

Responsabilidad Social, Sustentabilidad y Liderazgo Empresarial en Colombia: un Análisis Intersectorial.

Tatiana Giraldo Pardo¹
Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA
e-Mail: tgiraldo@cesa.edu.co, ktgiraldo@unal.edu.co

RESUMEN

La investigación expuesta en este artículo, pretende identificar el papel del “Líder empresarial” colombiano, como agente responsable dentro del contexto social, económico y político actual. La tesis principal del trabajo, es que el liderazgo empresarial está directamente relacionado con el desarrollo sustentable de un país. En otras palabras, el desarrollo sustentable es una consecuencia de la gestión o ejercicio del liderazgo empresarial de los dirigentes empresariales. Basándose en esta idea, será posible definir estilos de “liderazgo empresarial” de acuerdo con su grado de orientación al desarrollo sostenible o sustentable. Para hacer dicha clasificación, es necesario primero que todo hacer distinciones entre varios conceptos relacionados como responsabilidad social, sostenibilidad y sustentabilidad. Esto permitirá de alguna manera, crear un modelo que permita determinar el alcance de la acción ejercida por los líderes empresariales dentro de su empresa y dentro del entorno de esta, entendida como gestión. A partir de esta reflexión teórica y conceptual, se hará un ejercicio de clasificación, tomando como base una encuesta efectuada en el CESA a 252 presidentes de las empresas más grandes de Bogotá durante el primer semestre de 2008.

1. ENFOQUES DE ESTUDIO DEL LIDERAZGO

Olson y Bolton (2002), proporcionan una clasificación en distintas corrientes de estudio de las posibles definiciones de liderazgo, con el fin de valorar la relevancia de la literatura en liderazgo para la ciencia de la gestión de las organizaciones:

- **Liderazgo como rasgo de la personalidad:** Se enfoca en el descubrimiento del liderazgo como parte de la personalidad y examina diferentes aspectos del carácter, buscando la explicación del liderazgo en las similitudes entre personalidades de líderes particulares de la historia en diferentes ámbitos (económico, social, político). Esta línea de investigación no ha sido soportada por los resultados de la investigación empírica.
- **Liderazgo como un resultado del proceso de grupo:** esta línea define el liderazgo como un fenómeno inseparable del contexto organizacional, grupal o social de líder.
- **Liderazgo como influencia:** En este enfoque se ha definido liderazgo como el proceso de ejercer influencia individual en los comportamientos de los seguidores. Se hace distinción entre líderes transaccionales y transformacionales (Bass, 1981). Los **líderes transaccionales** son aquellos quienes logran la sumisión de promesas de recompensa o de amenazas de disciplina, dependiendo del desempeño de tareas específicas y mensurables (McLean y Weitzel, 1991), mientras que los líderes transformacionales convencen a los otros a ver la situación de manera diferente a como lo harían en otro caso, y para responder positivamente a la visión alternativa del líder.
- **Liderazgo como un patrón de actividades y enfoque de atención y esfuerzo:** Esta línea se enfoca en el conjunto de responsabilidades que enfrentan los líderes, así como en el tipo de enfoque y acciones necesarias para cumplir con ellas. Tanto Laurie (2000) como Heifetz (1994), enfatizan en la importancia del rol de los líderes para salir de las crisis a

¹ Investigadora del CESA-Colombia.

las que se enfrenta la organización, enmarcando los problemas dentro del contexto interno y externo de la organización y movilizándolo el recurso humano. Otros autores identifican la creación, gestión, y la transformación de la cultura organizacional como la función esencial y clave de la competencia del liderazgo (Schein 1992, 1999).

Dentro de este enfoque, se hace recurrentemente una distinción entre liderazgo y management (o dirección). De acuerdo con Kotter (1997, 1999), las actividades de management incluyen las de planear y presupuestar, así como organizar, proveer de personal, controlar y resolver problemas. En contraste, las actividades clave del liderazgo consisten en el establecimiento de una dirección, el alineamiento de personas (con la dirección), así como la motivación y la inspiración. Adicionalmente, dentro de este último enfoque, Robbins (2004) hace énfasis en dos patrones de conducta del líder o dimensiones del liderazgo:

1. La dimensión de “*consideración*” o grado en el que es probable que el líder tenga relaciones de trabajo caracterizadas por la confianza mutua, el respeto por las ideas de los subordinados y sus sentimientos. Cuando esta dimensión está acentuada, el líder tiende tener una elevada disponibilidad para escuchar a los subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones (Robbins, 2004).
2. La dimensión de “*iniciativa para la estructura*” que implica el grado en el que es probable que el líder defina y estructure su papel y el de sus subordinados en el intento de conseguir las metas (Robbins, 2004). Esto implica, la manera en que el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo asignando, por ejemplo, a los miembros del grupo tareas concretas para la consecución de las metas propuestas.

La conducta del líder debe tener en algún grado estas dos dimensiones.

2. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

Como se mencionó antes, la literatura reciente sobre liderazgo ha estado dominada por intentos de definir sus características esenciales. Este ejercicio ha generado diferentes perspectivas así como debates entre ellas. Algunas definiciones de líder son las siguientes:

- “*Debe tener un sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinaciones a liderar, sentimiento de seguridad en situaciones inciertas*”, Tannenbaum y Schmidt (1973).
- “*Un líder selecciona los objetivos, las estrategias para cumplirlos, la administración de los recursos, la motivación y el reconocimiento a las personas y el diseño, organización, dirección y control*”, Levitt (1980).
- “*Un líder es aquel establece una dirección, alinea las personas, las motiva y crea una cultura*”, Kotter (1990).
- “*Líder es una persona que tiene carisma, presencia, extirpe, empatía, que se conoce a sí mismo y sabe comunicar*”, Pagonis (1992).
- “*Un líder debe definir el propósito, lograr la atención e interés de los empleados, hacer que la organización se involucre, crear y sostener la atención hacia el logro de los objetivos*”, Bartlett y Ghoshal (1994).

Para efectos de resumir las tantas definiciones de líder, concluimos que un líder es la persona que a través del rol que ejerce como miembro de una organización o grupo, ejerce funciones estratégicas de alineamiento de recursos (incluido el recurso humano), para cumplir con sus fines o con los fines de la organización. Hay diversas maneras de llevar a cabo esta función

de alineamiento tales como el carisma, un sistema de recompensas y castigos, la motivación, la comunicación eficiente, etc.

Por otra parte, de acuerdo con Ayuqui Carrión (1998), liderazgo empresarial es la función ejercida normalmente por dirigentes empresariales que tienen intereses de influir, no sólo en sus propias empresas, sino en el desarrollo y crecimiento social, político y de negocio más amplio en la sociedad, por ejemplo a través de agrupaciones industriales, cámaras u organizaciones representativas ante el sector gobierno”.

En este sentido, Gupta y MacMillan (2004) sugieren que los líderes empresariales se enfrentan a dos desafíos. El primero tiene que ver con la necesidad de prever y crear un escenario de las posibles oportunidades que pueden tomarse para revolucionar las transacciones corrientes, a partir de los recursos disponibles. Llamamos al primer desafío *representación del escenario (o de las transformaciones)*. El segundo desafío, está relacionado con la necesidad de persuadir tanto a seguidores potenciales de que la transformación de estas transacciones es posible alineando recursos para lograr los objetivos básicos del *escenario*. Llamamos este desafío *representación del reparto*, entendiendo como *reparto* un conjunto de personas dotadas con los recursos apropiados para ejecutar la transformación. En total, el líder empresarial desempeña cinco roles relacionados con sus funciones de *representación del escenario* y *representación del reparto*. Juntos, esos cinco roles, proveen el marco teórico para la construcción del liderazgo empresarial.

Así, la *representación del escenario*, está compuesta por los siguientes roles:

Estructuración: Consiste en estructurar un cambio que impulse al grupo a los límites de sus habilidades balanceando metas altamente ambiciosas con una comprensión pragmática de las capacidades de los individuos que podrían utilizarse en realizar la transformación.

Absorción de la incertidumbre: el líder empresarial formula una visión del estado futuro que será representado por sus seguidores, cargando el peso de la responsabilidad de equivocarse sobre esa representación del futuro. A partir de la absorción de los efectos paralizantes de la incertidumbre de los seguidores, el líder empresarial construye un clima de confianza que les permite actuar de una manera más fluida en pro de la realización de la visión del líder.

Limpiar el camino: Los líderes empresariales anticipan y disuelven resistencias potenciales, obteniendo el apoyo de los stakeholders claves y eliminando los obstáculos que acompañan las metas deseadas. Para ello actúan como intermediadores entre la firma y su entorno.

Los roles relacionados con la *representación del reparto*, son los siguientes:

Construir compromiso: Los líderes empresariales usan las habilidades de sus colaboradores, para conducirlos e inspirarlos a esforzarse en acompañar el escenario descrito por el líder. Es necesario, por lo tanto, hacer disponibles los recursos críticos y, entre ellos, la información.

Especificar los límites: Cuando las restricciones son definidas, es más fácil captar y sostener el compromiso de cara a las contingencias y restricciones de la acción. Esto también agiliza los procesos creativos relacionados con la innovación y elimina ideas autoimpuestas de limitación.

3. SUSTENTABILIDAD, SOSTENIBILIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

De acuerdo con Lopez-Ricalde (2005), la definición de desarrollo sustentable se ha ido ajustando gradualmente al irse incrementando condiciones sociales en donde el ser humano es parte de un sistema y no dueño del mismo. En este sentido, hemos intentado hacer un constructo a partir de la perspectiva del liderazgo empresarial, teniendo en cuenta las funciones descritas por Gupta y MacMillan (2004), a saber, “representación del *reparto*”, en cuyo caso estaríamos hablando de “sostenibilidad” y “*representación de las transformaciones*”, lo cual puede asociarse a la “pertinencia” de la gestión del respectivo líder empresarial y consecuentemente del funcionamiento de la empresa que lidera.

En primer lugar, la sustentabilidad se entiende como la capacidad de un proyecto para continuar siendo viable a largo plazo. Por tanto, está directamente relacionada con la capacidad organizacional de conducirla, es decir, con la sostenibilidad (Letelier, 2002) y con la pertinencia, definida como la utilidad pública una actividad (en este caso económica).

Por una parte, las condiciones de sostenibilidad, están asociadas con variables como la viabilidad financiera y la estabilidad presupuestaria, que permiten la ejecución eficaz y eficiente de los procesos de una empresa u organización (Letelier, 2002).

El financiamiento, por lo tanto, debe cubrir los gastos necesarios, para que las actividades productivas responder a las demandas del entorno y a las expectativas que la población tiene en ellas. También son necesarios recursos como infraestructura física, la tecnología y los servicios de información. Además, debe demostrarse no sólo que estas actividades o proyectos dispondrán de recursos, sino también que las fuentes de esos recursos se mantendrán o variarán positivamente en el tiempo.

Figura 1.



Fuente: Elaboración propia base en Letelier (2002) [Ec. 1].

La segunda condición de la sostenibilidad, tiene que ver con la gestión de los recursos humanos estableciéndose las competencias que se requieren para conformar cada equipo, así como los plazos y las estrategias para alcanzar los propósitos propuestos (Letelier, 2002). Por lo tanto, las condiciones de sostenibilidad, no sólo están relacionadas con la eficiencia en el uso de los recursos, sino también con temas éticos.

Por otra parte, la sustentabilidad se relaciona también con la capacidad organizacional de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno (político, económico, cultural, educacional, demográfico, etc). Esto obliga a las empresas a revisar el diseño de sus

actividades y a monitorear permanentemente sus resultados, con el fin de que éstas sean relevantes para el desarrollo integral del país. Es en este ámbito, dónde se halla la pertinencia de las empresas colombianas, lo cual coincide con la dimensión de *representación de las transformaciones* de Gupta y MacMillan (2004).

Aunque la sustentabilidad de las empresas depende de la pertinencia social de éstas y de la capacidad interna de sostenerlas con una gestión efectiva, puede haber formas alternativas de concebir la sustentabilidad (Ver figura 1).

En la ecuación número dos, se concibe la sostenibilidad como el resultado del ejercicio del liderazgo clásico, en los términos en que lo define Robbins (2004), teniendo en cuenta las dimensiones de consideración con el recurso humano e iniciativa para la estructura.

De acuerdo con la cuarta ecuación del diagrama, la sustentabilidad es el resultado de una orientación a la estructura, en términos principalmente de la orientación a los objetivos y metas económicos de la empresa, y la responsabilidad social, que no es más sino la combinación entre la consideración al recurso humano, teniendo en cuenta claro está, el componente ético, y la pertinencia social y ambiental de las acciones de la empresa.

4. SUSTENTABILIDAD Y LIDERAZGO EMPRESARIAL

La sustentabilidad está directamente relacionada con el concepto de liderazgo empresarial de diversas maneras. En primer lugar, la representación del reparto puede en cierta medida asociarse con la sostenibilidad interna de la empresa, en la medida en que es necesaria la alineación de los recursos internos para la viabilidad y supervivencia de la empresa a corto y largo plazo. Por lo tanto, la representación del reparto necesaria para la sostenibilidad de la organización, en otras palabras, el liderazgo empresarial es, al menos potencialmente, fuente directa de la sostenibilidad.

En segundo lugar, la representación del escenario (o de las transformaciones) tiene que ver con el papel que el líder desempeña como intermediador entre los intereses de la firma y aquellos de los grupos de interés que se encuentran en el entorno (stakeholders). Por lo tanto, tiene injerencia directa en lo que respecta a la pertinencia de la empresa u organización, a través de lo que se conoce como responsabilidad social empresarial. En ese sentido, puede decirse que la responsabilidad social, es la función ejercida por los líderes empresariales que tiene que ver con la pertinencia de la empresa u organización en la medida en que sus transacciones con los stakeholders sean del tipo gana-gana. En la medida en que la empresa se acerque más a este último escenario, será por consiguiente más responsable socialmente.

Podemos concluir, de la anterior definición de sustentabilidad, así como de la definición de liderazgo empresarial que proporcionan Gupta y MacMillan (2004), que el liderazgo empresarial es la principal fuente del desarrollo sostenible y sustentable de las organizaciones.

5. SUSTENTABILIDAD Y ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL.

A partir del razonamiento anterior, es posible definir unos estilos de “liderazgo empresarial” de acuerdo con el alcance de las funciones de este, o en otras palabras, el grado de orientación hacia un desarrollo holístico o sustentable, más que integral (en cuyo caso estaríamos hablando solamente de sostenibilidad). Anteriormente se definieron dos dimensiones del liderazgo empresarial, siguiendo la idea de Gupta y McMillan:

Una primera dimensión, relacionada con la “representación del reparto”, que hace referencia al modo en que la empresa alinea sus recursos internos para llevar a cabo sus actividades de producción. Esto está directamente relacionado con la sostenibilidad.

Una segunda dimensión, relacionada con la “representación de las transformaciones (o escenario) que hace referencia en primer lugar a la relación que tiene la empresa (y el líder en cabeza de ésta) con el entorno, así como el grado de alineamiento entre estos dos, lo cual tiende a ser factible en la medida en que hay una situación que conviene tanto a la empresa como a los agentes del entorno (gana-gana). Es este sentido, estaríamos hablando de pertinencia, ya que se trata de la relación que tiene la empresa con sus stakeholders y la sociedad en general.

A partir del cruce de estas dos dimensiones (Ecuación 1, Figura 1), es posible definir cuatro estilos de liderazgo empresarial que pueden ejercer los gerentes, los cuales también dan cuenta de alguna manera del grado de sustentabilidad de cada uno de ellos:

DIMENSIÓN 1 Alta - DIMENSIÓN 2 Alta: Orientación al desarrollo sustentable. Hay una elevada alineación interna como externa.

DIMENSIÓN 1 Alta - DIMENSIÓN 2 Baja: Orientación al desarrollo pertinente.

DIMENSIÓN 1 Baja - DIMENSIÓN 2 Alta: Orientación al desarrollo sostenible. Hay un elevado grado de alineación de los recursos internos, lo cual lleve probablemente a que estas empresas sean exitosas en el corto y mediano plazo, aunque tarde o temprano advertirán las exigencias del entorno en materia de responsabilidad social y ambiental.

DIMENSIÓN 1 Baja - DIMENSIÓN 2 Baja: Orientación al desarrollo insustentable. El grado de efectividad de la gerencia en lo que tiene que ver con alineación de los recursos es bajo y además tampoco existe alineación con el entorno.

La definición de sustentabilidad alternativa, construida a partir de la definición de liderazgo clásica de Robbins (2004) y la definición de liderazgo empresarial de Gupta y MacMillan (2004), permite ver otras dos dimensiones del liderazgo empresarial:

La primera dimensión, sigue la lógica de la “iniciativa para la estructura” de la cual habla Robbins (2004), relacionada con la capacidad de la gerencia para alcanzar los objetivos y por consiguiente, con la orientación a los resultados.

La segunda dimensión, asociada con la responsabilidad social, la cual tiene que ver con el cuidado por los recursos internos y externos de la empresa en un sentido amplio, es decir, teniendo en cuenta que la organización depende no sólo del recurso humano interno, sino también de los consumidores, el medio ambiente y la sociedad en general, para alcanzar sus objetivos. Nuevamente, del cruce de estas dos variables, surgen también cuatro estilos de liderazgo empresarial:

DIMENSIÓN 1 Alta - DIMENSIÓN 2 Alta: Orientación al desarrollo sustentable. Hay un elevado grado de responsabilidad social unido con el logro de resultados.

DIMENSIÓN 1 Alta - DIMENSIÓN 2 Baja: Orientación a la responsabilidad social. Es posible que haya empresas en las cuales el trato con el recurso humano, por ejemplo, sea más importante que la consecución de resultados. Un ejemplo de ello, podría ser el caso de una empresa familiar, donde los resultados se supeditan a la relación con los trabajadores.

DIMENSIÓN 1 Baja - DIMENSIÓN 2 Alta: Orientación a la estructura (o a la producción). Es posible que algunas empresas, por lo pronto estén orientadas solamente a la consecución de resultados económicos, dejando de lado los aspectos relacionados, con la responsabilidad social.

DIMENSIÓN 1 Baja - DIMENSIÓN 2 Baja: Orientación a la insustentabilidad. Hay ineficiencia e ineficacia en lo que respecta al logro de los objetivos económicos de la empresa, así como un bajo nivel de responsabilidad social.

6. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL LIDERAZGO EN COLOMBIA: EL PROYECTO GLOBE

La iniciativa más importante en materia de estudios sobre el liderazgo en Colombia, ha sido hasta el momento el proyecto GLOBE, el cual es un proyecto multinacional de múltiples fases en el cual se estudia la relación entre la cultura social, la cultura organizacional y el liderazgo en diferentes países alrededor del mundo. Iniciado en 1993 por Robert House de la escuela Warton en la Universidad de Pensilvania. Esta investigación ha involucrado a 170 investigadores de 64 países.

De acuerdo con los parámetros del grupo GLOBE, la investigación comenzó en Colombia en 1993 bajo la dirección de Enrique Ogliastri (Universidad de los Andes). Se llevaron a cabo una serie de entrevistas semi-estructuradas a líderes de 40 firmas colombianas calificadas como “negocios excepcionales” (outstanding business), en forma de Focus Group, con la ayuda de 50 estudiantes asistentes de investigación. Los entrevistados fueron los miembros del staff de estas firmas y otro tipo de personal próximo a éste como las secretarías de los líderes. Las preguntas se dispusieron de tal manera que se pudiera saber qué tipo de liderazgo existía dentro de las organizaciones colombianas de acuerdo con los gerentes. Los líderes fueron entrevistados con respecto a diferentes aspectos de su carrera, estilo de vida y filosofía, y fueron instados a describir las acciones que los han ayudado a lograr resultados significativos en sus compañías. Las firmas pertenecían al sector financiero y de telecomunicaciones principalmente, y la muestra fue tomada teniendo en cuenta criterios como la aparición recursiva en medios de comunicación.

El análisis cuantitativo de los datos demográficos para los 302 gerentes de nivel medio (40 empresas colombianas exitosas), reportó los siguientes resultados (promedio):

Edad: 35 años	Años de educación formal: 16 años
Proporción hombres: 65%	Posición jerárquica: Dos niveles abajo del nivel más alto y tres niveles arriba de los trabajadores de planta
Proporción Colombianos: 99,7%	
Años de experiencia laboral (E.L.): 12 años.	

En cuanto a los resultados del focus group, estos sugieren que el principal factor, al cual obedecen los excelentes resultados que han tenido en la compañía, es tener una visión clara e integral de la empresa y su entorno. En un segundo lugar, una aptitud especial para dirigir la compañía, particularmente a través del uso extensivo de programas de entrenamiento fuera de la compañía, junto con el carisma del respectivo gerente (manager), trae satisfactorios resultados a la empresa.

Aquellos líderes que reportaron mejores resultados en el sector financiero, fundamentalmente están caracterizados como los que tienen claramente definidas las estrategias de negocio y a su vez, una visión para la evolución en cuanto a su respectivo negocio. Cabe recalcar que quienes son también capaces de identificar nuevos nichos de mercado, y de aprovechar oportunidades a través de objetivos agresivos son líderes ejemplares.

La selección cuidadosa del personal, así como los programas extensivos de entrenamiento, la flexibilidad organizacional, el “trabajo duro” como ejemplo, y la comunicación de los valores

centrales de la organización demostraron ser claros factores decisivos en el rendimiento empresarial.

En resumen, los hallazgos del estudio de Ogliastri (1998), estaban relacionados principalmente con un liderazgo en el sentido clásico, orientado hacia el interior de la organización más que con el “liderazgo empresarial” (entrepreneurial leadership), aunque con un alto componente de la dimensión de “consideración” con el recurso humano, de acuerdo con la caracterización del liderazgo de Robbins (2004). No obstante, debe tenerse en cuenta que el estudio se efectuó sobre la perspectiva de gerentes de nivel medio y no alto, como en el caso de este trabajo.

7. METODOLOGÍA

Para la parte cuantitativa de la investigación, se tuvo en cuenta el ranking de las 1000 empresas más grandes de Bogotá en el 2007, según los registros de la Cámara de Comercio de Bogotá, teniendo en cuenta tres criterios: ventas, crecimiento de las ventas y activos para el año 2007. Se encuestó a los directivos de primer nivel (gerentes generales, presidentes) de estas empresas y se les efectuaron preguntas de acuerdo con las variables anteriormente presentadas. En total se registraron 252 encuestas contestadas por presidentes y varios representantes de las empresas más grandes del país con sede en Bogotá.

A partir de la base de datos de una encuesta efectuada a 252 líderes empresariales por el CESA, se efectuó un análisis descriptivo de datos y un análisis factorial de algunas variables para identificar elementos subyacentes. Por otra parte, se efectuó un análisis factorial de correspondencias (AFC) de 7 variables asociadas con el liderazgo empresarial, con el fin de identificar las dimensiones de los dos modelos anteriormente mencionados, a manera de aproximación. Este análisis se hizo teniendo en cuenta solamente los sectores económicos a los cuales pertenecían las empresas.

8. RESULTADOS

8.1 ESTILOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL: SECTORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA

El análisis factorial parte de este estudio, demuestra en parte la existencia de dos factores subyacentes, inherentes a las dos definiciones de liderazgo empresarial apoyadas en el concepto de sustentabilidad: Por un lado, está la distinción entre sostenibilidad/pertinencia que hace referencia a la alineación entre dos componentes de una organización: el interno y el externo (ecuación 1, figura 1). Por otro lado, está la distinción hecha entre responsabilidad social/orientación a resultados, que contempla los límites de la gestión de la empresa en manos del líder empresarial (entendida como una acción social), como medio para alcanzar resultados económicos (ecuación 4, figura 1).

De acuerdo con la primera definición de sustentabilidad (ecuación 1, figura 1), a partir de un análisis factorial y de correspondencias, es posible establecer una primera clasificación (o diagnóstico) de las empresas a las cuales pertenecen los encuestados. El mapa perceptual correspondiente aparece en el Anexo 2.1. De acuerdo con esto, el sector más orientado a la sostenibilidad es el sector comercio y el más orientado a la pertinencia es el sector gobierno.

La segunda definición de sustentabilidad (ecuación 4, figura 1), permite hacer otra clasificación de los sectores de la economía colombiana teniendo en cuenta su orientación al

logro de resultados y/o su orientación hacia la responsabilidad social. El mapa perceptual correspondiente aparece en el Anexo 2.2. De esto resulta que las empresas más orientadas tanto a la responsabilidad social como a la estructura, pertenecen al sector gobierno.

En ambos casos, el sector agropecuario es el que presenta un grado menor de orientación a la sustentabilidad.

9. CONCLUSIONES.

La conclusión más importante, es quizás que los líderes empresariales colombianos, son hoy por hoy más conscientes de su papel como agentes promotores del desarrollo sustentable y más activos en lo que respecta a la función de responsabilidad social que hace una década. Esto se observa en el hecho de que están orientados más que a la sostenibilidad de sus respectivas firmas, a la pertinencia social de las mismas, puesto que para ellos, a pesar de que no comprenden bien su entorno, son conscientes de la importancia que tiene para ellos el componente estratégico para la sostenibilidad de la empresa consideran que es necesario que tanto ellos como sus sucesores contemplen comportamientos éticos. Esto se puede observar, a partir de la comparación entre el estudio hecho en el año 1998 enmarcado en el proyecto GLOBE, y el estudio hecho diez años después en el CESA sobre liderazgo empresarial. En el estudio hecho por GLOBE, los factores más importantes tenían que ver con la alineación interna de recursos, principalmente con el recurso humano, haciendo referencia solamente a la *representación del reparto*, en términos de Gupta y MacMillan (2004), o a la sostenibilidad interna de la empresa. Los resultados del estudio presentado en este artículo, por su parte, destaca el componente ético y el componente estratégico como los dos aspectos más importantes del liderazgo empresarial en Colombia. Esto hace referencia a la importancia que dan los empresarios colombianos a la responsabilidad social, y a la consciencia que ellos tienen de la pertinencia social de sus respectivas empresas u organizaciones.

Finalmente los empresarios resaltan la importancia de tres aspectos claves del liderazgo empresarial (anexos 1.1-1.3): la ética, la estrategia y el liderazgo, lo cual hace referencia más que a la sostenibilidad, a la sustentabilidad de la organización a la cual pertenecen los líderes.

10. ANEXOS

ANEXO 1

Nacionalidad	Porcentaje
Extranjeros	5,6%
Colombianos	93,7%
Total	100,0%

Género	Porcentaje
Femenino	17,1%
Masculino	82,9%
Total	100,0%

Edad	Porcentaje
Entre 25 y 34 años	8,3%
Entre 35 y 44 años	28,6%
Entre 45 y 54 años	41,7%
55 o más años	21,4%
Total	100,0%

Sector Económico	Porcentaje
Agropecuario	7,5%
Comercio	21,4%
Construcción y obras	1,6%
Explotación minera	2,8%
Gobierno	3,6%
Industrial	19,8%
Servicios financieros	11,1%
Servicios varios	17,1%
Tecnología/telecomunic.	2,4%
Transporte	12,7%
Total	100,0%

Nivel de estudios	Porcentaje
Postdoctorado	1,2%
Doctorado	5,2%
Especialización	42,1%
Maestría	31,3%
Pregrado	17,1%
Técnica	2,0%
Secundaria	0,4%
Ns/nr	0,8%
Total	100,0%

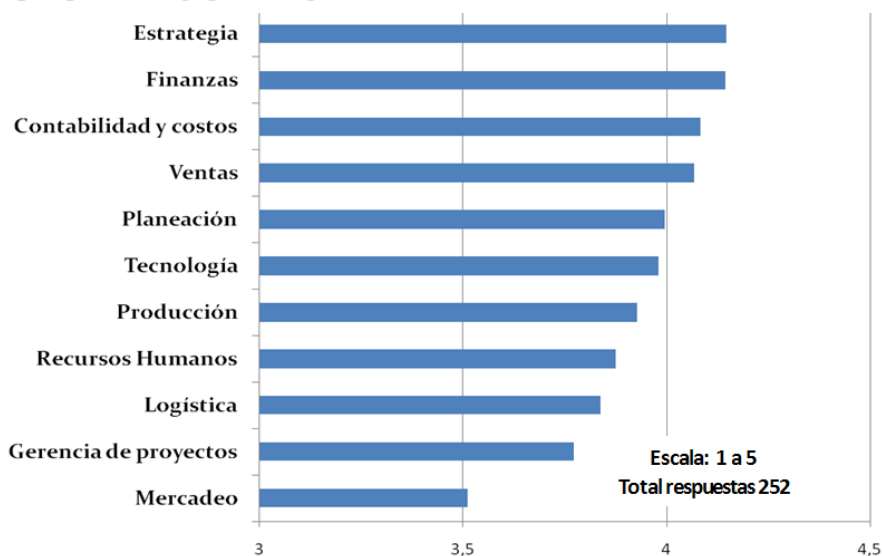
Total Encuestados: 252

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA DE EMPRESARIOS

Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

ANEXO 1.1

DESEMPEÑO DE LA EMPRESA EN CADA UNA DE SUS ÁREAS ORGANIZACIONALES



Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

Agropecuario	Comercio	Construcción y Obras	Explotación Minera	Gobierno
Estrategia	Gerencia de proyectos	Gerencia de proyectos	Planeación	Finanzas
Producción	Contabilidad y costos	Finanzas	Estrategia	Gerencia de proyectos
Planeación	Recursos Humanos	Mercadeo	Tecnología	Estrategia

Industria Manufacturera	Servicios Financieros	Servicios Varios	Tecnología y Telecomunicación	Transporte
Finanzas	Recursos Humanos	Estrategia	Producción	Estrategia
Recursos Humanos	Estrategia	Recursos Humanos	Logística	Contabilidad y costos
Planeación	Gerencia de proyectos	Gerencia de proyectos	Gerencia de proyectos	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

ANEXO 1.2

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE UN LÍDER EMPRESARIAL



Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES DE UN LÍDER EMPRESARIAL

Agropecuario	Comercio	Construcción y Obras	Explotación Minera	Gobierno
Ética	Ética	Ética	Ética	Ética
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Responsabilidad social	Responsabilidad social	Pensamiento Estratégico
Responsabilidad social	Responsabilidad social	Visión	Pensamiento Estratégico	Orientación al logro de resultados

Industria Manufacturera	Servicios Financieros	Servicios Varios	Tecnología y Telecomunicación	Transporte
Ética	Ética	Ética	Responsabilidad social	Ética
Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Pensamiento Estratégico	Orientación al logro de resultados	Pensamiento Estratégico
Responsabilidad social	Responsabilidad social	Orientación al logro de resultados	Ética	Responsabilidad social

Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

ANEXO 1.3

PRIORIDADES EN LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS



Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

PRIORIDADES EN LA FORMACIÓN DE EMPRESARIOS

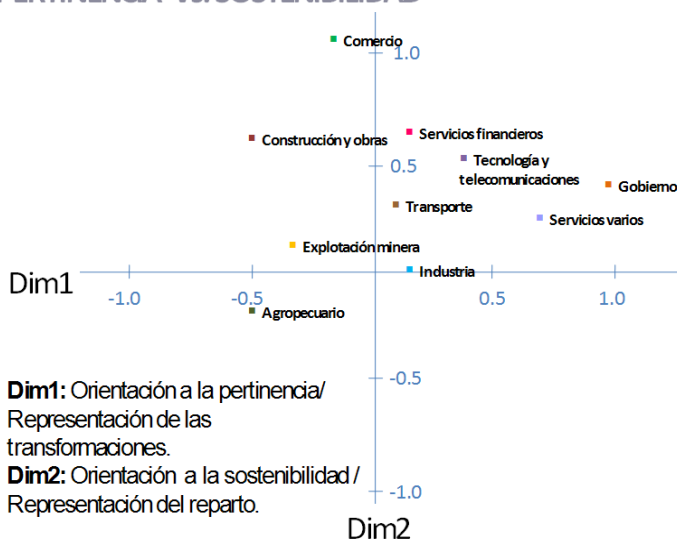
Agropecuario	Comercio	Construcción y Obras	Explotación Minera	Gobierno
Inculcarles principios y valores éticos	Darles más conocimientos	Inculcarles principios y valores éticos.	Enseñarles a ser líderes.	Enseñarles a ser líderes.
Enseñarles a ser líderes.	Enseñarles a ser líderes.	Despertarles más responsabilidad social	Inculcarles principios y valores éticos	Darles herramientas para que creen sus propias empresas
Despertarles más responsabilidad	Inculcarles principios y valores éticos.	Enseñarles a aprender	Despertarles más responsabilidad social	Desarrollar más su pensamiento crítico.

Industria	Servicios Financieros	Servicios Varios	Tecnología y Telecomunicaciones	Transporte
Enseñarles a ser líderes.	Darles más conocimientos	Enseñarles a ser líderes.	Darles más conocimientos	Desarrollar más su pensamiento crítico.
Inculcarles principios y valores éticos	Inculcarles principios y valores éticos	Inculcarles principios y valores éticos	Enseñarles a ser líderes.	Darles más conocimientos prácticos
Darles más conocimientos	Darles una mejor formación	Darles más conocimientos	Inculcarles principios y valores éticos	Inculcarles principios y valores éticos

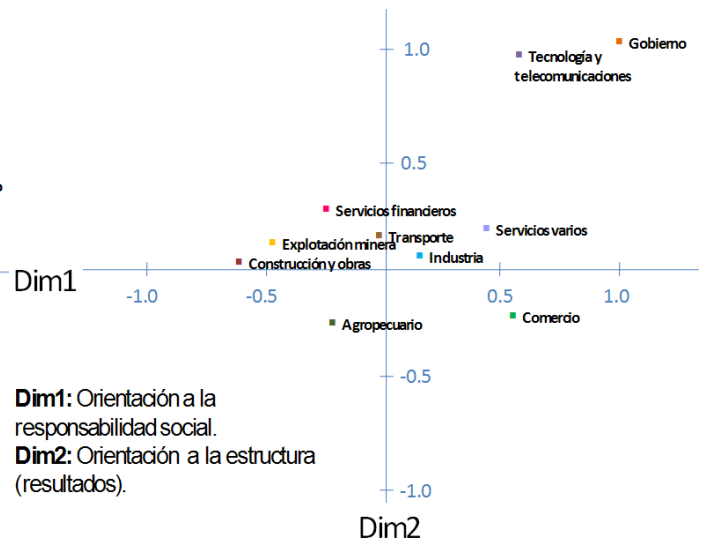
Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

ANEXO 2.1 Y ANEXO 2.2

PERTINENCIA Vs. SOSTENIBILIDAD



RESPONSABILIDAD SOCIAL Vs. RESULTADOS



Fuente: Elaboración propia con datos del CESA.

11. BIBLIOGRAFÍA.

- Alemán, S. (2005). *Desarrollo sustentable: Teoría y Práctica*. Ecofronteras. Revista ECOSUR, No. 24 Abril 2005. México.
- Ayuqui Carrión, J. (1998). *Valores y Liderazgo Empresarial*. Disponible en: http://www.pucpr.edu/educontinua/liderazgo/documentos_word/WEB/II/36.htm .
- Bass, B. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. The Free Press. New York.
- Bass, B. (1997). *Concepts of Leadership*. En: *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*. University of Notre Dame Press. Notre Dame
- Bartlett, C. y Ghosal, S. (1994), *Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose*. Harvard Business Review. Boston.
- Bennis, W. y Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Ed. HarperCollins. New York.
- Burke, M. (2004). *SHRM Generational differences survey report*. Society for Human Resource Management. Alexandria.
- Burns, J. (1978). *Leadership*. Ed. HarperCollins. New York.
- Cooley, C. (1902). *Human Nature and the Social Order*. Ed. Scribners. New York.
- Collison, J. (2002). *SHRM Global leadership survey*. Society for Human Resource Management. Alexandria.
- Cox, S. y Dupret, X. (1999), *La Responsabilidad Social Corporativa como aporte a la ética y probidad Publicas*. Santiago de Chile.
- Covey, S. (1996). *Three Roles of the Leader in the New Paradigm*. En: *The Leader of the Future: New Visions, Strategies and Practices for the Next Era*. Eds.: Hesselbein, F., Goldsmith, M., y Beckhard, R. (Ed.). Ed. Jossey-Bass . San Francisco.
- Covin, J. y Slevin, D. (1988). *The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style*. Journal of Management Studies No. 25, Vol. 3.
- Fiedler, F. (1996). *Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future*. Administrative Science Quarterly, No.41.
- Fiedler, F. y García, E. (1987) *New Approaches to Effective Leadership*. Ed.Wiley. New York.
- Gupta, V., MacMillan, I. y Surie, G. (2004). *Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct*. Journal of Business Venturing No. 19, pp. 241–260.
- Heifetz, R. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. The Belknap Press. Cambridge.
- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard. (1996). *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. Ed. Jossey-Bass. San Francisco.
- Hitt, W. (1993). *The Model Leader: A Fully Functioning Person*. Battelle Memorial Institute. Columbus.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, and why it matters*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kotter J. (1990), *What leaders really do?.* En: Harvard Business Review. Vol. 68, No. 3. Boston.

- Kotter, J. (1992). *Una fuerza para el cambio. En qué se diferencian liderazgo y dirección*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- Kotter, J. (1997). *Leading Change*. Harvard Business School Press. Boston.
- Kotter, J. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Harvard Business Review Books. Boston.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1995). *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. Ed. Jossey-Bass. San Francisco.
- Laurie, D. (2000). *The Real Work of Leaders*. Ed. Perseus Publishing. Cambridge.
- Lawrence, P. y Jay W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press. Boston.
- Letelier, M. (2002) *Sustentabilidad, Sostenibilidad y Pertinencia en la Educación Superior*. CICES - Universidad de Santiago de Chile. Santiago de Chile.
- Levitt, T. (1980) *Marketing succes through Differentiation of Everything*. Harvard Business Review, No. 58. Boston.
- Lockwood, N. (2005). *Estilos de liderazgo*. Ed. Jossey-Bass . San Francisco.
- Lockwood, N. (2004). *SHRM Research Quarterly: The glass ceiling: Domestic and international perspectives*. Society for Human Resource Management. Alexandria.
- López-Ricalde, D., López-Hernández, E. y Ancona, P. (2005). *Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual*. Revista horizonte sanitario. No. 2, Vol. 4.
- Miller, D. (1983). *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. Management Science, No.7 Vol. 29.
- McLean, J. y Weitzel, W. (1991). *Leadership: Magic, myth, or method?* American Management Association. New York.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill. New York.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and Motivation*. M.I.T. Press. Cambridge.
- Matviuk, S. (2005). *How do people expect leaders to behave? An empirical study in Colombia*. Conferencia anual de CLADEA. Regent University. USA.
- Ogliastri, E. (1998). *El Liderazgo Organizacional en Colombia: un estudio cualitativo* . Revista Universidad EAFIT. No.105. Medellín.
- Pagonis, W. (1992). *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the GulfWar*. Harvard Business School Press. Boston.
- Pagonis, W. (1993). *El trabajo del líder*. Harvard Deusto Business Review. No. 54. Boston.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*. Ed. Pearson. México.
- Rosen, R., Phillips, C., Singer, M. y Digh, D. (2000). *Global Literacies: Lessons on Business Leadership and National Cultures*. Disponible en: <http://shrmstore.shrm.org/shrm>
- Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1973). *How to choose a leadership pattern*. Harvard Business Review, No. 5. Boston.
- Venegas, R. y Siau, G. (1995). *Conceptos, principios y fundamentos para el diseño de sistemas sustentables de producción*. Centro de Educación y Tecnología. Santiago de Chile.
- Weber, M. (1946). *The Sociology of Charismatic Authority*. En: *From Max Weber: Essays in Sociology*. Oxford University Press. New York.