

# Hacia el perfil del Liderazgo Responsable Empresarial

## *Towards Responsible Leadership Business profile*

**Gloria Silvana Montañez Moya**

Universidad de Guadalajara

[gloriam@profesores.valles.udg.mx](mailto:gloriam@profesores.valles.udg.mx)

### Resumen

La presente investigación se inserta en los ámbitos del liderazgo y la Responsabilidad Social Empresarial, su objetivo es identificar aquellas características que definen al líder de las pequeñas y medianas empresas para atender las expectativas de los grupos de interés y determinar si están dispuestos los líderes a transitar por la gestión responsable. El estudio fue de tipo descriptivo, no experimental y transversal. La muestra fue conformada por 60 empresas de la Región Valles del Estado de Jalisco, a quienes se les administro un cuestionario.

**Palabras claves:** Responsabilidad Social Empresarial, grupos de interés, liderazgo.

### Abstract

This research is inserted in the areas of leadership and corporate social responsibility, its objective is to identify those characteristics that define a leader of small and medium enterprises to meet the expectations of stakeholders and determine if leaders are willing to travel for accountability. The study was descriptive, not experimental and transversal. The sample was composed of 60 companies in the Valles region of Jalisco, who were given a questionnaire.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, stakeholders, leadership.

**Fecha recepción:** Septiembre 2014

**Fecha aceptación:** Noviembre 2014

## Introducción

Los continuos cambios en el mundo globalizado, demandan empresas flexibles que generen trabajos justos, aunado a beneficios económicos, sociales y medioambientales. Frente a este panorama, resulta necesario un cambio en la gestión empresarial y entre los enfoques que han tomado fuerza en esta década, está la Responsabilidad Social Empresarial, la adopción de este enfoque, proporciona una perspectiva sistémica de los grupos de interés, como lo son las comunidades, consumidores y trabajadores, quienes exigen a las empresas asumir su compromiso.

Por lo anterior expuesto, es indudable el papel que representa el líder de una empresa, el cual ha tenido en la literatura diversas denominaciones de la persona a quien se aplica el concepto del liderazgo; empresario, emprendedor, imaginativo, innovador, entre otras.

El perfil del líder, como todo tipo de comportamientos y habilidades, viene suscitado por diversos factores, no se pretende aquí abarcar todos aquellos elementos que, de una u otra forma, podrían condicionar la predisposición de los líderes hacia la responsabilidad social, aunque sí se centra en algunos de ellos, y en especial, en aquellos cuya importancia es recientemente, de manera tal se pretende agrupar una serie de categorías del perfil del líder responsable, las cuales determinan el éxito o fracaso la capacidad de gestión de los grupos de interés.

Resulta necesario conocer las razones que motivan a los empresarios a comprometerse con sus grupos de interés. Sin embargo, la posibilidad de cambio es diferente, si la empresa es solamente la expresión de su oficio, muchos empresarios pueden estar satisfechos simplemente con lograr sobrevivir, y mientras se consiga, no sienten la necesidad de asumir su compromiso. Por ello, a partir de la identificación de los motivos para gestionar la responsabilidad en la empresa, se permite conocer las acciones y políticas que guiaran el desempeño en lo subsecuente.

En este marco de ideas, se analizan el liderazgo de los empresarios de las pymes (pequeñas y mediana empresas) de la Región Valles del Estado de Jalisco, al identificar, qué actitudes visualiza en forma integral sobre su actuar.

## **REVISIÓN LITERARIA**

A continuación se realiza un acercamiento teórico sobre la temática del liderazgo y la responsabilidad social empresarial, y por último se profundiza en el perfil del liderazgo responsable.

### **Liderazgo**

Ser un líder implica poseer una serie de capacidades y habilidades para dirigir un equipo y lograr las metas de una organización. En la actualidad el líder debe practicar la responsabilidad social, para transformarse en un líder responsable, el líder asumirá un rol, que será en beneficio de los intereses del grupo.

El liderazgo es visto como un proceso en el cual los líderes influyen en sus seguidores para lograr los objetivos deseados. Para Chiavenato (2000) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación a la consecución de objetivos.

Parecería lógico pensar que el desempeño de las empresas, son asociados con características cognitivas, rasgos de la personalidad, actitudes, valores y percepciones de los gestores, a este respecto, ha sido avalado por la literatura, como lo señalan Husillos, Álvarez y Larrinaga (2007) existe un debate sobre si el desempeño, está determinado por su entorno o está guiado, por las preferencias de los gestores.

Las cuatro teorías del liderazgo se describen para visualizar bajo cuales hipótesis se ha estudiado la temática planteada. La primera es la teoría de rasgos, la cual surge del paradigma de que los líderes nacen, no se hacen, en los estudios realizados bajo esta teoría se busca identificar al conjunto de características o rasgos que distinguen a los líderes de los seguidores, o a los buenos líderes de los ineficientes. La segunda teoría, llamada del comportamiento de liderazgo, los autores tratan de explicar los estilos de los líderes exitosos. La Teoría del liderazgo por contingencia, es la tercera teoría y los estudios efectuados giran en torno a la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los

seguidores y la situación. Por último, en la teoría integral del liderazgo, se combinan las tres teorías anteriores.

En la teoría de la motivación de McClelland, se identifican los tres rasgos principales del líder los cuales el autor ha llamado necesidades. Planteó que las necesidades tienen su origen en la personalidad y se desarrollan a medida que interactuamos con el entorno. A continuación se exponen las tres necesidades:

- 1) Necesidad de logro. Es el interés inconsciente por lograr la excelencia en el desarrollo de las habilidades a merced de esfuerzos individuales. Los individuos con una necesidad de logro acentuada suelen presentar rasgos de locus de control interno, confianza en sí mismo y gran energía.
- 2) Necesidad de poder. Es el interés inconsciente por influir en los demás y buscar posiciones de autoridad. Quienes tienen una fuerte necesidad de poder manifiestan el rasgo de dominio, confianza en sí mismos y gran energía.
- 3) Necesidad de afiliación. Es el interés inconsciente por crear, mantener y restablecer relaciones personales estrechas. Los que manifiestan esta necesidad en grado elevado de esta poseen el rasgo de sensibilidad hacia los demás.

Todos los líderes tienen las tres necesidades, pero en grados diversos y una necesidad suele predominar y motivar su conducta. Los autores Briseño, Lavín y García (2011) mencionan lo siguiente:

Es importante reconocer los factores que motivan este comportamiento, ya sea por convicciones personales, búsqueda de resultados económicos, presiones sociales o condiciones de mercado debe existir una razón identificable por la cual las empresas toman o rechazan la idea de la responsabilidad social (p. 77).

Por esto, resulta importante conocer el perfil de motivación que generan en los líderes, el incluir o no, en la gestión la dimensión de la responsabilidad, esto para explicar y predecir la conducta y el desempeño del líder.

Considera Pariente (2001), otras características necesarias, como la capacidad de trabajo, la creatividad y las habilidades de interacción social, o bien las descritas por Rodríguez y

Ramírez (2004) quienes señalan que éstas cualidades generalmente se reflejan en los individuos al ser serviciales y colaboradores, imaginativos, creativos, aprecian lo bello, poseen arraigada religiosidad lo que les permite que aun cuando sean inhibidos y melancólicos no pierdan la esperanza, tienen sentido del humor que les permite adaptarse a las situaciones cambiantes. Para López (2010) las características personales que determina la manera de percibir, analizar, tomar decisiones y desarrollar estrategias, son la proactividad, necesidad de logro, visión empresarial, innovación y tolerancia.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

El concepto ha sido definida por los siguientes Organizaciones como:

- El Libro Verde (2001) de la Comisión Europea, indica que es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores-
- El Banco Mundial, considera que el compromiso de la empresa es contribuir al desarrollo y mejorar la calidad de vida, esto con la colaboración tanto de los empleados y sus familias como de la comunidad local y la sociedad.
- Business for Social Responsibility (BSR), explica que es una forma de cumplir o sobrepasar las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa.

De las definiciones presentadas, se deduce que el concepto ha sido definido de distintas formas, pero la mayoría señalan que implica que las organizaciones han de asumir voluntariamente una serie de comportamientos éticos, que tomen en cuenta tanto las consecuencias que estas tienen sobre los grupos de interés, esto derivado de las relaciones que mantienen con ellos, como menciona De Castro (2005).

Una empresa responsable es aquella que asume y se preocupa por tres responsabilidades, la económica, la social y la medioambiental afirma De la Cuesta y Valor (2003). En este sentido, la Dimensión Económica incluye acciones que resguardan los intereses de los accionistas o propietarios. La Dimensión Medioambiental está orientada al ahorro de recursos ambientales y se dirige a la reducción de los niveles de contaminación. La Dimensión Social constituye la dimensión más amplia e incluye: condiciones laborales, que

van desde la motivación hasta la seguridad y Beneficios del personal; responsabilidad del producto; inversión Social, gestión del impacto comunitario, entre otros.

Entonces se deduce que la empresa que aspire a ser socialmente responsable deberá considerar desde estas dimensiones cuando diseñe su propia estrategia de responsabilidad social, hasta los temas, como parte de la necesidad de que la empresa emprenda acciones que tiendan a fomentar condiciones para la preservación de medio ambiente, mejoramiento del servicio al cliente, el desarrollo de sus trabajadores y la comunidad, desde una perspectiva ética y con respeto a los derechos humanos.

### **Liderazgo Responsable**

Como señala Fernández (2005) nos encontramos ante un nuevo escenario en donde se observa un proceso de transición entre el modelo tradicional, hacia otro que procura un modelo basado en el respeto a los pilares del desarrollo sostenible y la generación de valor para las partes interesadas.

Determinar el perfil que mejor representa el liderazgo responsable no es tarea fácil, debido a los distintos argumentos que presentan los investigadores para incluir los atributos que diferencian a los líderes comprometidos de aquellos que no lo son. La ausencia de consenso sobre las características, dificulta su interpretación ya que existen diversas perspectivas.

No obstante, se integran las características que a tenor de la revisión literaria, deben formar parte del perfil del líder responsable. Por un lado, se adoptó la metodología del liderazgo situacional del Modelo IDEARSE, en la cual se sostienen tres características; la proactividad, la orientación a las personas y al trabajo, sin embargo, se considera importante integrar la visión empresarial, debido a que representa la capacidad del empresario para adecuarse constantemente a las características del entorno cambiante y asumir los impactos que provocan sus acciones. Y por otro lado, se adjuntan también las necesidades logro, poder y afiliación de McClelland.

Por lo anterior se propone el siguiente perfil del líder responsable:

- Visión empresarial. El líder expresa un estado futuro posible y deseable de la empresa, en este sentido, la visión puede ser determinante para mejorar el

desempeño y desarrollo de las empresas, debido a que representa los objetivos y planes que se tienen.

- Proactividad empresarial. El líder emprende iniciativas y acciones para aprovechar las oportunidades. Se caracteriza por anticiparse a las demandas los grupos de interés, no significa solo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones tomadas.
- Orientación al trabajo. El líder define, los deberes, responsabilidades y los roles que deben desempeñar tanto el, cómo sus colaboradores para lograr una adecuada organización del trabajo.
- Orientación a las personas. El líder, facilita la comunicación y la participación con sus trabajadores, además de escuchar y atender las opiniones de todos los que colaboran en el desarrollo de las actividades de la empresa.

Se sostendrá en el presente estudio que los líderes responsables, se caracterizan por tener una actitud pro-activa, una visión empresarial y estar orientado al trabajo y a las personas, esto significa la búsqueda y la aplicación de mejores relaciones con sus grupos de interés.

## **METODOLOGÍA**

La investigación tiene un enfoque cuantitativo y su alcance es descriptivo, en cuanto a que pretende recoger información sobre el eje articulador del estudio, el perfil del liderazgo responsable de los gestores y/o dueños de las pymes y analizar las características a manera de diagnóstico.

Se confeccionaron cuatro características, que deben formar parte de los atributos de un empresario responsable y el propósito es medir la propensión de los gestores de las pymes analizadas, por ello se adaptó el cuestionario de análisis de liderazgo situacional del Modelo IDEARSE de México. Al final se indaga sobre los motivos que pueden impulsar el incorporar la responsabilidad social empresarial.

Se entrevistaron a 60 de 77 pymes de la Región Valles en el Estado de Jalisco, según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). En el Cuadro N° 1 se exponen las dimensiones e indicadores, con los que fueron representados en el instrumento de medición.

Cuadro N° 1 Operacionalización del liderazgo responsable

DIMENSION	INDICADOR	NOMENCLATURA
<b>Visión empresarial</b>	Establecimiento de objetivos Visualización de la empresa	VE
<b>Orientación al trabajo</b>	Aplicación del proceso administrativo Compromiso	PE
<b>Orientación a las personas</b>	Gestión participativa Trabajo en equipo	OT
<b>Proactividad empresarial</b>	Iniciativa Adaptación al cambio	OP

Fuente: elaboración propia

Posterior aplicación del instrumento se generó una base de datos, con el fin de tabular y analizar los datos obtenidos de la muestra seleccionada, para evitar información errónea u omisiones, que interfiera con el resultado, y después estas escalas son transformadas en porcentajes. Los análisis estadísticos de los resultados de la aplicación del instrumento se efectuaron mediante el Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS), en el cual se codificaron los datos.

Los datos presentados, demuestra una concentración entre los niveles de 3 y 4, lo cual permite inducir que el liderazgo responsable, ha logrado adoptar mejores prácticas administrativas y estratégicas. También se exponen el nivel de vinculación de las pymes con los grupos de interés, en este sentido los datos muestran que el 75 por ciento de las pymes han iniciado y mantienen prácticas responsables, esto implica que han logrado los empresarios asumir su compromiso reflejándose en sus prácticas para cumplir las expectativas de sus grupos. Se tienen 4 niveles, es de resaltar que no se clasifico a ningún empresario en el nivel 1, como se observa en el Cuadro N° 2.



Cuadro N° 2 Estadísticas descriptivas del liderazgo responsable

	VE	PE	OT	OP
<b>N</b>				
<b>validas</b>	57	58	60	60
<b>perdidas</b>	3	2	0	0
<b>Media</b>	2.96	3.19	3.63	3.48
<b>Desviación Estándar</b>	1.52	1.25	0.97	1.26
<b>Percentiles</b>				
<b>25</b>	2	2	3	2
<b>50</b>	3	3	3	3
<b>75</b>	3	3	4	4

Fuente: elaboración propia

Al cuestionar acerca del grado de importancia que se le asigna a cada uno de los atributos para definir una empresa socialmente responsable, para responder esta pregunta se utilizó una escala de 1 a 5 donde, 1 significa que es muy importante y 5 que es muy poco importante, el 42 por ciento de los empresario señalaron como primeras opciones el generar rentabilidad para sus accionistas y brindar a sus clientes productos seguros y confiables. Sin embargo llama la atención que ningún empresario utilizará la escala de muy poco importante y que solo 12 pymes consideran muy importantes todos los atributos, esto refleja cierto nivel de compromiso y en el cuadro N° 3, se muestran los resultados alcanzados con esta pregunta.

Cuadro N° 3 Importancia de los atributos de la empresa socialmente responsable

Atributos para definir una empresa socialmente responsable	Grado de importancia
Cuidar la salud y desarrollar las capacidades del personal	2
Generar rentabilidad para sus accionistas	1
Cumplir con leyes y regulaciones sanitarias, fiscales, ambientales y laborales	1
Crear y relaciones estables con los proveedores	4
Brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables	1
Contar con una sólida reputación de protección del medio ambiente	2
Trabajar para mejorar la calidad de vida en la comunidad	3

Fuente: elaboración propia

No obstante, al analiza los datos del cuadro anterior y los que exhibe el Cuadro N° 4, se percibe que las respuestas de los empresarios, son sin pretenderlo contradictorias, ya que a pesar del reconocimiento de la importancia de la RSE, las pymes no pretenden por iniciativa propia introducir en su gestión el paradigma de la responsabilidad social, el cambio estaría motivado por las exigencias de otras empresas o por las exigencias de la sociedad en general.

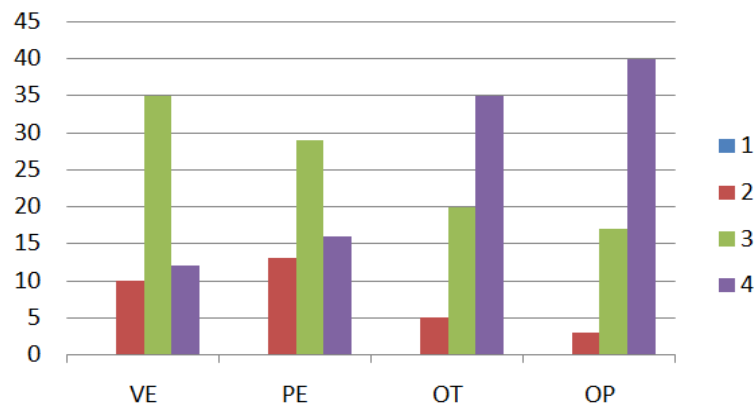
Cuadro N° 4 Motivos para incluir la Gestión de la Responsabilidad Social

Argumento	Porcentaje
“Presiones de otras empresas”	65%
“Presión de la sociedad”	22%
“Iniciativa”	13%

Fuente: elaboración propia

Como se observa el liderazgo, muestran niveles de desempeño bueno y excelente; sin embargo con los resultados obtenidos se distingue, la existencia de áreas de oportunidad sobre todo en la parte administrativa, ya que las pymes alcanzaron en las dimensiones de la proactividad y la visión empresarial, un nivel menor a tres, esto implica que una cuarta parte de las pymes no han logrado incorporar mejores prácticas, viéndose reflejadas estos datos en la Gráfica N° 1.

Gráfica N° 1 Resultados de las dimensiones del liderazgo responsable



Fuente: elaboración propia

Visión empresarial. En cuanto a esta dimensión, el 57 por ciento de los entrevistados refieren un desempeño bueno, tanto para establecer objetivos y realiza actividades para alcanzarlo, como para el conocer sus fortalezas y debilidades.

En cambio, al tratar de visualizar la empresa dentro de un plazo de cinco años, al dificultárseles y llegan a contestar mejor el desconocer la situación de la pyme en dicho plazo, y lograron el 32 por ciento de las pymes en este cuestionamiento un desempeño regular. En este sentido, es probable que el empresario tenga solamente la intención de mantener el negocio con las mismas condiciones, como una opción de la sobrevivencia en el mercado.

Orientación al trabajo. Manifestó el 58 por ciento contar con un desempeño excelente, al sentirse comprometidos con la empresa. Reconoce un 29 por ciento, tener un desempeño regular al aplicar el proceso administrativo a sus actividades y recursos. Con estos datos, se demuestra la actitud y disponibilidad hacia el trabajo que poseen los empresarios.

Orientación a las personas. El porcentaje de empresarios que tienen un desempeño excelente en el trabajo en equipo, es el 64 por ciento, lo cual implica poner atención activamente a sus trabajadores. Es de resaltar que el 25 por ciento expresó que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Proactividad empresarial. El 43 por ciento de la muestra refiere tener un desempeño bueno al afrontar positivamente el cambio y emprenden iniciativas, a diferencia de un 37 por ciento de los empresarios no transforman los problemas en oportunidades y por lo tanto su desempeño es regular, se esperaría que los empresarios actúen de manera proactiva a los cambios del mercado, sin embargo las estadísticas no fueron significativas, al poseer una actitud pasiva al dirigir. Únicamente el 12 por ciento, participa activamente en la toma de decisiones para mejorar su empresa.

Esto implica que los empresario, poseen experiencia y liderazgo en el manejo de las pymes, sin que ello implique practicas responsables. Se esperaría que los empresarios actúen de manera proactiva a las condiciones del entorno y visualicen sus objetivos para traducirlos en acciones, en cambio es evidente que estas dos características son las evaluadas con un nivel bajo.

## CONCLUSIONES

A partir de la revisión de la literatura, se ubica el estudio en la Teoría de rasgos, la cual identifica las características o rasgos que definen la eficacia del liderazgo, y por ello se concluye que “un líder responsable es visionario y proactivo en la toma de sus decisiones, y está orientado al trabajo y las personas en su actuación”. En la investigación de campo se obtuvo que los líderes de las pymes de la Región Valles de Jalisco, si tienen un aceptable nivel en cuanto a la orientación al trabajo y a las personas, en cambio es incipiente la proactividad y visión que practican.

Se identificó los motivos que favorecen las prácticas de RSE, los cuales en su mayoría serían por presiones de otras empresas o de la sociedad en general, quedándose como último motivo la iniciativa propia de los gestores y/o dueños de las pymes.

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.

## Bibliografía

- 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* (N° 233, pp. 73-83). México
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Edición México.
- De la Cuesta, J. y Valor, M. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín ICE Económico* (N° 2755, pp. 7-19). España
- Fernández, D. (2005). Reflexiones en torno a la responsabilidad social de las empresas, sus políticas de promoción y la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* ( N° 53, pp. 261-283). España

- Hernández, R. (2004). La cultura Empresarial en México. Editorial Porrúa, México
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw-Hill. México
- Husillos, J., Álvarez, M. y Larrinaga, C. (2007). Teoría de los stakeholders y revelación de Información medioambiental: una revisión del modelo de Ullman. Working papers series. Universidad pública de Navarra: España.
- Libro Verde (2001). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas. Obtenido desde: <http://responsabilidadsocialempresarial.es/docs/UE-Libro Verde RSC 2001.pdf>
- López, A.(2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. Revista Ra Ximhai (Nº 2, pp.303-312). Universidad Autónoma Indígena de México. Sinaloa
- Pariante, F. (2001) “Cultura y Administración Intercultural”. Universidad Autónoma Metropolitana. (Nº 6, pp. 95-108). México
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México.
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (2004). “Psicología del mexicano en el trabajo”. Editorial Mc. Graw Hill, México.