

REVISTA CIENTÍFICA
YACHAQ

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

The Importance of Leadership in Business Management

Susana Beatriz Díaz Mazabel¹

Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI
Trujillo - Perú



Recibido: 01/11/2023

Aceptado: 18/12/2023

DOI: <https://doi.org/10.46363/yachaq.v7i1.9>

RESUMEN

El ensayo trata sobre el liderazgo y su relación con la estrategia empresarial. El autor argumenta que los líderes pueden nacer con habilidades innatas, pero también pueden desarrollarlas a lo largo del tiempo. Además, un gerente que es líder debe ser ético, tener una visión clara del futuro y guiar a sus seguidores sin ser egoísta. Las escuelas de negocios desempeñan un papel importante en la formación de líderes, ya que brindan herramientas necesarias para ejercer el liderazgo, como el análisis del entorno, el manejo y persuasión de grupos humanos, y el planteamiento de escenarios para entornos laborales. El autor también destaca la importancia de las buenas prácticas y la empatía en el liderazgo. En resumen, el liderazgo responsable en la gestión empresarial implica tener una visión completa del mundo, encuadrado valores y un pensamiento estratégico que enfrente los cambios además de orientar a la organización a crear valor económico y social sostenible.

PALABRAS CLAVE: liderazgo, gestión empresarial, responsabilidad social, liderazgo responsable.

¹ Mg. en Gerencia Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sbdiazm@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-8928-959X>

ABSTRACT

The essay is about leadership and its relationship with business strategy. The author argues that leaders can be born with innate abilities, but they can also develop them over time. Furthermore, a manager who is a leader must be ethical, have a clear vision of the future and guide his followers without being selfish. Business schools play an important role in the training of leaders, since they provide necessary tools to exercise leadership, such as analyzing the environment, managing and persuading human groups, and proposing scenarios for work environments. The author also highlights the importance of good practices and empathy in leadership. In summary, responsible leadership in business management implies having a complete vision of the world, framed values and strategic thinking that faces changes in addition to guiding the organization to create sustainable economic and social value.

KEYWORDS: leadership, business management, social responsibility, responsible leadership.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo como un elemento en la gestión empresarial ha cobrado real importancia en las últimas décadas haciéndose casi indispensable, ya que en el papel de dirigir una organización pocas son las personas que lo logran con éxito, siendo en cambio una conjunción de atributos (Handy, 2006) que la gran mayoría de veces son características que responden a un líder.

El propósito del presente estudio es examinar diversas posiciones respecto al liderazgo y su relación con la estrategia organizacional donde se considera el de si los líderes nacen o se hacen, el hecho de cómo saber si un gerente es o no líder, quienes son y qué papel cumplen los que forman líderes, si el liderazgo es responsable entre otros aspectos importantes que se abordarán a continuación como la relación que existe entre liderazgo y estrategia.

SUSTENTACIÓN

Al hablar de liderazgo casi siempre surge la interrogante de que, si el líder nace o se hace, siendo este causante de múltiples posiciones al respecto. Para comenzar, si bien es cierto hay personas que muestran cualidades de un líder desde muy temprana edad como en el caso de Melissa Poe, quien a la corta edad de nueve años en el afán de luchar por conservar el medio ambiente escribió una carta apelando a la reflexión sobre el tema dirigida al presidente de los Estados Unidos logrando captar la atención de miles de personas en el país y llegando incluso a formar una organización denominada Kids For a Clean Environment (Kids F.A.C.E.) la cual existe hasta el día de hoy (Kouzes & Posner, 2006). El liderazgo tiene características innatas de las personas como en el ejemplo descrito anteriormente, pero asimismo denota competencias que se van adquiriendo en el camino como bien indicaron Kouzes & Posner (2006) “el liderazgo implica competencias y capacidades que son tan útiles en el

despacho del directivo como en la línea de producción ... en la universidad como en las colectividades o en las corporaciones” (p.94).

Así también, el liderazgo es algo innato que está en el cerebro o en algún gen pero que bien sea o no relacionado con un gen es mejor actuar como si no lo fuese, sino como algo que se puede desarrollar y potenciar con la educación e inteligencia tal y como lo afirmó John F. Kennedy (1963) el liderazgo y el aprendizaje son indispensables el uno para el otro. El ser líder no implica necesariamente el poseer un coeficiente intelectual sobresaliente o habilidades extremadamente especiales, sino que se ejercita como un músculo que apoyado en la inteligencia permite identificar habilidades tanto directivas como sociales, siendo una de las más importantes la inteligencia emocional que sale a la luz en situaciones límites guiando las acciones del individuo y cumpliendo un rol sine qua non se ejercería un liderazgo exitoso. Uno de los medios para desarrollar el liderazgo implica el practicar “virtudes” gerenciales de manera repetitiva que lleguen a ser parte del actuar diario además del reconocer las limitaciones personales que permitirán saber hasta dónde le es posible llegar o las áreas en que podría mejorar. Asimismo, entre otros de los elementos fundamentales a considerar en el ejercicio del liderazgo se encuentran (a) el poseer una visión estratégica con un pie delante de la realidad, (b) la comunicación como factor trascendente en el transferir la visión a los seguidores y (c) la habilidad para mantener relaciones con los grupos de interés forjando relaciones duraderas.

Como otra de las respuestas a la paradoja de que si los líderes nacen o se hacen Morosini (2011) dijo haber encontrado cierta evidencia en una investigación realizada en empresas exitosas de corte mundial como (a) la empresa española Zara, (b) la alianza Renault y (c) Nissan así como (d) la empresa peruana Kola Real lo cual permitió que se concluyera que el liderazgo surge de la vida en forma natural existiendo cualidades genéticas para desarrollar habilidades específicas de los líderes organizacionales de acuerdo a la realidad donde se encuentren. Entre las cualidades se nombró (a) la totalidad, (b) la tolerancia, (c) la generosidad y (d) la paciencia; de modo que para desarrollar éstas cualidades enunciadas como básicas según lo indicado por Morosini (2011) es importante el poseer (a) la imaginación sin límites de un niño para conectarse mejor con el entorno, (b) la tolerancia para evitar los prejuicios sin modelos mentales pre establecidos que signifiquen un medio para predicar con el ejemplo ante los seguidores, (c) la generosidad para dedicar el tiempo sin mezquindad cultivando las relaciones interpersonales y (d) la paciencia para ver resultados, todo lo cual lleve a desarrollar y poner en marcha un lenguaje común en el que se entienda de manera efectiva con los demás. Estas cualidades se suman a tres cualidades básicas que soportan al líder transformacional mencionando (a) la mentalidad como la disposición de ver al mundo con ojos que hagan ver a los demás el hecho de ganar más con mucho menos, (b) la empatía como la capacidad del líder de colocarse en la posición del otro y (c)

finalmente la emoción como la pasión que se pone a lo emprendido, citando el caso de la empresa española Zara, como claro ejemplo de liderazgo transformacional; puesto que los directivos al plantearse el negocio se pusieron en el papel de una mujer perteneciente al nivel medio que buscaba adquirir un diseño diferente de ropa a un precio accesible y cuyo éxito se reflejó cuando pusieron en marcha el proyecto satisfaciendo las necesidades de sus clientes en función de una visión clara del negocio (Morosini, 2011).

Drucker (1954, citado por D'Alessio 2010) dijo "El liderazgo reviste la mayor importancia. Sin lugar a duda no hay sustituto para él. Pero el liderazgo no puede ser creado o promovido. No puede ser enseñado o aprendido" (p.4), Drucker muestra una posición opuesta, en contraste con quienes dicen que el liderazgo si puede ser aprendido naciendo así una disyuntiva que lleva a la existencia de dos teorías genéticas, (a) la primera que dice que el ser humano es una tabla en blanco y (b) la segunda que señala que el ser humano nace con algunos rasgos genéticos y habilidades para el desarrollo de sus talentos. Ambas teorías llevan a inferir que, así como existen características innatas en el ser humano, también hay otras habilidades que se van aprendiendo o adquiriendo bien sea en las escuelas o por otros medios disponibles hacia el proceso de la búsqueda del liderazgo exitoso.

En este contexto, las definiciones de lo que significa liderazgo son abundantes como la enunciada por Cohen (1990, citado por D'Alessio 2010), quien dijo "Liderazgo es el

arte de influenciar a otros a conseguir su máximo desempeño para alcanzar una tarea, objetivos o proyectos" (pp.4-5) pudiendo referir con ésta definición mucho más de cerca a aquellos líderes descritos como transformacionales con capacidad de innovar en las organizaciones, cambiar la mentalidad de quienes los rodean y capaces de tener una visión estratégica de la realidad a largo plazo. Otro estilo de liderazgo, que es quizá el más abundante en las organizaciones es el líder transaccional definido como "quien está orientado al monitoreo y control de los subordinados, usando medios racionales o económicos" (p. 9) (Bass & Avolio 1993, citados por D'Alessio 2010).

Una de las características más importantes del líder sea cual fuere el estilo que posee es la capacidad para poner en marcha la estrategia de lo que quiere lograr reflejado en una visión de futuro de manera conjunta con sus seguidores, reafirmado por lo que dijo Bennis (1994, citado por D'Alessio 2010) quien definió el liderazgo, también con inteligencia, comparándolo con la belleza, al decir que es muy difícil de ser definido, para luego, en 1997, acercarse posiblemente a una definición práctica y realista al indicar que "Liderazgo es la capacidad de trasladar una visión en realidad" (p. 5). Así también Kotter (1985) indicó que los comportamientos del líder van más allá de ser sólo carismáticos y creíbles ya que además se preocupa de (a) establecer dirección, (b) alinear a la gente, (c) motivar e inspirar y (d) producir un cambio; siendo así tarea del líder el establecer un rumbo definido e incitando a la gente a trabajar en una meta conjunta sin llegar a que los éstos

lo tomen como una imposición y dónde sí estén a favor del cambio para la mejora de la situación fomentando el bien común.

Otro de los cuestionamientos que se plantean es el ¿cómo saber si los gerentes son o no líderes?, para responder a esta interrogante se puede iniciar diciendo que el ejercicio del liderazgo depende mucho del contexto donde se encuentre el líder ya que no será lo mismo el liderazgo en Perú, China, India Italia o España, debiendo así adecuar el estilo al entorno o la situación donde se desarrolle. También se pueden enumerar algunas características que comparten los grandes líderes como (a) la habilidad para enseñar con el ejemplo, (b) guiar a sus seguidores sin llegar al egoísmo, (c) tener una visión clara del futuro y (d) el ser ético y moral, en suma el ejercicio de liderazgo “no consiste tanto en el ejercicio del poder personal como en reforzar la actuación de los demás” y la idea de que “el líder controla, orienta, señala y manipula con destreza... es uno de los mitos más negativos” (Bennis & Nanus, 1985) es así como se puede diferenciar a un líder y no llegar a confundirlo con un gerente definido en la segunda idea de Bennis & Nanus.

En el contexto del liderazgo global sale a flote también el conocer como se forman los líderes o como es que nacen; hoy en día no existe escuela de negocios que no mencione de algún modo que forman líderes organizacionales, desde las que se encuentran en América hasta las escuelas asiáticas, siendo una de las causales por la que surge la necesidad de quienes están relacionados con el mundo de los negocios por conocer si están verdaderamente

cumpliendo con el objetivo y formando líderes capaces de dirigir con éxito las organizaciones actuales. En general, como en el caso de CENTRUM Católica al ingresar a las escuelas de negocios los alumnos son sometidos a distintas pruebas como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) desarrollado por Bass y Avolio (1991) para determinar el estilo de liderazgo, el test de inteligencia emocional MSCEIT desarrollado por Mayer, Salovey y Caruso (2002) el cuál mide como es que se manejan las cuatro ramas de la inteligencia emocional y el Modelo de los cinco factores para determinar el tipo de personalidad que prevalece en la persona estableciendo en consecuencia una correlación entre liderazgo, personalidad e inteligencia emocional tomadas tanto al inicio como al fin del programa sirviendo como herramienta de guía para el plan curricular y el perfil de los estudiantes.

La educación cumple un rol importante en la formación de un profesional, pues la fortaleza de cualquier nación está en la educación que se pueda brindar en todas las esferas de enseñanza iniciando desde las familias como los primeros núcleos educativos de aprendizaje hasta la educación superior como en el caso de las escuelas de negocios. Se tiene como sustento a una frase la de “los niños ven y lo repiten”, mostrando a través de evidencias como videos la forma en que influye el entorno en el comportamiento futuro de un niño, ya que cuando se es niño el ser humano tiende a absorber todo lo que está alrededor, inmerso de este modo en el descubrimiento de muchas cosas en el mundo real proceso en el

que tiene a sus padres como los primeros ejemplos a seguir, y es desde esta perspectiva que se puede hallar el modo de formar a los futuros líderes desde una etapa temprana.

Desde este punto de vista el papel de las escuelas de negocios se centra en servir como un espejo para verse reflejado en sus estudiantes dando normas concretas y siendo coherente sus actitudes. Se dice que para que las escuelas de negocios puedan formar líderes, se deben alinear a tres elementos o pilares: (a) la teoría del conocimiento, (b) el dominio de las herramientas o técnicas del hacer y (c) el último es el desarrollo del ser donde se encuentran los valores que animan y forman parte de la gestión del liderazgo. El primer elemento es el conformado por el saber y se enfoca en el desarrollo curricular constituido por los temas a abordar detallando los contenidos de cada materia y el método pedagógico a seguir en el desarrollo de estos. El segundo elemento es poner en evidencia que la organización es una unidad capaz de definir su propio destino poniendo en práctica las herramientas que posee en todas sus magnitudes de desarrollo, así como el dar pie al término de la era del gran hombre, que antes con su única gestión emprendía un camino dando ahora paso al liderazgo compartido como resultado de los avances y desafíos complejos que se presentan en la gestión empresarial. Como último elemento los líderes deben ser formados (a) en atributos que trasciendan las empresas y alcancen a toda la sociedad, (b) sensibles a los sentimientos de los demás, (c) con inteligencia emocional y pensamiento crítico

además de (d) no solamente ser capaces de saber sino de hacer sentir y sentir. En suma, es importante que el participante se sienta involucrado tanto (a) con los conocimientos teóricos, (b) las técnicas y (c) los valores que estarán dentro de todo el proceso de aprendizaje.

Siguiendo con el papel de las escuelas de negocios en el proceso del liderazgo, éste puede ser creado o promovido, se describe como un proceso social en el que influyen tanto conceptos como técnicas que pueden ser proporcionadas por las escuelas de negocios las cuales preparan a sus estudiantes dándoles las herramientas necesarias para desarrollar sus habilidades e ingresar al ejercicio del liderazgo organizacional; pudiendo también encontrarse fuentes adicionales de aprendizaje complementario como literatura y talleres.

Se hace por tanto uno de los pilares de las escuelas de negocios el tener en claro las competencias de un líder dando a sus estudiantes las herramientas necesarias para que (a) analicen el entorno, (b) manejen y persuadan grupos humanos, (c) plantearse situaciones o escenarios que sean puestos en práctica en sus entornos laborales, eventos o proyectos en actividades locales en donde estarán mucho más cerca a la realidad y se guiarán de la experiencia que es mucho más enriquecedora que la práctica (Espinoza, 2011). La esencia del líder está en la identificación de las necesidades del grupo humano al que dirige alineado dentro de un marco de valores para discernir lo correcto de lo incorrecto, creando un objetivo común y conduciendo a sus seguidores hacia una

visión irresistible siguiendo una estrategia realista.

Asimismo, es trascendente que las escuelas de negocios se adecúen igualmente a las nuevas tendencias de la demanda, estando conscientes de que no son las únicas fuentes de conocimiento en el mundo, sino que deberá estar en un contacto constante y directo con el alumno de modo que le permita nutrirse y ajustarse a los cambios futuros de la mejor forma y buscando siempre la competitividad.

Todo el proceso de introducción del liderazgo entre otras características como (a) la confianza, (b) la personalidad y (c) el trabajo en equipo, que han cobrado importancia en las escuelas del mundo y están hoy bajo la mira de instituciones de acreditación como la acreditadora americana Association to Advance Collegiate Schools of Business International (AACSB); siendo éste un proceso voluntario que evalúa externamente la calidad de los programas de las escuelas de negocio asegurando que los estudiantes estén adquiriendo conocimientos relevantes; evaluando así (a) la misión, (b) la calificaciones de la escuela y (c) la currícula (AACSB International, 2011). La Association to Advance Collegiate Schools of Business con más de 100 años de experiencia, presentes en alrededor de 100 países y con más de 5% de escuelas de negocios acreditadas en el mundo, lo central es que las escuelas acreditadas tengan una misión clara ya que por estar inmersos en un mundo globalizado pues todos y cada uno de los estudiantes deben estar en la capacidad de competir y trabajar en negocios globales. Existe además para la acreditación, todo un

proceso de retroalimentación de casi dos años, así como el contar con algunos indicadores como (a) el enfoque a una misión básica, (b) la investigación, (c) una educación de calidad con objetivos de enseñanza para asegurar el aprendizaje de los alumnos, así como (d) la interacción entre estudiantes y alumnos tanto dentro como fuera de las aulas. El objetivo final de las acreditadoras es que tanto estudiantes como empleadores estén satisfechos con la escuela acreditada y al mismo tiempo sea un proceso cíclico de mejora continua, monitoreado cada cierto tiempo contando con el compromiso de la escuela acreditada igual que una constante retroalimentación nutrida de datos globales de las escuelas de negocios del mundo.

Es de este modo, que como bien se ha visto previamente el liderazgo hoy más que nunca está presente en el entorno desde el núcleo familiar hasta una organización global; tal es así que entre una de las nuevas tendencias que propone el futuro de la humanidad está la responsabilidad social en el contexto organizacional, la misma que nació como iniciativa filantrópica en las organizaciones y que actualmente es parte del core business de muchas empresas alrededor del mundo. La responsabilidad social se ha convertido en uno más de los pilares de las escuelas de negocios en el mundo, las mismas que en la actualidad además de impartir conocimientos en sus estudiantes tienen como objetivo prepararlos en responsabilidad social, así como en valores en el desarrollo de un liderazgo responsable. Para tal fin, se pueden tomar como precedente de la importancia de la responsabilidad social en el contexto

actual, al fracaso de grandes organizaciones mundiales que en los últimos años colapsaron a causa de la falta de valores y principios morales de sus dirigentes advirtiendo así la relevancia de las escuelas de negocios al formar líderes socialmente responsables con principios y valores morales sólidos, preocupados por el bien común y la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo.

Uno de los caminos para ingresar al proceso del liderazgo sólido es el preguntarse ¿quién soy? que permita a las personas un encuentro con el autoconocimiento para dar un sentido verdadero al liderazgo que realmente se desea experimentar brindando mayor importancia a lo espiritual y filosófico. “La gestión de uno mismo es crítica” dijo Bennis (1997), porque “sin ella, los líderes y los directivos pueden hacer más mal que bien. Los directivos incompetentes, como los médicos incompetentes, pueden hacer que la vida sea peor, la gente esté más enferma y con menos vitalidad ... algunos directivos se provocan ellos mismos ataques al corazón y crisis nerviosas; y lo que es peor, muchos de ellos son portadores del virus y contagian a sus subordinados” (p.86) , el enfoque de lo afirmado por Bennis radica en tener conciencia de las fortalezas y debilidades a la par de comprender y explorar el interior igualmente que las relaciones con los demás. Así pues, en el camino hacia un liderazgo globalmente responsable se hace inevitable el tomar conciencia de que mientras mejor se conozca uno mismo más sentido tendrá los mensajes que da y recibe pudiendo encaminarse hacia una mejor visión del futuro (Kouzes & Posner, 2006).

Como resultado de la evolución del ser humano como ser social se tiene a la globalización como uno de los fenómenos de mayor importancia y como segundo en importancia la administración que es a lo que se llama driver de la globalización siendo éste un elemento central. El líder deber estar en la posibilidad de ir de acorde al ritmo de la globalización, encontrar patrones donde otros no ven nada y contar con las habilidades necesarias para ello; como el hecho tener una perspectiva, ver las cosas desde distintos ángulos y estar consciente que el cambio es permanente, pero sobre todo el seguir un camino definido en busca de las buenas prácticas encaminadas a la responsabilidad social.

Sin embargo, así como existe el ejercicio de buenas prácticas organizacionales sostenido en una de las afirmaciones de Kouzes & Posner (2006) “el éxito del liderazgo, en la empresa, en la vida, ha dependido, depende y dependerá siempre de nuestra capacidad de trabajar y colaborar con los demás” (pp. 96-97) interpretado como la capacidad de ponerse en el lugar del otro y atender a sus necesidades fomentando el bienestar social. También se puede ver el otro lado de la moneda citando algunas debilidades vividas en el contexto empresarial y mundial como el hecho de que muchas empresas no cumplen con sus trabajadores como debieran, llegando al extremo de no pagarles sus derechos laborales o exceder sus horarios de trabajo así mismo la existencia de evasión tributaria además de la adulteración de estados financieros siendo estos últimos hechos los sucedidos en empresas globales que ocasionaron grandes controversias e

hicieron poner en tela de juicio a las enseñanzas impartidas por grandes escuelas de negocios del mundo. Otro de los aspectos que vale la pena mencionar es la publicidad engañosa frecuentemente utilizada por empresas del medio peruano y la depredación de recursos naturales en las distintas regiones naturales del país como un factor muy frecuente en los últimos años; cabe resaltar que todos estos aspectos “negativos” están normados por leyes y normas que según se percibe la gente no es capaz de seguir, hecho que hace advertir la enorme carencia de valores y principios éticos en muchos de los que están al frente de las organizaciones.

Como una de las medidas para rectificar esta situación por las que están atravesando países y organizaciones en el mundo es que las escuelas de negocios tienen el compromiso de formar líderes globalmente responsables quitando de en medio ciertos paradigmas que gobiernan el mundo de los negocios como el hecho de tener como único objetivo el vender y obtener utilidades. Todo el proceso o proyecto se inicia con los planos de lo que se va a diseñar como un sustento lógico, debiendo siempre pensar en las consecuencias o posibles impactos de este, desarrollar un modelo de toma de decisiones, tener una posición y compromisos claros con la gerencia, poner en marcha el compromiso e incorporar los principios éticos en la evaluación del desempeño.

En el camino hacia la responsabilidad social empresarial, se menciona que la responsabilidad social hoy no sólo es filantropía, sino que se extiende a muchas partes de la organización siendo a su vez un

elemento imprescindible y presente en todos los procesos que lleva a cabo.

El proceso de la responsabilidad social debe ser iniciado desde las bases de la sociedad, en este caso desde las esferas del gobierno quien es el encargado de dar las pautas y/o estándares para un control del mercado, estas pautas en el caso peruano son dadas por el poder legislativo. Es así que para seguir un camino hacia la transformación de la sociedad y la puesta en marcha de acciones que apoyen estas pautas se hace necesario e indispensable un liderazgo que genere un cambio social visible; comprendiendo que liderazgo no es un fin en sí mismo sino el medio por el que se puede lograr un fin entendido en la actuación personal, así como de quienes laboran con uno. Con el objetivo de lograr uniformizar u homogenizar lo entendido por responsabilidad social, nace una iniciativa reciente bajo la denominación de ISO 26000 como una guía en lo que concierne a responsabilidad social aplicable en cualquier tipo de organización y la que además señala, que un buen liderazgo debe estar basado en (a) la rendición de cuentas, (b) transparencia, (b) comportamiento ético, (c) respetar los intereses de las partes interesadas, (d) respeto a la legalidad, (e) respeto a la normativa internacional de comportamiento y (f) respeto a los derechos humanos. Todo en conjunto debe estar apoyado en una visión a largo plazo, que no sólo se enfoque en el rendimiento económico sino en ser una organización sostenible y rentable que al mismo tiempo cree valor social mediante alternativas empresariales inclusivas.

A pesar de las iniciativas en responsabilidad en el mundo entero, la realidad empresarial y

social actual da indicios de que en el Perú ésta aún en un muy incipiente desarrollo en el tema lo cual es reafirmado por los resultados del Índice de Reputación Corporativa que muestra a la gran mayoría de empresas del país apenas estaban en la primera etapa de desarrollo en responsabilidad social y en dónde se limitan a cumplir con las exigencias legales en un papel reactivo siguiendo el mismo camino las municipalidades encontrándose en una etapa cero.

Además del Índice de Reputación Corporativa se utilizaron como sustento dos herramientas adicionales que complementan la investigación (a) una que mide el comportamiento de compra y (b) una investigación cualitativa para verificar el estado de la responsabilidad social en el Perú. Siendo así se podría diagnosticar que el eje del problema en el país radica en que no existe una definición clara por parte de las organizaciones con respecto a lo que implica la responsabilidad social siendo confundida por muchas de ellas con filantropía o donaciones aparte de no existir una evaluación del impacto que se ocasiona en el país.

Asimismo, los resultados del comportamiento de compra e investigación cualitativa dan como un atributo clave de compra la valoración de la responsabilidad social como elemento empresarial al adquirir un producto estando los consumidores dispuestos a pagar un mayor precio por el mismo, éste hecho deberá ser tomado en consideración por los líderes organizacionales en el ámbito competitivo.

CONSIDERACIONES FINALES

Los líderes de hoy son los llamados a construir iniciativas en un contexto global cambiante y con grandes desafíos como el que plantea la inclusión de la responsabilidad social en las organizaciones. Se está en un camino incierto, donde los líderes se deberán basar en experiencias pasadas para la toma de decisiones futuras sin una certeza de lo que podría pasar y donde primará la gran mayoría de veces la creación ante lo desconocido. Por dicho motivo son necesarios dos cambios para liderar con éxito en el nuevo entorno: (a) el razonamiento para la existencia de los negocios preguntarse el ¿para qué? y ¿con qué razón? y (b) la lógica en la toma de decisiones predictivas y de creación. El razonar sobre para que se crea un negocio o qué objetivo, implica el hacer una auto reflexión, conociendo las fortalezas para iniciar el cambio propio y luego extenderlo a los demás. Por otro lado, la lógica de la toma de decisiones predictiva se sustenta en hacer un análisis de predicción futura basado en información del pasado y en el caso de incertidumbre al que normalmente se está sometido se hace trascendente el potenciar la creatividad y la creación de oportunidades donde los otros no las ven. De este modo, el nuevo líder trasciende la empresa, se enfoca en la responsabilidad social y la sostenibilidad con una entrega al medio ambiente.

El liderar en un mercado mundial implica estar expuesto al constante cambio del entorno, siendo un factor trascendental el establecer una visión de futuro que se adecue

con el tiempo, así como la necesidad de manejar un pensamiento estratégico para crear una propuesta de valor que de buenos resultados. El ejercer un liderazgo estratégico implica el establecimiento de una visión clara a largo plazo, el analizar el entorno en el que se desenvuelve o desenvolverá el proceso del liderazgo para determinar las fortalezas a potencializar y las debilidades a superar, relacionándolas a la vez con las oportunidades y amenazas de su entorno competitivo (D'Alessio, 2008) de modo que se pueda plantear los objetivos y estrategias claves a seguir en busca de una meta conjunta.

La estrategia cumple así un rol importante en la puesta en marcha de la gestión empresarial pues la estrategia sirve para competir, las empresas que no cuentan con una estrategia de actuación en el mercado actual se quedarán relegadas y serán absorbidas por la competencia ya que no serán capaces de ser competitivas.

En la ruta hacia la dirección empresarial el ver el liderazgo desde un punto de vista tridimensional ha recibido relevancia ya que propone ver al líder desde una dimensión holística exigiendo así (a) el desarrollo de las destrezas empresariales como al conjunto de actitudes y aptitudes necesarias, (b) de liderazgo como la capacidad de un líder plenamente desarrollada y (d) de eficacia personal del individuo como aquellas destrezas personales imprescindibles para una buena comunicación (Bolt, 2006).

En síntesis, el papel del liderazgo responsable en la gestión empresarial implica el poseer una visión global del mundo, enmarcado en un contexto de

valores y en una mentalidad estratégica que afronte los cambios y encaminen a la organización y sus integrantes a la creación de valor económico y social sostenible. Así también uno de los principales medios de fomento del liderazgo empresarial está en manos de las escuelas de negocios como ejes de formación, mejora y retroalimentación continua. Finalmente, es fundamental que no se vea al liderazgo como una sola persona, sino como una responsabilidad compartida, como un coro bien conjuntado de distintas voces (O'Ottole, 2006) como un equipo encaminado hacia generar el bien común.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Association to Advance Collegiate Schools of Business (2011). *What is accreditation?* <http://www.aacsb.edu/>
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper - Collins.
- Bennis W. (1997). *Managing people is like herding cats*. Provo, Utah: Executive Excellence Publishing.
- Bolt, J. (2006). La capacidad directiva de la organización. En Hesselbein F., Goldsmith M. & Beckhard R. *La formación de líderes tridimensionales* (pp. 189 -201). Deusto.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Prentice Hall – Pearson Education.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. Prentice Hall – Pearson Education.

- Handy C. (2006). El nuevo lenguaje de la labor de la organización y sus consecuencias para los líderes. En Hesselbein, Goldsmith & Beckhard. (2006) *El líder del futuro* (pp. 31-38). Deusto.
- Kotter, J. (1985). *Power and influence beyond formal authority*. The Free Press
- Kouzes J. & Posner B (2006). Las lecciones del pasado y del futuro. En W. Bennis, G. Spreitzer & T. Cummings. (2006) *Las claves del liderazgo: Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana* (pp. 93-103). Deusto.
- Morosini P. (2011). *Are leaders born or made?* Conferencia Internacional Best Practices in Leadership. CENTRUM Católica.
- O`Otole J. (2006). La capacidad directiva de la organización. En W. Bennis, G. Spreitzer & T. Cummings. (2006) *Las claves del liderazgo: Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana* (pp. 174-190). Deusto.