humanizantes a sus procesos de planeación, aplicación de normas corporativas a sus programas sociales, falta de informes a los socios del negocio sobre los progresos de la responsabilidad, y experimentar métodos para medir el desempeño social de los colaboradores.

Todo esto ha traído como consecuencia el detrimento de la gestión comercial ante sus públicos, respecto al desarrollo de las acciones de responsabilidad social, sin responder a criterios de comportamiento organizacional, los cuales son moldeados día a día en su interacción con el entorno, conformando una cultura empresarial inadecuada a las realidades, exigencias y requerimientos de los llamados grupos de interés o *stakeholders*.

De seguir presentándose las situaciones descritas en las organizaciones comerciales de Colombia y Venezuela, se dejarán de cultivar líderes responsables con un propósito común, encargado de orientarse por políticas organizacionales que brinden bienestar; fomentando patrones de cambio para compartir una misma visión, propiciando el desarrollo integral de sus públicos, a partir de la comunicación productiva. Para cumplir con las metas en común, es inminente la presencia de un líder que domine herramientas y procedimientos para enfrentar los cambios empresariales y los procesos administrativos que demanda la sociedad.

Al tomar en cuenta todo lo antes expuesto, la investigación tuvo como finalidad caracterizar al líder en las organizaciones comerciales, de manera que se asuma la responsabilidad que corresponde en la construcción de una sociedad y comunidad justa y solidaria. A partir de la experiencia directa de los líderes, cada uno pueda interpretar, investigar, encontrarse con el

mundo y descubrir su diversidad, cuya consecuencia permita hablar de una gestión que pretenda formar para la vida y en la vida, con la contribución de todos los sectores de la sociedad.

Características del liderazgo responsable como elemento transformador en las organizaciones comerciales

El individuo se ha inmerso en nuevos escenarios organizacionales donde se denota un proceso de transición entre el modelo tradicional de gestión empresarial hacia uno emergente que procura un modelo basado en la integración del talento humano como pilar del desarrollo sustentable y generador de valor para el comercio. Identificar el perfil que representa el liderazgo responsable es una tarea laboriosa e inédita, debido a los argumentos que se presentan, donde se deben incluir atributos que diferencian a los líderes de las diferentes organizaciones comerciales; cabe destacar que la ausencia de consenso sobre las características dificulta su interpretación, ya que existen diversas perspectivas.

322

El desarrollo sustentable tiene por objetivo elevar la calidad de vida de las personas mediante la utilización de herramientas de gestión, producción y tecnologías adecuadas. La responsabilidad social empresarial y el liderazgo responsable permiten a las empresas buscar nuevas estrategias, tomando en consideración las responsabilidades sobre las decisiones en relación a los miembros de la organización (Lapo y Jácome, 2015).

En otras palabras, el aplicar el liderazgo responsable es tan atractivo que se considera que, a pesar de que no garantiza el éxito puede ser predictor de este, debido a que, al desarrollar esta habilidad, dependerá del ser humano el diseñar estrategias que le permitan mantenerse en su entorno, y día tras día renovarse en el tiempo, mejorando el plan de vida de su cliente, materializando los objetivos propuestos, y dibujando en equipos colaborativos de trabajo estrategias de gestión integrales.

El liderazgo responsable impulsa la innovación, la búsqueda de generar en la empresa conocimientos y estrategias novedosas, tomando en cuenta responsabilidades de alto perfil. Entre ellas se destaca la responsabilidad de las decisiones y consecuencias que toma, por lo tanto, el liderazgo responsable tiene que consultarlas con el mayor número posible de *stakeholders*, es decir, que consulta sus decisiones ante los miembros de la organización de la empresa y los accionistas (Soto de Claver, 2010).

Se puede decir entonces que el liderazgo responsable viabiliza vínculos sociales entre las organizaciones comerciales con sus segmentos de interés e influencias, impulsando el desempeño corporativo, diseñando acciones para la aplicación de los principios corporativos. Otro elemento característico que se debe resaltar en un líder responsable, según Goleman (2015), es la inteligencia emocional, compuesta por la autoconciencia, autogestión, empatía y la capacidad social. A su vez, afirma:

Mis investigaciones, junto con otros estudios recientes, indican claramente que la inteligencia emocional, es la condición indispensable para ejercer el liderazgo. Sin ella, un individuo puede tener la mejor formación del mundo, una mente aguda y analítica, y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltará madera de gran líder. (p.32)

323

La neuroplasticidad en el ser humano concibe que el cerebro siga creciendo y moldeándose durante toda la vida, por tal motivo se pueden desarrollar procesos de aprendizaje sistémico; en tal sentido, la inteligencia emocional se presenta como una alternativa para capacidades básicas que hacen mención de un líder responsable. Por consiguiente, la autoconciencia involucra al cliente con su líder a entender sus emociones, oportunidad de mejora, fortalezas y necesidades, promoviendo la sinceridad consigo mismo y con los demás, reconociendo cómo lo afectan sus sentimientos, no solo a él mismo sino a los demás, tributando a su rendimiento laboral, con la concepción que tiene la persona de sus valores, dirección y objetivos.

La autogestión tiene un efecto cascada, procurando el desarrollo y auto-desarrollo en el talento humano, ante el mundo empresarial donde impera la ambigüedad y el cambio. El reto del líder con autogestión es avanzar de manera integral con los cambios, facilitando en el público tendencias a reflexionar, discernimiento con propiedad, pasión e interés para que cada acción que se ejecute –aunque no se valore– se realice de la manera apropiada.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía considera detenidamente los sentimientos de los subordinados, incrementa notoriamente la utilidad de equipos de altos desempeños, conserva-retiene a novedosos y competitivos trabajadores, los forma. El líder que goza de esta habilidad gestiona transversalmente el conocimiento dentro de su personal, para desarrollar equipos integrales en el saber, hacer y ser, siendo este un mentor. Al hablar de capacidad social, tiene la facultad de gestionar las relaciones con los demás, a fin de hacer avanzar a los demás en la dirección que se desea, compenetrándose, realizando enlaces en común y equipos efectivos, permitiendo trabajar desde lo interno del individuo hasta exponerlo ante los demás, creando conexiones inteligentes con otras masas.

324

En el liderazgo las cosas surgen y desaparecen. Verdaderamente, el liderazgo se desarrolla desde adentro. Si puedes llegar a ser el líder que siempre soñaste, serás capaz de convertirte en el líder que quieres ser fuera de ti. La gente querrá seguirte, y cuando esto suceda, podrás enfrentar cualquier cosa (Maxwell, 2016). Es de entender entonces que el área social en el liderazgo responsable, incluye un criterio focal importante, en busca de la proyección y el adecuado uso de sus enlaces de interacción, manteniendo sus seguidores activos.

Ante tal apreciación, el referido autor expone 21 cualidades indispensables de un líder, convirtiéndola en una persona que los demás quieren seguir,

entre estas: carácter, carisma, compromiso, comunicación, capacidad, valentía, discernimiento, concentración, generosidad, iniciativa, escucha, pasión, actitud positiva, solución de problemas, relaciones, responsabilidad, seguridad, autodisciplina, servicio, aprendizaje y visión.

Contribuyendo a estas cualidades, el carácter es el centro de desarrollo del ser humano, respondiendo al quién eres y lo que eres, radica de la elección del accionar. El carisma es una habilidad de atraer a la gente. Al igual que el carácter, el carisma se puede desarrollar; lo fundamental de esta cualidad es la disposición a los demás, antes de pensar en uno mismo, comparte su sabiduría, recursos, e incluso ocasiones especiales.

Cuando se habla de compromiso, inspira y atrae a la gente, siendo este la declaración de principios. El compromiso viene desde el ser y querer ser del humano, precede a la acción, y por tal motivo es una cualidad observable, abriendo las puertas al logro. En cuanto a la comunicación, expresa al interlocutor de modo claro y con respeto sus mensajes, cabe destacar que la gente no seguirá al líder si no sabe lo que quiere y a dónde va. Por tal motivo sería ideal que el líder responsable, en su discurso, simplifique su mensaje, posea contacto visual, hable con credibilidad e incentive a una respuesta.

325

La capacidad va más allá que las palabras, orientado a la planeación y al hacer, es la aptitud que posee un ser para aplicar una tarea. Para cultivar esta cualidad es necesario mejorar constantemente, buscar la excelencia, lograr más de lo esperado e inspirar a otros. Por otro lado, la valentía es el valor para sumir y consolidar retos, es hacer lo que se teme hacer, es tener la decisión de dejar lo conocido y avanzar hacia lo desconocido. El discernimiento es el criterio o la capacidad de distinguir la raíz de un problema, descansado en la intuición. El pensamiento racional se ve afectado por el

modelo de valores morales que posea el líder, mientras que la concentración, permite al líder responsable conocer sus prioridades, centrándose voluntariamente sobre el objetivo a cumplir.

Con atención a la generosidad, el líder responsable busca añadir valor a los demás, sobre el propio interés o utilidad. La iniciativa es la intervención directa del líder, sin esperar nada a cambio, es la disposición al logro de sus acciones. Un líder estimula a su gente para que le digan lo que necesita saber, no lo que quiere oír; el escuchar, es la atención activa hacia los seguidores, clientes y competidores. Otra de las cualidades que caracteriza a un líder responsable es la pasión, siendo esta el amor por hacer las cosas adecuadamente, el deseo y convicción de lograr resultados idóneos, con un valor agregado; busca enamorar a su gente, armonizar su entorno, concebir que las cosas pasen bajo las mejores condiciones, haciendo posible lo imposible.

326

Otra característica que se suma a las cualidades del líder responsable es la actitud positiva, propiciando una forma de pensamiento constructivista, objetiva y sana; visualiza, anticipa lo mejor, enseña a pensar en lo bueno y agradable. La solución de problemas es otro elemento que impacta la gestión del líder; es la capacidad para solventar cualquier situación que demande el entorno natural, buscando el ganar y ganar entre las partes. La relación se cataloga como la integración, enlaces, habilidad para convivir con la raza humana; al cultivar las relaciones se debe comprender, ayudar y amar a la gente. Por otra parte, la responsabilidad es la capacidad de cumplir con lo acordado, consolidando actividades, ofrecer un valor agregado, motivación por la excelencia, se habla de producir.

En este mismo orden, la seguridad es la certeza de las condiciones dadas que ofrece el líder a sus seguidores, garantizando todo el recurso para que

se den sus logros, lo que le da al ser humano créditos en su accionar. La autodisciplina es una habilidad que busca desarrollar y cumplir con las prioridades de trabajo, consolidando las metas, enfocados en concentrarse en los resultados esperados. Del mismo modo, el servicio, es una actitud que posee el individuo ante sus deseos personales; esta iniciativa dispone al líder a arriesgarse por los beneficios de otros.

Aunado a lo anterior, la cualidad del aprender es un proceso continuo y de mejoramiento, busca en el talento humano desaprender para emprender, formando al colaborador para el desarrollo y autodesarrollo; acompaña a su gente para crear su propio constructo teórico-práctico. Y la visión es la guía, marca la ruta hacia la meta, alimentando al ser vivo con pie firme a su destino; propicia en el equipo de trabajo unir esfuerzos para cumplir con los retos.

Al respecto se incluyen características de acuerdo a la revisión literaria realizada, las cuales forman parte del perfil del líder responsable. Se seleccionó la metodología del liderazgo situacional del modelo implantación de Medidas de Responsabilidad Social Empresarial (IDEARSE), postulado por Montañez (2015), el cual propone tres características: proactividad, orientación a las personas y al trabajo; al mismo tiempo, se integra la visión empresarial, representando la capacidad del gerente para adecuarse a las características del contexto cambiante y asumir impactos que originan sus acciones.

327

Luego de una revisión de Goleman (2015), Maxwell (2016) y Montañez (2015), los autores de esta investigación, plantean las siguientes características del liderazgo responsable como elemento transformador en las organizaciones comerciales, dadas por las siguientes categorías: a) Visión Organizacional; b) Proactividad Empresarial; c) Orientación al Trabajo; y d) Orientación a las personas.

Visión organizacional. El líder expresa un estado futuro y deseable de la empresa; puede ser determinante para optimizar el desempeño y desarrollo del talento humano mediante la autoconciencia, tomando en cuenta los principios corporativos, planes estratégicos, vinculado al estado real e ideal, garantizando la existencia y propósitos que la organización desea satisfacer. Su pilar deben ser sus clientes y el acompañamiento mediante indicadores de logro.

328 Proactividad empresarial. El líder promueve iniciativas y actividades para aprovechar las oportunidades, basándose en falencias, experiencias significativas y resultados potenciales, vistos como un reto para la autogestión. Se caracteriza por anticiparse a los requerimientos del sector comercial y emergentes del mercado, de acuerdo a las demandas de sus grupos de interés; asume la responsabilidad de sus acciones y decisiones tomadas, de acuerdo a los resultados esperados de los retos propuestos. Profesa el auto-control situacional, adaptabilidad al cambio y entorno; apuesta a resultados novedosos, con una actitud positiva.

Orientación al trabajo. El líder delimita deberes, responsabilidades y roles para el desempeño en la gestión del talento humano, adquiriendo una adecuada organización de las actividades asignadas. Es capaz de propiciar en el talento humano la capacidad de respuesta efectiva, atender las necesidades del cliente y superar a la competencia, mantiene al colaborador ante la expectativa de querer dar un valor agregado a sus tareas. Integra características en el líder de innovación, iniciativa, participación activa, flexibilidad, espíritu de servicio, para el desarrollo del talento humano.

Orientación a las personas. El líder mantiene la comunicación productiva y participación activa con sus colaboradores, desarrollando una gestión

de las relaciones, con una actitud proactiva, misión empresarial, orientado al trabajo y a las personas, en búsqueda de las mejores relaciones con sus grupos de interés. El líder responsable que se orienta a las personas, busca inspirar, influenciar al cliente, procura la gestión del conflicto, promueve el trabajo colaborativo, se apasiona por lo que hace, manteniendo una comunicación productiva.

Otro de los atributos que trae ese orientarse a las personas, es convertirse en un guía para acompañar al personal en su proceso laboral productivo, lo que hace que el líder conozca más de las operaciones administrativas del negocio, siendo la manera más práctica de conocer las capacidades de su gente, desarrollando habilidades de empoderamiento, integración, toma de decisiones, adquisición del conocimiento de las mejores prácticas de la organización, y así poder gestionar nuevos conocimientos para transferirlos, y motivación. Para Pless y Maak (2010), los expertos en desarrollo del liderazgo han recalcado que para que una misión contribuya al desarrollo debe suponer un reto y obligar a la gente a salir de su zona de confort. Al abordar las características del liderazgo responsable como elemento transformador en las organizaciones comerciales, se presenta el Cuadro 1.

329

En este sentido, se reflejan las categorías para adquirir competencias de autoconciencia, autogestión, gestión empresarial y de las relaciones. Por tal motivo, el líder responsable, de acuerdo a la autoconciencia, aplica los principios corporativos, con autodisciplina, realiza sus actividades con pasión, teniendo la capacidad de empoderamiento, asumiendo con valentía retos, discernimiento ante la toma de decisiones; carácter ante la adversidad, dispuesto para aprender a desaprender en la dinámica de la vida, con la seguridad de las acciones a ejecutar.

Cuadro 1
Sistematización autoobservable
de las características del líder responsable

Características del líder responsable		
Visión organizacional	Capacidad de autoconciencia	Conciencia al aplicar los principios corporativos, con autodisciplina.
		Pasión por lo que hace.
		Capacidad de empoderamiento.
		Valentía para asumir retos.
		Discernimiento ante la toma de decisiones.
		Carácter ante la adversidad.
		Disposición para aprender a desaprender.
		Seguridad de las acciones a ejecutar.
		Autocontrol situacional.
Proactividad empresarial	Capacidad de autogestión	Adaptabilidad al cambio y entorno.
		Compromiso a resultados novedosos.
		Actitud positiva.
Orientación al trabajo	Gestión del talento humano	Conocimiento de los procesos del negocio.
		Innovación en los procesos de talento humano.
		Iniciativa ante la dinámica laboral.
		Participación activa con responsabilidad.
		Flexibilidad ante los procesos administrativos y operativos.
		Espíritu y calidad de servicio.
		Formación, desarrollo y autodesarrollo del talento humano.
		Carisma con el cliente.
Orientación a las personas	Gestión de las relaciones	Orientación al cliente.
		Gestión del conflicto.
		Estímulo al trabajo colaborativo.
		Comunicación productiva.
		Capacidad de relacionarse con su grupo de influencia.
		Escucha activa ante las necesidades del cliente.

Fuente: Ramírez, Rincón y Prieto (2017).

Al abordar la competencia Autogestión, el líder responsable debe caracterizarse por poseer autocontrol situacional, adaptabilidad al cambio y con el entorno, comprometiéndose a resultados novedosos, que impacten el mundo comercial, captando a sus clientes, al igual que a los potenciales, con actitud positiva, permitiendo así conocer el negocio y sus procesos, buscando una perspectiva sistémica de la razón de ser de la organización.

La gestión del talento humano invita al líder responsable a la innovación en los procesos de la estructura organizacional, con iniciativa ante la dinámica laboral. Esto traerá consigo la participación activa, con responsabilidad de los colaboradores y su vinculación con el entorno. Al mismo tiempo debe poseer flexibilidad ante los procesos administrativos y operativos del trabajo, sin perder el foco de los objetivos a lograr, con espíritu y calidad de servicio. A su vez, desde esta misma dinámica, en la gestión humana se debe formar, desarrollar al personal, estimulando el autodesarrollo, como mecanismo para la construcción de una sociedad del conocimiento, haciendo énfasis en el capital humano.

331

En este orden de ideas, Prieto *et al.* (2011) afirman que la gestión humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas; por tal motivo se hace perentorio invertir en la raza humana y destacar su potencial. Ahora bien, cuando una organización emprende un curso de acción para ser más competitiva, los retos para su personal son múltiples; de allí que el presente y futuro de toda organización dependa en muchos de los casos, de lo bien que se administre su gente, la habilidad, satisfacción, cooperación y entusiasmo de los trabajadores, para así elevar al logro de sus fines propuestos.

Otra de las competencias a resaltar es la gestión de las relaciones, desarrollando en el líder responsable carisma con el cliente, orientación al cliente,

manejando satisfactoriamente la gestión del conflicto. De igual manera se debe estimular el trabajo colaborativo, estableciendo la comunicación productiva con el objeto de mantener la capacidad de relacionarse con su grupo de influencia, escuchando activamente las necesidades del cliente. Aunado al planteamiento anterior, Caro (2001, citado por Prieto *et al.* 2011) dice que la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna, para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas, a través del trabajo coordinado y de la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas que se ejerzan en el personal de cada organización, de allí la inherencia del liderazgo responsable para asumir la gestión humana para incrementar la competitividad empresarial.

MÉTODO

332 La metodología aplicada para esta investigación está enmarcada dentro del modelo epistemológico positivista, planteando un problema científico, formular hipótesis y mecanismos para su verificación. En atención al tipo de investigación, se considera como descriptiva, ya que especifica características y rasgos fundamentales del liderazgo responsable, manifestando la estructura o comportamiento de los fenómenos para obtener una sistematización organizada y completa de una situación a fin de tratar resultados y ofrecer recomendaciones en otras fases del estudio, originando aportes de acuerdo a lo expuesto por las unidades informantes.

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

En este mismo orden de ideas, el diseño de la investigación fue de campo, siendo el origen de la información los presidentes de las organizaciones comerciales, asistiendo al lugar, observando los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural. De la misma manera, se cataloga como transeccional retrospectivo, en atención a los postulados de Hurtado de Barrera (2012, pp.261-265), debido a que la línea del tiempo fue en el periodo 2015, recolectándose los datos en un solo momento, en un tiempo único; su propósito fue el caracterizar la variable en un momento dado, para luego procesar y analizar sus resultados, dando origen a las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación se enmarcó en un diseño no experimental, puesto que se da sin intervención y con un mínimo de control de la variable, solo se observaron las situaciones ya existentes, no provocadas por los autores. Por su lado, Hernández y otros (2011) la definen como aquellas que se realizan sin manipular las variables deliberadamente, solo se observan las relaciones en su contexto natural.

333

Se utilizaron fuentes vivas o directas para el desarrollo de esta investigación, siendo informantes clave los presidentes de las empresas Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; Bavaria y Postobón, de la República de Colombia, como representantes de las organizaciones comerciales, con una muestra intencional, escogiendo las unidades de análisis arbitrariamente, designando a cada unidad según características que, para los autores, resultaron relevantes, pertinentes con el objetivo a consolidar.

Los sujetos de estudio se caracterizan por ser del mismo nivel jerárquico (presidentes) en las organizaciones que representan, administrando vicepresidencias similares en cuanto a sus departamentos o áreas de labor, números de directores y servicios; siendo esto representativo para valorar los resultados y así consolidar el propósito propuesto en la investigación.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la observación, considerando como instrumento un cuestionario estructurado, conformado por 78 preguntas con escala de selección múltiple, enmarcadas en cinco alternativas de respuesta tipo escala de Likert, clasificadas como: S (siempre); CS (casi siempre); AV (a veces); CN (casi nunca); N (nunca), permitiendo medir las actitudes como indicadores de una conducta, en este caso la de los presidentes de las organizaciones comerciales.

En este sentido, se construyó una tabla de puntaje, rango, niveles y categoría para el análisis del promedio, sobre la base de alternativas de respuestas que fueron cinco, y en consideración a estas alternativas planteadas, se elaboró un baremo de categorización para la interpretación que permitió caracterizar al líder responsable en las organizaciones comerciales.

334 A fin de estimar la validez del instrumento, se entregó a diez expertos en la temática de estudio. La confiabilidad se calculó mediante el método de alfa de Cronbach, pues analiza concretamente la consistencia interna de la escala como una medición de su fiabilidad, valorado en 0,91, indicando que el instrumento es altamente confiable. Luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se procedió a analizar los resultados de manera cuantitativa aplicando estadística descriptiva, el cual permitió recoger, ordenar y analizar los datos de la población.

Para la realización de la investigación, se seleccionó el tema y se elaboró inicialmente el proyecto de investigación, se ubicó, discriminó, seleccionó y revisaron fuentes documentales y bibliográficas que sirvieron de apoyo para el estado del arte; se elaboró el marco metodológico, posteriormente se procedió a efectuar el análisis discriminatorio de ítemes, en función de cuyos resultados se efectuó la discusión, conclusión y las reflexiones finales.

RESULTADOS, DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

En esta parte de la investigación se presenta el análisis de los resultados obtenidos en el cuestionario aplicado a los presidentes de las organizaciones comerciales, tomando como unidad de análisis las empresas: Polar y Cervecería Regional de la República Bolivariana de Venezuela; Bavaria y Postobón, de la República de Colombia, que representan la totalidad de la población. Al respecto se hace mención a la Tabla 1, en referencia:

De acuerdo a las características de la visión organizacional del líder responsable, los indicadores afectados notoriamente fueron Conciencia al aplicar los principios corporativos, con autodisciplina, ya que, al pertenecer a empresas relacionales, esto le da un matiz informal en la gestión que ejercen, impidiendo realmente desarrollar la capacidad de autoconciencia. Al mismo tiempo, los indicadores que resaltaron de una manera asertiva fueron, Valentía para asumir retos, Pasión por lo que hacen, lo que promueve en los presidentes, la capacidad de empoderamiento.

335

Abordando la proactividad empresarial, se pudo constatar que los líderes poseen autocontrol situacional, adaptabilidad al cambio y entorno, con una actitud positiva, y que conocen los procesos del negocio, pero aún les falta por desarrollar compromisos con resultados novedosos. Al revisar la orientación al trabajo, en la gestión de talento humano, hay iniciativa ante la dinámica laboral, pero aún los procesos de talento humano y los programas de formación, desarrollo y autodesarrollo son ambiguos, inoperantes y ortodoxos; por tal motivo se hace necesario adaptarse a los cambios, y darse la oportunidad de asumir responsablemente como líderes nuevas maneras de pensar, de hacer y de actuar. Todo esto desfavorece en la gestión humana el espíritu y calidad de servicio, la participación activa con responsabilidad, y la flexibilidad ante los procesos administrativos y operativos.

Tabla 1
Características del liderazgo responsable

Alternativas de Respuesta	S		CS		AV		CN		N		TOTAL			Prom.
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fr	
Visión organizacional	0	3,13	1	18,75	1	34,38	2	43,75	0	0,00	4	100	2,79	
Proactividad empresarial	0	0,00	1	15,00	1	35,00	2	45,00	0	5,00	4	100	2,72	
Orientación al trabajo	0	0,00	0	12,50	2	37,50	2	45,83	0	4,17	4	100	2,64	
Orientación a las personas	0	0,00	1	14,29	1	28,57	2	50,00	0	7,14	4	100	2,68	
Total Variable	0	0,00	1	18,75	1	31,25	2	50,00	0	0,00	4	100		

Baremo de Interpretación del Promedio o Media

Categorías	Rangos	Promedio Total de la Dimensión
Muy presente	4,1 ≥ 5	2,71
Presente	3,1 ≥ 4	
Ausente	2,1 ≥ 3	
Muy ausente	1 ≥ 2	Se ubica en una categoría AUSENTE

Fuente: Ramírez, Rincón y Prieto (2017).

En este mismo orden de ideas, la orientación a las personas como característica, refleja en los líderes en cuestión carisma con el cliente, y la capacidad de relacionarse con su grupo de influencia. Al mismo tiempo, los sujetos de estudio manifestaron sentirse felices y apasionados por lo que hacen, con espíritu de servicio, lo cual, dentro de lo que respecta a juzgar, humaniza los pilares de la organización y, por tal motivo, el de su equipo de labor. De igual manera, manifestaron que su gestión ha generado y mantenido fuentes de empleo, lo que es alentador para la fuerza laboral, que ha permitido que el cliente crea en ellos, ganando una vez más su confianza por las acciones cometidas.

Los resultados de esta investigación han reforzado la teoría sobre el liderazgo responsable, el cual no ha sido abordado desde esta perspectiva, catalogada como característica, por cuanto la responsabilidad ha sido incluida en otras tendencias como un valor. Sin embargo, producto de los resultados obtenidos de los sujetos de estudio, conocemos con su vivencia que han construido una teoría, la manera de encontrar vínculos en común entre las distintas formas de ejercer y caracterizar el liderazgo responsable.

337

Se puede concluir que, en las características del liderazgo responsable, se precisaron condiciones diferenciales, de acuerdo a los rasgos y actuaciones observadas de los presidentes de las organizaciones comerciales en su quehacer laboral, contraponiéndose con el perfil de un gerente bajo las orientaciones de un liderazgo responsable, debido a que el liderazgo se puede formar o desarrollar innatamente, pero solo está en él la capacidad de respuesta en adquirir dichas habilidades, fundamentado en el capital social, con valores que están arraigados desde el hogar, lo cual puede ser armónico entre el medio que lo rodea, ganándose la confianza colectiva de la organización, equipo de trabajo y familia, características presentes en las organizaciones con perspectiva humana.

Por los datos recabados, conocemos que los presidentes de las organizaciones comerciales se ven afectados por los prototipos que les han servido como modelo para su actuar, las cualidades que los caracterizan ponen de manifiesto una realidad trascendente, situada más allá de lo sensibles que pueden ser, dejando hallazgos importantes en su gestión organizacional, haciendo énfasis en oportunidades de mejora, mediante la orientación al trabajo y a las personas.

En este sentido, se pudo ver que los presidentes de las organizaciones comerciales unen esfuerzos para desarrollar cualidades visionarias y de proactividad, pero los resultados se alejan de la búsqueda del liderazgo responsable. Cabe destacar que se sienten responsables de su actuación como norte a seguir. En la investigación de campo se obtuvo que los líderes de las organizaciones comerciales poseen una actitud positiva, disposición para aprender a desaprender, y conocimiento de los procesos del negocio, considerándose como una fortaleza en ellos, y que deben sacarle provecho para proyectarse ante sus clientes. El liderazgo responsable en las organizaciones comerciales, se evidencia como una oportunidad de mejora en la gestión y emprendimiento del personal, ya que su toma de decisiones podrían afectar notoriamente la vida de los colaboradores, reflejado en las actividades a ejecutar en la empresa.

338

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Briseño, A., Lavín, J. y García, F. (2011). Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. *Revista Contaduría y Administración*, 233, 73-83. México.
- Goleman, D. (2015). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. 5ta edición. Barcelona, España: Editorial B, S.A.
- Guerrero, C. H. (2011). El impacto del líder comunitario en el siglo XXI. *Económicas*, Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa, Educosta. ISSN: 9789588710747.

- Guerrero, C. H., Samper, I. J. y Pérez, Q. M. (2008). El líder comunitario en el siglo XXI, un verdadero gestor social. *Económicas*, Barranquilla, Colombia: Universidad de la Costa. ISSN: 0120-3932ed: ACUCv.29fasc. N/A
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia*. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela-Bogotá, Colombia: Ediciones Quirón. CIEA-SYPAL.
- Lapo, M. y Jácome, O. (2015). Liderazgo ético y responsable. *Revista Estudios Seriados en Gestión de Salud, (ESGS)*, 11(22), 11-18. Chile: Universidad de Talca.
- Leal Ortiz, N. (2003). El método fenomenológico: principios, momentos y reducciones. En *Revista Arbitraje*, 1(2), 51-61. Universidad Experimental Simón Rodríguez.
- López, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Revista Ra Ximhai*, 2, 303-312. Universidad Autónoma Indígena de México. Sinaloa.
- Martínez, H. H. (2011). *Liderazgo Responsable*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Maxwell, J. (2016). *Las 21 cualidades indispensables de un líder: conviértase en una persona que los demás quieren seguir*. 4ta edición. Bogotá, Colombia: Editorial San Pablo.
- Montañez, M. G. (2015). Hacia el perfil del liderazgo responsable empresarial. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración (RICEA)*, 4(7).
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. 2da edición. México, D.F.: Editorial Mexicana.
- Perdomo, Y. & Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. CICAG, *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 6(2), 30-48.

- Pless, N. y Maak, T. (2010). Desarrollando líderes globales responsables. *Revista Universia Business Review*. Tercer trimestre 2010. ISSN: 1698-5117.
- Pless, N., Maak, T. y Jongh, D. (2011). Foreword to special issue on: Responsible Leadership. *Springer Science & Business Media B.V*, 1-1.
- Prieto, R., Villasmil, M. & Urdaneta, L. (2011). Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)*, 8(2). Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo, Venezuela.
- Prieto, R. & Fabelo, R. (2009). Liderazgo y capital social: Uso de redes como herramienta para el desarrollo sostenible. *Telos*, 11(1), 52-68.
- Prieto, R., García, J. & González, D. (2014). *Liderazgo Estratégico: factor de competitividad del Sector Industrial de la Región Caribe Colombiana*. In: Ponencia presentada y publicada en memorias del I Congreso Internacional de Investigación Dr. Adolfo Calimán “Visión transdisciplinaria e integradora de la investigación.
- Remacha, R. M. (2016). Liderazgo Responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. *Revista Cátedra “la caixa” de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*. Universidad de Navarra. Business School. Cuaderno N°30. Abril-2016.
- Seiffert, A. (1997). *Introducción a la teoría de la ciencia*. Barcelona: Herder.
- Soto de Clavero, A. Y. (2010). Liderazgo responsable desde la perspectiva de los gerentes de las organizaciones. *Multiciencias*, 10.

Como citar este capítulo:

Ramírez-Molina, R., Rincón-Quintero, Y. & Prieto-Pulido, R. (2017). Liderazgo responsable en organizaciones comerciales. En Prieto-Pulido, R. & Cazallo-Antúnez, A. (2017). *Desarrollo Organizacional y Gestión Humana en Contextos Globalizados*. Ediciones Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia. 311-340.