

# Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial

Transformational Leadership in Social Enterprises From the Ethical  
perspective of Corporate Social Responsibility.

Fredy Pertúz<sup>1\*</sup>

## RESUMEN

El presente estudio estuvo dirigido a analizar el liderazgo transformacional en empresas sociales desde la perspectiva ética de la responsabilidad social empresarial. El mismo estuvo basado en las teorías de los siguientes autores Villalobos (2015), Vargas (2014), Cortina (2014), Chiavenato (2013) Couto (2012), David (2012), Palomo (2011), Reverol (2011), entre otros. La metodología utilizada fue el método documental exploratorio, lo que facilitó la revisión de varias fuentes que sustentaron la variable liderazgo transformacional, conjuntamente, con el aspecto ético y la responsabilidad social empresarial que actualmente tiene gran relevancia para las organizaciones actuales. La técnica utilizada fue la observación por lo cual hizo más fácil el acceso a los documentos revisados.

**Palabras clave:** Liderazgo transformacional, empresa social, ética responsabilidad social.

**RECIBIDO:** Marzo 2018

**ACEPTADO:** Abril 2018

## ABSTRACT

The present study was aimed at analyzing transformational leadership in social enterprises from the ethical perspective of corporate social responsibility. It was based on the theories of the following authors Villalobos (2015), Vargas (2014), Cortina (2014), Chiavenato (2013) Couto (2012), David (2012), Reverol (2011), among others. The methodology used was the exploratory documentary method, which facilitated the review of several sources that would support the transformational leadership variable, jointly, with the ethical aspect and the corporate social

---

\* Correo electrónico: [fpertuz@hotmail.com](mailto:fpertuz@hotmail.com)

responsibility that currently has great relevance for the current organizations. The technique used was observation, which made it easier to access the revised documents.

**Keywords:** Transformational leadership, social enterprise, social responsibility ethics.

## **Introducción**

En la era del conocimiento, se requieren líderes informados, empáticos, dinámicos, deliberantes, con conocimiento de los procesos administrativos de su entorno, interactuando en sociedad como iguales, utilizando las competencias necesarias para el desarrollo de sus capacidades como líderes transformacionales, insertándose exitosamente en el contexto social, resolviendo así conflictos en relación cotidiana y creativa con el medio. A su vez, los complejos desafíos mundiales en las organizaciones reclaman la participación de numerosos actores que aporten nuevas perspectivas y enfoques, donde se establezcan niveles para poder alcanzar el desarrollo humano sustentable.

En este contexto, la era posmoderna trajo cambios no sólo en el estilo de pensar, sino el actuar en todos los ámbitos de empresariales de las organizaciones, por ello el gerente, está llamado a analizar las bases culturales del conocimiento para superar los problemas que se pueden presentar en el quehacer cotidiano abordando los paradigmas emergentes en función del líder transformacional y la manera de cómo él maneja los procesos inherentes a la experiencia laboral como tal.

Desde esta perspectiva, Palomo (2011), menciona que el gerente como líder transformacional debe considerar acciones para diseñar y ejecutar nuevas ideas empresariales sobre el trato que le da al personal, considerando priorizar los recursos, tomar decisiones estando a la par con la realidad social, adquirir habilidades de planificación, orientación, así como el desarrollo sustentable e incluso desarrollar estrategias en busca de la calidad organizacional, incentivando a los actores como ciudadanos responsables de la empresa social.

Aunado a la idea anterior, Argos e Izquierda (2013) indican que el liderazgo transformacional hace referencia al proceso de inducción de cambios importantes en las actitudes de los miembros del grupo, creando compromiso para modificar los objetivos y las estrategias. Considerando lo expuesto, el mismo implica la influencia de un líder sobre los equipos de trabajo, pero el efecto de esa influencia es dar poder a todos ellos para que puedan convertirse, a su vez, en instituciones u organizaciones dispuestas al cambio.

Considerando lo anterior, se expresa que se necesita de un líder transformacional con visión de cambio, asertivo, motivador, comunicador, negociador de las ideas e intereses de la empresa social, buscando siempre las mejores soluciones a los problemas, manejando estas situaciones de una manera democrática para fortalecer los valores particulares de cada uno, gerenciando adecuadamente desde el punto de vista organizacional, administrativo, social, ético y tecnológico, basado en una responsabilidad social empresarial.

Cabe destacar que cuando la inversión inicial se amortiza, los beneficios de la empresa se reinvierten en el negocio social para su expansión y mejora, siendo ambientalmente consciente; donde la fuerza laboral recibe un salario de mercado con mejores condiciones de trabajo, sin olvidar que hay que hacer las cosas de la mejor manera. Por su parte, Couto (2012) acota que la importancia de la innovación para el desarrollo es ampliamente reconocida. Sin embargo, sus beneficios no son fáciles o equitativamente distribuidos entre los países o dentro de ellos. De hecho, nunca ha habido tanta innovación con tan pocos beneficios para el bienestar social de largo alcance.

En este orden, la innovación permite crear espacios para desarrollar las capacidades de los individuos en diversas áreas como la comunicación, las tecnologías, la gerencia, coexistiendo todas en las organizaciones actuales que se enfrentan a malas condiciones de salud, pobreza extrema, contaminación ambiental,

donde se debe buscar implementar estrategias para solventar un poco estas situaciones.

Según Vargas (2014) hay que buscar integración en las partes, para unificar criterios, crear conciencia en lo que hay, lo que se tiene que mejorar y por supuesto conocer las necesidades del territorio y de la sociedad. Todo esto debe estar basado en el principio de reciprocidad que guarda estrecha relación con lo afirmado por Cortina (2014) en su Conferencia qué es y para qué sirve la ética; los seres humanos son estructuralmente morales y se relacionan entre sí, pero que pasa que nadie da nada gratis en esta sociedad, todo el que da espera algo a cambio, mientras no se cambie su manera de pensar su conciencia, se reconozca a sí mismo, y actúe bajo una conducta ética, respetando la dignidad humana, el país seguirá retrasado en el desarrollo social, político, tecnológico, organizacional, administrativo, económico, entre otros.

Desde este enfoque, Villalobos (2015) ha afirmado que el término ética proviene de la palabra griega *ethos*, que originariamente significaba morada, lugar donde se vive y que terminó por señalar el carácter o el modo de ser peculiar y adquirido de alguien; estableciendo a la moral como costumbre (*mos-moris*). En este orden, la ética tiene una íntima relación con la moral, tanto que incluso ambos ámbitos se confunden con bastante frecuencia. En la actualidad se han ido diversificando la ética como el conjunto de normas que vienen del interior y la moral las normas que vienen del exterior; es decir, de la sociedad.

Se hace necesario que el proceso de innovación debe ser revisado, de acuerdo a las preocupaciones de la sociedad. Por tal razón es relevante acotar que la innovación social es considerada una alternativa de cambio que mejora las condiciones de vida de los individuos, alentando nuevas formas de organización social. A su vez, esto va a permitir establecer las rutas para el surgimiento de los actores sociales, tratando de solventar la pobreza extrema y la desigualdad social como prioridad para mejorar las situaciones problemáticas que afectan a la sociedad actual.

Es evidente que el proceso de innovación y su lugar en el desarrollo debe ser revisado y alineado con las preocupaciones sociales. Cabe destacar que la innovación social es una de esas alternativas, definida como un proceso de cambio que no solo mejora las condiciones de vida, sino que también alienta formas nuevas de organización social. Esto allana el camino para el surgimiento de actores sociales: agricultores, familiares, por ejemplo; y no tratar la lucha contra la pobreza y la desigualdad como una cuestión residual o compensatoria, sino como una prioridad.

Por su parte, Reverol (2011) refiere que para formar empresas sociales, hay que conocer el terreno, las debilidades, fortalezas, oportunidades, amenazas, brindar confianza, invertir en el desarrollo, pero para lograrlo hay que trabajar todos unidos, por un bien común, un mañana mejor y por supuesto por una calidad de vida. Todo esto conlleva a reconocer que cada persona tiene un talento, y hay que hacer aprendizaje para que cada quien se reconozca y tenga conocimiento a dónde quiere llegar para llegar al éxito personal y empresarial. Considerando lo expuesto, la empresa social debe ser rentable y sostenible, debe existir una relación entre las partes y al mismo tiempo estas tienen que ser partícipes con disciplina, con conocimiento, con lectura, en última instancia con experiencia porque nadie nace aprendido, cada día la gente aprende algo nuevo, y no se puede decir que en las universidades se encuentra la verdad de todo; porque no es así.

En este orden, Cortina (2010) expone que la ética empresarial debe contar con seis elementos fundamentales: a) En primer lugar, la empresa es un sistema de valores que afloran mediante una cultura corporativa; b) Las empresas deben redefinirse a partir de sus finalidades y por ende, desde los valores que las identifican; c) Lo ético es una exigencia de los sistemas abiertos, los cuales permiten la construcción de una cultura empresarial; d) Lo ético es rentable, reduce costos, posibilita la identificación corporativa y la motivación eficiente; e) La cultura de una empresa la diferencia del resto; f) Se requiere una clara internalización del papel del directivo, identificado con la empresa y con capacidad para integrar individuos.

## *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*

Hoy en día, la ética es concebida como una competencia laboral, constituida como un eje del posicionamiento de las empresas. Los valores y las virtudes y su efectiva aplicación a la gestión del gerente como líder transformacional, se consideran factores de rentabilidad (Fernández, 2011). De acuerdo a esto, los miembros de una organización, además de requerírseles una serie de condiciones específicas para ocupar sus puestos de trabajo, se les demandará también, como una de las más fundamentales, la ética. No bastarán las competencias técnicas e intelectuales, hará falta el comportamiento ético.

Desde esta perspectiva, la ética tiene que estar inmersa en la responsabilidad social de las empresas, por tal razón, En este sentido, Chiavenato (2013) plantea que la RSE se refiere al grado de eficiencia de una organización para asumir sus responsabilidades sociales, basado en esto se puede inferir que ésta es una estrategia corporativa que implica el compromiso de las empresas, a través de la aplicación sistemática de recursos, para respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente, para que esto se establezca el gerente debe ser un líder transformacional adaptado a la normativa de la organización y al contexto.

En este sentido, una empresa socialmente responsable es aquella que realiza RSE, considerando todos sus elementos. Asimismo, asumen un comportamiento acorde con las exigencias de la sociedad, diseñan sus estrategias estableciendo procedimientos internos de gestión, tomando en consideración no solo los factores económicos, sino también lo social y ambiental. En este contexto, David (2012) acota que las estrategias gerenciales son una búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de la institución, y la multiplique. A tal efecto, Formular la estrategia gerencial de una empresa, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Desde este enfoque, las estrategias de empresa tienen como objetivo permitir alcanzar y mantener un rendimiento superior a los objetivos contemplados. Es una responsabilidad fundamental de los gerentes o propietarios como líderes transformacionales, que supone varias actividades críticas como la definición de la misión o el objetivo de la empresa hasta la evaluación y la gestión del rendimiento con relación a las estrategias descritas. En este orden, las soluciones de desarrollo de negocio, así como la experiencia de asesoría de empresa, les abren la puerta hacia el éxito. Si se habla de estrategias gerenciales obligatoriamente hay que hacer referencia a la gerencia estratégica de la compañía.

Continuando con la idea, actualmente, hay que apostar a que si se puede avanzar, obtener ganancias, producir, identificándose con la misión y la visión de la organización, que los gerentes, los gobiernos, los inversionistas, sean transformadores del entorno, aceptando el crecimiento acelerado de las ciudades, conozcan las necesidades y conozcan que hace falta desarrollar en el país donde se convive o la ciudad para poder tener calidad de vida, mirar hacia el futuro y establecerse en relaciones de confianza, justicia, equidad, cooperativismo, tolerancia, basados en la dignidad que es como dice Vargas (2014) la dignidad es la riqueza de cada ser humano, por tal razón, hay que construir una sociedad de iguales para evitar sufrimientos, muertes, desconfianza, venganza, estableciendo a la comunidad en el camino de los valores y el código ético.

Hoy día, hay que acabar con la corrupción de los gobiernos o políticos que no se preocupan por el bien del ciudadano sino por enriquecerse diariamente, a su vez, estos deben invertir en lo que es bueno para la sociedad por ejemplo la educación, la salud, la tecnología, entre otros, fortalecer estos campos para que los países tengan un paso más al desarrollo, ajustándose a las normas éticas y morales para que las sociedades del mañana estén inmersas en la paz, el amor, la justicia, el respeto, la tolerancia, la cooperación y por último, lograr la felicidad que todos merecen, mediante una responsabilidad social empresarial de un líder transformacional.

## *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*

Finalmente, considerando estas ideas anteriormente expuestas, toda organización social debe establecer un Liderazgo Transformacional basados desde la perspectiva ética y en la responsabilidad social empresarial, razón por la cual, los análisis situacionales deben iniciar desde los gobiernos corporativos para incorporar los principios que fundamentarán la filosofía de la empresa, tomando en cuenta el entorno, los empleados la identidad, la cultura y la comunicación y por ende, los valores corporativos.

Tomando en consideración las características de la situación abordada, ha sido de carácter documental exploratoria, ya que se hizo una revisión exhaustiva de conceptualizaciones acerca del liderazgo transformacional, ética incluyendo la responsabilidad social empresarial en organizaciones sociales. Para esto, se utilizó como técnica la observación de la información obtenida de las fuentes bibliográficas, como también conferencias, entre otras.

### **Liderazgo Transformacional**

Todo líder transformacional debe motivar a sus trabajadores, transmitiendo ideas de colaboración, compromiso, respeto, tolerancia, de diálogo, de responsabilidad, entre otros, acepando las diversas opiniones de todo los empleados que laboran en la empresa, analizando su potencial, buscando siempre el modo de desarrollarlo a largo plazo.

En criterio de Nogera, Pitarch y Esparcia (2011) afirman que el liderazgo transformacional surge como respuesta al nuevo tipo de situaciones organizacionales en un ambiente dinámico y cambiante. Además, se consideran los rasgos, la conducta y el poder. En este orden, le da importancia a las reacciones emocionales de los subordinados como respuesta a una visión trascendental estableciendo los procesos colectivos de motivación como es la identificación social. Desde este entorno, el liderazgo transformacional se presenta tal como un estilo dinámico, con una alta capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, donde se busca el trabajo en equipo



y el desarrollo del mismo, bajo la perspectiva de que esto ayudará al beneficio de la institución colectiva.

Al respecto, Hellriegel y Slocum (2009) consideran el liderazgo transformacional se puede encontrar en todos los niveles de la organización: equipos, departamentos, coordinaciones. Por tal motivo, el líder transformacional asume riesgos y se sienten tan seguros de sí mismos que aprovechan o crean nuevas oportunidades, reflexionando en los grupos de interés y en las fuerzas externas del entorno.

En este contexto, el liderazgo transformacional, implica en los seguidores, un conjunto complejo e interrelacionado de conductas o capacidades. Los gerentes que están bajo este estilo, ven el futuro, inspiran a los equipos de trabajo para que adopten una nueva visión de ideas y así orientarlos dentro de la institución educativa. Por su parte, Pérez (2012) considera el liderazgo transformacional como una manera de dirigir que visualiza a un líder por tener la capacidad de identificar los cambios, diseñar acciones para afrontarlas de forma afectiva, potenciar el desarrollo de sus compañeros, motivaciones, valores, mejorando su desempeño.

El referido autor antes mencionado señala el modelo transformacional pone atención en cómo aumentar la capacidad de la empresa para innovar mediante la distribución del poder. En tal sentido, sugiere que los efectos del trabajo del gerente como líder, se logran planificando objetivos de grupo, dando apoyo individualizado o colectivo para unificar criterios que fortalezcan la comunicación organizacional, respetando las normas, cooperando para lograr el éxito empresarial.

Seguidamente, Kouzes y Posner (2009) refieren al liderazgo transformacional como aquella capacidad aprendida que tienen los directivos de crear cambios significativos en su entorno, empleando cinco competencias para distinguirse en la praxis pedagógica en la jornada laboral. Además de analizar y controlar transacciones específicas con los seguidores, utilizando reglas, instrucciones e incentivos, concentrándose en cualidades intangibles, como la visión, valores compartidos e

ideas, con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades realizadas en la organización.

Es indudable, que quien dirige bajo esta premisa integra sus propios intereses y los de sus colaboradores en busca de un objetivo común dentro de la organización. Afirman los autores anteriores que el liderazgo transformacional es productivo, porque el guía está en capacidad de crear organizaciones que desarrollen a los empleados para satisfacer sus propias necesidades. A su vez, posee un carácter moral porque el líder puede seleccionar finalidades y visiones basadas en los valores clave de la organización.

A tal efecto, los gerentes deben tener capacidades para proponer a sus compañeros de trabajo, maneras de hacer las cosas empleando la creatividad e innovación, Identificar cambios teniendo una visión de futuro, potenciar el desarrollo de sus colaboradores, manifestar confianza y motivar a las personas. A este respecto, López (2009), actuar como un líder transformador, es tener una visión de futuro que posteriormente podrá ser compartida con compañeros y subordinados de esta manera pueden detectarse las oportunidades de la organización con suficiente anticipación para implementar las estrategias o decisiones adecuadas.

En el mismo orden, Hellriegel y Slocum (2009) las características del líder transformacional están establecidas como una serie de actitudes que permiten manejar diversos hechos para lograr los objetivos corporativos, la cultura y los valores porque los individuos tendrán confianza en las tareas y la creencia de hacerla bien, influirá en su beneficio personal u organizacional.

Algunas cualidades del líder transformacional son: carisma, colaboración e innovación. Los buenos directivos que actúan bajo la premisa del liderazgo transformacional no se limitan a reaccionar ante los eventos adversos, sino más bien crean las circunstancias positivas, estableciéndose en el entorno en que surgen.

Basado en el concepto de Pedraja y Rojas (2009) el liderazgo transformacional se caracteriza por un conjunto de aspectos relacionados con la creatividad, diálogo,

colaboración y participación, por tener capacidad para el cambio en sus equipos de trabajo, su visión, estrategias y cultura de un grupo dentro de la organización; resolviendo las situaciones de conflicto mediante una comunicación asertiva innovando con la dinámica institucional.

Visto desde esta perspectiva, Goñi (2011) establece que los gerentes transformadores elevan los deseos de logros del grupo, despertando un alto grado conocimiento de temas clave que faciliten la gerencia, el crecimiento, los intereses para cubrir las necesidades del colectivo, propiciando así la participación mediante la escucha activa de los equipos de trabajo que deben trabajar continuamente por el éxito empresarial.

Por este motivo, se consideran una serie de características que conforman cualidades que debe tener un buen líder relacionadas con el trabajo desempeñado, considerando sus competencias administrativas, académicas, sociales, técnicas y humanas, entre las cuales se tienen la creatividad, la participación, la motivación, la tolerancia como valor humano, entre otras. Igualmente, estas características llevan a alcanzar más metas, ampliando los intereses, brindando una atención individualizada a cada seguidor del equipo, según sea su necesidad de cambio, creando ideas para la satisfacción personal en cuanto a las decisiones tomadas.

Para finalizar, hay que establecer objetivos organizacionales situándolos para la generación de ideas innovadoras y culturas de colaboración. Esta misma, va a permitir proporcionar reconocimiento individual, brindar apoyo a sus equipos de trabajo para superarse, buscando nuevas a formas de pensar, desarrollando la creatividad en una empresa ética y socialmente responsable.

### **Valores del líder transformacional**

Figuerola, Castro y Rodríguez (2012) señalan que los valores forman parte de la cultura de los grupos sociales que permiten a los individuos definirse a sí mismos, sin limitar la percepción propia de la realidad concreta y objetiva, basándose en sus

experiencias, tanto personales como locales”. Es decir, están relacionados con la ética y la moral de todo ciudadano en diversos contextos. Desde este enfoque, los valores son guías que orientan la conducta de cada persona, son los fundamentos que permiten la cohesión de un grupo al establecer su personalidad, dando lugar a la estabilidad en el quehacer cotidiano.

Aunado a la idea anterior, Hernández, Díaz, Freites y Cárdenas (2008) mencionan los valores son constructor sociales abstractos y de ellos se desprenden intereses específicos de cada individuo, además dan dirección a las actividades e intereses. En este orden, los mismos son las representaciones y las transformaciones cognoscitivas de las necesidades individuales y sociales e institucionales. A tal efecto, estas pautas resuelven dichas inquietudes de las personas, satisfaciéndolas, favoreciendo, además, su interacción social, asegurando la supervivencia del grupo y de la organización.

En este contexto, se señala que los valores son construcciones genéricas y abstractas que ofrecen una guía general a la vida de los seres humanos. Por lo tanto, se buscan formas concretas que sean el sustento de los valores, estas son las creencias, hábitos e intereses. Así, el problema en las organizaciones ha surgido por la falta de valores, es allí donde entran los líderes y conciliar entre las partes o equipos de trabajo, los puntos de vistas que sean contradictorios o perjudiciales a la labor educativa e institucional.

Valbuena, Morillo y Salas (2011) acotan desde el punto de vista de la filosofía que los valores son creencias seleccionadas e incorporadas a la conducta, las cuales dan direccionalidad a la vida del hombre. Por lo tanto, se consideran elementos dentro de un sistema, los cuales permiten hacer elecciones entre varias alternativas en un momento dado, así como resolver conflictos entre dos o más modos de conducta.

De esto, los valores son las concepciones prácticas, reglas heredadas a las generaciones presentes, en la cual la ética y la moral, permite descubrir el juego de la supervivencia física, el desarrollo de la personal, la seguridad, dando soporte a la sociedad y por ende, a las empresas, pues son las que rigen a los grupos.

A su vez, los valores en las empresas identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales, que le permiten sobrevivir para lograr las metas. En tal sentido, la organización debe establecer los valores para los gerentes que deben formarse como líderes transformacionales y los empleados, pues esto dará paso a la orientación del comportamiento para lograr una vida social exitosa a través de las normas.

Las empresas, viven en una sociedad globalizada, buscan la calidad, la capacitación y la producción de acuerdo a su función social, la cual asume como valores primordiales y estratégicos para la organización por lo que se hace necesario asumir el desafío de incorporar a esta, las relaciones armónicas, el estilo de liderazgo transformacional, la cultura, el clima organizacional, donde se requiere la revisión de los valores individuales, profesionales y laborales.

En criterio de Fabelo (2012) los valores constituyen un complejo, multifacético fenómeno que guarda relación con todas las esferas de la vida humana. Estos están vinculados con el mundo, la sociedad, la historia, la subjetividad de los individuos y por último, con las organizaciones. Por tal razón, los valores son un conjunto de normativas que sirven para la convivencia, siendo válidas en un tiempo o época determinada.

### **Gestión Gerencial**

A pesar de la relevancia que se le ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, el gerente transformacional no da lo que no tiene, ni expresa lo que no es. Al respecto, Chiavenato (2013) acota que la gestión gerencial se refiere al proceso emprendido por el líder para coordinar las actividades laborales de estas personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad.

En este orden, la acción desarrollada por el gerente en su empresa debe procurar en todo momento mantener condiciones de eficacia y eficiencia que lo conduzca al logro de

los objetivos organizacionales. Por tal motivo, el desafío de estos consiste en desarrollar un sistema de trabajo en un ambiente laboral humano donde se cultive el aprecio, la confianza, el respeto, la motivación, la tolerancia, la responsabilidad y prevalezca el poder de ideas innovadoras.

Propiciar la libertad humana exige, según Villalobos (2015) confiar en la capacidad del personal y lograr que éste asuma compromisos, sentimientos y actitudes. En tal sentido, la práctica de la creatividad supone estimular la generación de ideas, tanto propias como en los demás individuos, elaborando estrategias y tácticas innovadoras, definiendo nuevos mecanismos para realizar un trabajo en un permanente pensar y hacer. Una praxis gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción y esfuerzos en una teoría gerencial, cultivando el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad, transformando la organización desde lo interno.

Decir conocimiento profundo, menciona el autor anterior, implica tener una visión sistémica de la compañía, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. En este orden, el sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización. La optimización significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo (gerente, empleados, proveedores, clientes, público interno y por supuesto la compañía).

Desde este enfoque, la gestión gerencial, es la forma como el líder organiza los recursos, dispone de los mismos y hace que la empresa funcione, la misma es vista desde diferentes acepciones tal como lo plantea, David (2012) al mencionar que la gerencia tiene como objetivo principal explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia logro de objetivos con la mejor utilización de los recursos, y la efectividad social (impacto) de las empresas.

Aunado a la idea anterior, se puede inferir que a mayor interdependencia entre los componentes, mayor es la necesidad de cooperación y comunicarse. Además, implica el conocimiento, dominio y aplicación de la teoría estadística para analizar la variación del sistema, las causas especiales y comunes de esa variación y la

comprensión de la capacidad de los procesos y procedimientos, el conocimiento de las diferentes fuentes de incertidumbre de la información.

En el mismo orden de ideas, Bateman y Snell (2011) refieren que el gerente tiene el control sobre las operaciones de una unidad organizacional más pequeñas que están a cargo de empleados no gerenciales de una base sindical, además, son el grupo con el cual la mayoría de los trabajadores interactúan. A tal efecto, se centra en la dirección de los gerentes, específicamente en el factor cognitivo, porque utiliza como base el talento y establece el ingenio. El líder transformacional, es la persona capacitada para controlar las acciones, los recursos, tomar decisiones, atender a los agentes externos a la organización y por ende hacer cumplir las reglas, entre otras.

También, pone en énfasis el agregado de la habilidad en su desempeño y esto significa el hacer las cosas, pero con conocimiento de lo que se hace. A partir de esas concepciones, se puede llegar a una definición de lo que significa gerenciar, en la cual se combinan ciencia y técnica para organizar y dirigir recursos (humanos, tecnológicos, materiales económicos y otros), de la forma más racional, generando una optimización en el uso de los mismo para obtener una alta productividad y eficiencia en las empresas.

Según, Lozzati (2008) el gerente planifica, dirige y controla las tareas de la gente, en la operación. Su campo de acción es la operación, pero acciona a través de las personas. En este sentido, el líder transformacional como gerente de la organización, es la persona encargada de planificar las actividades, proyectos, planes, dirigir la labor que ejecuta el personal administrativo, obreros y demás miembros de la organización, a fin de garantizar la calidad empresarial bajo la perspectiva ética de la responsabilidad social, ofreciendo retroalimentación para que el personal a su cargo mejore su rendimiento.

Para finalizar, plantear la transformación de la gerencia en las empresas sociales, primeramente, debe haber un reconocimiento de las razones para cambiar, establecer un entendimiento de por qué la misma es necesaria, debe haber una

orientación y un plan de acciones factibles de ser conducidos por líderes que sepan gerenciar el potencial de los empleados. Considerando lo afirmado se requiere la aplicación del conocimiento profundo por parte de los líderes para poder lograr un cambio de enfoque y además se necesita un mecanismo de supervisión efectiva, mediante, el cual se obtenga la mayor información posible para optimizar los procesos.

### **Responsabilidad Social Empresarial**

En ese contexto, actualmente desde la perspectiva organizacional se le está dando relevancia a la responsabilidad social como un enfoque de contribución con la obtención de beneficios en todos los sentidos, por cuanto es indiscutible la necesidad inexorable de ganar-ganar en bien de la humanidad. Por ello, Lares (2011) expone cómo ante esta realidad, parece necesaria la asunción de un compromiso por parte de la organización quien induzca al mismo a equilibrar la consecución de los objetivos económicos tradicionales y la contribución a la mejora del bienestar social de cada uno de los empleados de la organización.

Lo anterior, quiere decir que las organizaciones deben funcionar como partes de un sistema social mayor, porque de hecho, forman parte del mismo, según la posición de Vallina (2011) el cual igualmente expresa que la responsabilidad social empresarial comprende una serie de grupos de interés sobre quienes las empresas deben ejercer acciones que demuestren su compromiso social. Es por esta razón que las empresas se hacen responsables antes sus accionistas, que son los propietarios de la sociedad, es decir, la única responsabilidad de la dirección es servir a los intereses de los accionistas, gestionando la empresa de tal modo que produzca los resultados que los benefician.

En calidad de representante del pueblo, el gobierno está en la mejor posición para determinar la naturaleza de las mejoras sociales y efectuar estas mejoras en la sociedad. Las empresas sociales contribuyen en este sentido pagando sus impuestos al



gobierno. Si la gestión asigna parte de sus beneficios a actividades para el mejoramiento social, está abusando de su autoridad. La gestión estaría imponiendo tributos a los accionistas, cuando los beneficios son asignados a gastos de actividades que no tienen una rentabilidad inmediata para la empresa.

De esta manera, las ciudades han adoptado el término de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de su cultura organizacional, ya que por presiones del ámbito mundial y por efectos de la globalización, han decidido agregar valor a la sociedad; por lo que la globalización exige a las organizaciones, el ejercicio de la misma, en otras palabras, buscan que la sociedad no las vea como entes con afán de solo lucrar por sus servicios; sino que las visualicen como compañías sociales generadoras de mejor calidad de vida.

De allí, se toma la posición teórica de Martín (2011) el cual enuncia que el término cultura forma parte de la formación académica - administrativa donde: lo impregna todo, es creación del significado sobre lo que se ve, sobre lo que se quiere y se desea. Influye en las relaciones sociales: formas de percibir a las personas, cómo se interpreta, comunica, reacciona, entre otros aspectos; donde se actúa de acuerdo a unos determinados significados. Es por esta razón, que por cultura se entiende las formas de vida, y la formación social constituye una parte importante de ésta.

Dentro de este marco, la cultura de responsabilidad según Becker (2011) incluye múltiples factores como: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimientos de los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo, la organización, ambiente psicológico.

Es de importancia señalar el desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia, donde cada vez se está informando más acerca de esta tendencia, ya que en la actualidad una empresa responsable es más fuerte, y este comportamiento le permite: abrir nuevos mercados, reflejar una imagen confiable, generar empleo, producir bienes y

## *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*

servicios sin causar daño a la humanidad, favorecer la eficiencia, beneficios en la calidad de los productos y con ella la satisfacción del usuario.

En este orden de ideas, se debe señalar que los líderes de las empresas deben ser transformacionales, relacionándose con comunidades de personas, las cuales trabajan con un objetivo común, encontrándose igualmente, fundamentadas en relaciones sociales productivas que son determinadas, en gran medida, por la estructura organizativa, su cultura institucional, estilo de liderazgo, entre otros aspectos organizacionales.

Atendiendo a estas consideraciones, el estudioso del tema Castañeda y Adell (2011) afirma que el gerente deberá poseer los conocimientos, las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar, proporcionar cultura de responsabilidad, el cual tiene que entender cuál es su rol, así como también, saber qué es lo que está administrando. En ese sentido, se hace necesaria la existencia de una visión compartida; es decir, que los miembros de la organización tengan una visión similar sobre este asunto, por cuanto la gestión de recursos humanos dirigida al ejercicio de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Todo esto conlleva asumir con conciencia y compromiso el acatamiento de una serie de preceptos legales reguladores de las relaciones de trabajo dentro de las empresas. Conviene señalar según Robbins (2009) que una organización emprende un proceso que garantice su calidad no es solo un tema de procedimientos; varios análisis han develado una característica clave subyacente en estas acciones.

En este orden, responsabilidad social empresarial es un elemento integración de la planeación o gestión estratégica, que busca relacionar los objetivos estratégicos para lograr el éxito empresarial a largo plazo, mediante las actividades que conlleven las acciones específicas, con criterios y políticas institucionales. Por tal motivo, debe mirarse como una posibilidad de aprovechar las oportunidades, a través del desarrollo

de competencias de sus gerentes, gestionando de manera adecuada los recursos de la empresa, sin excluir la conciencia social y ambiental.

Actualmente, en el mundo, la responsabilidad social empresarial es un tema que se encuentra inmerso en el marco del desarrollo sostenible, por esta afirmación se dice que las empresas deben asumir una actitud responsable cuando ejercen sus funciones en la sociedad, también se afirma que es una contribución activa y voluntaria para el mejoramiento de la comunidad de sus dimensiones sociales, económicas y ambientales.

Desde esta perspectiva, según Guédez (2010) la responsabilidad social empresarial está basada en un conjunto de estrategias que permiten identificar, atender, anticipar, sobrepasar las necesidades y expectativas y capacidades de los grupos de interés, tanto internos como externos, buscando beneficios para todos por igual, además, de establecer metas a corto y largo plazo.

Bajo este enfoque, la responsabilidad social empresarial se conoce como un conjunto de prácticas, de normas y políticas que buscan un beneficio de las partes interesadas como son los gobiernos, accionistas, empleados, proveedores, comunidades y la sociedad, lo que ha permitido que en la actualidad las empresas dedicadas a la ofertas de productos o de servicios estén preocupadas por el logro de las metas en el ámbito económico, social y ambiental.

### **Ética en las organizaciones**

La ética gerencial consiste en colocar todos los principios, valores, acciones, medidas, procedimientos y cultura organizacional al servicio de los objetivos del proyecto, de los más altos intereses nacionales, de la comunidad, de los beneficiarios de los usuarios y de la institución, para asegurar el logro eficaz y equitativo de los resultados perseguidos, con base al manejo transparente de los recursos, en el desempeño eficiente de las actividades y funciones y en el comportamiento idóneo de los miembros del equipo.

La importancia de la ética en las organizaciones ha incrementado su vigencia paralelamente con el afianzamiento de la empresa en la sociedad contemporánea. Las

## *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*

empresas han alcanzado un posicionamiento clave porque son las generadoras de riquezas; además de ser el lugar que concentra un tiempo considerable de la gente y el espacio esencial del aprendizaje de las personas. Asimismo, las empresas son las instituciones encargadas de producir la riqueza y los instrumentos necesarios para que el estado diseñe sus estrategias de distribución y equidad. Ferrer (2011) plantea que la ética empresarial o de los negocios se centra en la concepción de la empresa como organización económica y como institución social.

La ética además de revelar una conciencia individual y un compromiso personal, responde a un alcance grupal, organizacional y cultural. De este modo, no es posible admitir una ética de la organización independiente de la ética de cada una de las personas que la conforman. Pero, lo interesante es que este efecto también actúa en sentido contrario, debido a que la ética grupal y organizacional, derivada de las conductas personales promueve una atmósfera cultural propicia para la reafirmación de creencias y conductas de los trabajadores. En este orden, Rodríguez (2013), refiere que el comportamiento ético gerencial se refiere a las acciones que los gerentes hacen en su trabajo diario, de manera que respeten los principios éticos y las normas establecidas por ellos mismos, la organización para la que trabajan y la sociedad de la que son miembros.

Una de las vertientes según las cuales la filosofía contemporánea dirige el estudio de la ética, es la ética aplicada, la cual visualiza la realidad controversial ubicándose en los diversos campos donde el hombre se relaciona y adoptando el nombre de la realidad en la cual éste está inmerso. Un ejemplo es la ética empresarial, la cual, consiste en el descubrimiento y la aplicación de los valores y normas compartidas por una sociedad pluralista al ámbito peculiar de la empresa (Cortina, 2010). En otras palabras, se refiere a la aplicación de valores, principios y normas éticas de carácter individual, profesional y social al ámbito específico de las organizaciones, con el propósito de asegurar el comportamiento correcto de ellas.

## **Reflexiones finales**

Generalmente, los gerentes no demuestran ser carismáticos, ni colaboradores, tampoco innovadores y con poca vocación, lo cual es preocupante, además de existir un divorcio entre las opiniones de gerentes y empleados, lo cual refleja desconocimiento del trabajo que se realiza en la institución, dando señas de un problema de comunicación e improvisación, lo cual podría afectar negativamente el ambiente de trabajo.

Por otro lado, al referirse a los valores del líder transformacional, en algunos casos se ha observado que medianamente se trabaja bajo los valores de la responsabilidad y confianza, pero no se cuenta con los valores de respeto y dignidad, lo cual hace que el liderazgo transformacional que ejercen los gerentes sobre los empleados sea catalogado como muy deficiente, por cuanto se necesitan personas con visión de cambio, identidad, proactivos, comunicativos, líderes transformadores del entorno, innovadores que busquen el bien común para todos, fundamentándose desde una ética de responsabilidad social empresarial.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben transformarse desde dentro, no es el caso que exista un departamento de RS, sino que este debe estar relacionado con los otros departamentos de la organización, por tal razón, debería estar en el núcleo o en el gobierno corporativo de la empresa, es decir, en las áreas de gerencia, producción, de negocios, de recursos humanos, dirección estratégica, la comunicación y el reconocimiento mutuo. Impulsando la gestión, mejora la calidad, produciendo conocimiento, considerándose como un motor de innovación, fortaleciendo la reputación, aumentando la competitividad de la compañía.

En este orden, la compañía debe participar en el bienestar de su entorno o área de acción, aportando beneficios a la sociedad al crear nuevos y mejores productos con procesos que no afecten negativamente al medio ambiente y a la comunidad. De igual forma, debe promocionar el desarrollo tecnológico y social de las naciones, participar

## *Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*

activamente en las actividades de acción social de su inherencia y promover esta actividad dentro de su círculo empresarial.

Cabe destacar que la ética empresarial se ejecuta en el medio de las buenas prácticas y esta debe extenderse a todas las áreas. En este orden, la misma es como una virtud que se vale por sí misma y además es rentable, genera confianza, prestigio, es factor de innovación, entre otros, dentro de la compañía. No se debe olvidar que a la organización hay que reconstruirla desde dentro, es decir desde el gobierno corporativo para luego poder llegar a todos los departamentos mediante una responsabilidad social fundamentada en los valores organizacionales regidos por la prudencia, buscando siempre el bien común.

En este orden, se acota que los líderes se eligen mediante una práctica social, una interacción que se realiza en la que existen los seguidores, en un determinado tiempo y contexto social, es decir, en un ámbito laboral implica diversos espacios sociales, además, se observa la evolución que su significado tiene al incluir diversas actividades, incorporando necesidades, actitudes, sentimientos y emociones de los empleados, asimismo que refleja la orientación de la estructura organizacional que prevalece dependiendo del punto de vista del liderazgo, evidenciando el tipo de estructuras organizativas, desde los aspectos económicos y sociales que prevalecen en las diferentes etapas del trabajo.

Por tal razón, el gerente que ejerce un liderazgo transformacional va más allá de intercambios con los empleados. En este orden, los valores del líder, son un potencial relevante para la gestión de sí mismo, de su grupos de trabajo y en las empresas. Así, el deber de todo gerente es motivar, incentivar a los empleados a unificar criterios en la toma de decisiones para lograr el éxito organizacional.

En este orden, para prevenir situaciones o percepciones de injusticia entre los trabajadores, los líderes transformacionales deben asegurarse de motivarlos constantemente, buscando calidad y bienestar de sus empleados para que su desempeño sea óptimo. Además la comunicación organizacional debe ser efectiva para

que todos trabajen en la misma línea, llegando a acuerdos provechosos en pro del éxito empresarial.

## Referencias Bibliográficas

- Argos, Javier e Izquierda, Pilar. (2013) **Liderazgo y Educación**. Publican Ediciones. España.
- Becker, Jhon (2011) **Administración de las responsabilidades sociales**. Limusa. Noriega Editores. México
- Castañeda, Luis y Adell, José.(2011).**Entornos personales de aprendizaje**. Extraído de:  
<https://digitum.um.es/jspui/bitstream/10201/30427/1/CastanedayAdellibroPLE.pdf> Consulta 20 /11/17
- Chiavenato, Idelmaro. (2013). **Comportamiento organizacional**. México: Editorial Thomson. México.
- Cortina, Adela. (2010).Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. Extraído de: [http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA\\_CORTINA\\_2010.pdf](http://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA_CORTINA_2010.pdf) Consulta: 01/02/18
- Cortina, Adela. (2014)¿Qué es y para qué sirve la ética? Extraído de: <http://www.revistadefilosofia.org/66-26.pdf> Consulta: 22/11/17
- Couto, Maritza.(2012). Debate de las Innovaciones Sociales de Base. Extraído de: <http://www.scidev.net/america-latina/financiamiento/opinion/-innovacion-social-enfrentar-pobreza-a-trav-s-del-cambio.html> Consulta: 20/11/17.
- David, Marcos. (2012). **Empresa y Negocio**. Profit. España
- Vallina, Carlos (2011) **Capital humano. Una Teoría y Análisis empírico, con especial referencia a la calidad laboral**. Segunda Edición Publicado por Acuerdo con Columbia University Press. EEUU.
- Noguera, Joan., Pitarch, María., Esparcia, Javier (2011). **Gestión y promoción del desarrollo local**. Publicaciones Universidad de Valencia. España.
- Fabelo, Joseph. (2012). **La crisis de valores, conocimiento, causas y estrategias de superación. La formación de valores en las nuevas generaciones**. Editorial Revolucionarias. Cuba
- Fernández Alberto. (2011). **Concepto de estrategia empresarial**.Editorial ISO. Suiza
- Ferrer, Pablo. (2011). **Administración**. Trillas. México.
- Figuroa, Luis. Castro, Marcos y Rodríguez, Susana. (2012). **Los Valores**. Editorial ESIC. España.
- Goñi. Luis. (2010). Liderazgo transformacional en directoras de educación inicial de instituciones educativas públicas de la unidad de gestión educativa local n° 02. Congreso Iberoamericano de Educación. Extraído de [http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/INICIALEINFANCIAR184\\_9\\_Marden.pdf](http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/INICIALEINFANCIAR184_9_Marden.pdf) consulta: 22/11/17.

*Liderazgo Transformacional en Empresas Sociales Desde la perspectiva Ética de la Responsabilidad Social Empresarial*

- Guedez, Victor. (2010). **Responsabilidad Social Empresarial. Visiones Complementarias. Hacia un Modelaje Social.** Editorial Cámara Venezolana–Americana de Comerciantes e Industria (VENANCHAN). Venezuela.
- Bateman, Thomas y Snell Scott.(2011). **Administración una ventaja competitiva.** McGraw-Hill Education. México.
- Hellriegel, Don. y Slocum, John. (2009). **Comportamiento organizacional.:** Editorial Cenagage. Learning. México.
- Hernández, Gerardo., Díaz, Juan., Frías, Reinier., Cárdenas, Miriam. (2008). Intereses y valores en jóvenes mexicanos. **Enseñanza e investigación en psicología.** Vol. 3 N° 2. Julio-diciembre 2008. Universidad de Veracruz. México. (Pp. 201-214).
- Kouzes, James. Y Pozner, Barry. (2009). **El directivo como gestor de aprendizajes escolares.** Editorial Aique. Buenos Aires.
- Lares, Norberto. (2011) **Capacitación del personal.** Ediciones de la Universidad de California. USA.
- López, Joseph. (2009). **Innovación y competitividad.**Editorial. Profit. España.
- Martín, Horacio. (2011) **Llegó una Nueva Organización de Empresa.** Editorial Planeta. Colombia.
- Palomo, María (2011). **Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo.** Editorial ESIC. España.
- Pedraja, Luis. y Rojas, Hugo. (2009). **Liderazgo y Competencias en Educación.** Profit. España.
- Pérez, Lorenzo. (2012). **Desarrollo de las habilidades del personal directivo en las instituciones empresariales.** Profit. España
- Robbins, Stephen. (2009). **Administración.** Pearson. México.
- Rodríguez, José. (2013). **Gerencia Planeación y Estrategia.** Editorial Norma. Colombia.
- Valbuena, Miriam. Morillo Roger. y Salas, Delia. (2006). **Sistema de valores en las organizaciones.** Omnia. Año/vol 12, núm 003. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Vargas, Marcos. (2014). Innovación social para el desarrollo local. Experiencias en empresas sociales en Medellín. Colombia. Extraído de [:http://www.ucc.edu.co/pereira/prensa/2014/Paginas/foro-taller-la-innovaci%C3%B3n-social-como-factor-de-desarrollo-local.aspx](http://www.ucc.edu.co/pereira/prensa/2014/Paginas/foro-taller-la-innovaci%C3%B3n-social-como-factor-de-desarrollo-local.aspx) - Consulta: 23/11/2017
- Villalobos, Martín., (2015). **Ética para la vida.** Profit. España.
- Lozzati, Susana (2008). **El cambio de comportamiento en el trabajo.** Editorial Granica. Argentina.
- Reverol, Pablo. (2011). **Gerencia.** Editorial Granica. Argentina.