

Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo desde el enfoque de la responsabilidad social empresarial (RSE)

*Devinso José Jiménez Sierra**

RESUMEN

Este capítulo presenta un análisis correlacional entre los estilos de liderazgo propuestos por Kurt Lewin (autoritario, democrático y *laissez faire*) y la disposición para asumir acciones de *responsabilidad social empresarial* en pymes de Santa Marta, en el marco del posacuerdo. Llama la atención sobre la preminencia del estilo democrático como una forma de liderazgo “social” en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Santa Marta y su posible incidencia en la construcción de paz en tiempos de posacuerdo. Como objetivo se estableció analizar el liderazgo social de las pymes para el posacuerdo desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial (RSE). Para ello, en una primera fase se estimó el índice de liderazgo de las pymes de la ciudad de Santa Marta por medio del test de liderazgo de Kurt Lewin, que valora las siguientes variables: género, cualificación y tamaño de las empresas. En una segunda fase, se determinó el índice de disposición de las pymes para participar en procesos vinculados al posacuerdo; esta parte del estudio tuvo en cuenta aspectos como: construcción para paz, inclusión, desarrollo económico y el reúso de insumos propios para la operación de las organizaciones. En una tercera fase, se probó la correlación entre el liderazgo y la disposición para participar en procesos vinculados al posacuerdo.

Palabras clave: *liderazgo social, posacuerdo, responsabilidad social empresarial (RSE)*

* Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN), Colombia.

INTRODUCCIÓN

La firma del acuerdo de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) dio inicio a un escenario inédito en la historia del país: hablamos de un contexto que requiere actores dispuestos a asumir un papel protagónico en el denominado *posacuerdo*. Para ello, debe contarse con el liderazgo del sector productivo más allá de la simple prescripción económica y legal. Se trataría, entonces, de la participación proactiva de los líderes como una respuesta a soluciones puntuales de las necesidades de su entorno, con miras a reducir las brechas e insuficiencias, morales, económicas y sociales del semejante (Barradas, 2013). Sin embargo, el logro de esta meta requiere conocer la manera en que las organizaciones predisponen sus liderazgos en favor de la realidad actual del país en general, y de la ciudad, en particular.

El liderazgo social se entiende como la actuación éticamente responsable frente a la construcción de un modelo económico fundado en la sustentabilidad y el bienestar de los grupos de interés de la organización. Esta postura requiere de la planificación de metas ajustadas al compromiso social que exige el estado actual de un mundo con recursos limitados y con una amplia tradición de consumo salvaje y sin control. Un líder social se prepara para que su organización no sucumba ante las presiones externas estandarizadas que propenden por una economía de mercados sin control ni responsabilidad (Ospina, 2006).

Dentro de esta perspectiva, los gerentes líderes, con visión social, estiman los impactos de la organización asociados al medio ambiente al mejorar la operación y sus derivados con un enfoque sostenible (Radrigán, Dávila y Penaglia, 2012). Colombia y, en particular, Santa Marta, una ciudad con potencialidades competitivas desde lo ambiental y en medio de un escenario de posacuerdo, requieren de un compromiso apremiante para cimentar valores, prácticas y acciones hacia la responsabilidad social empresarial.

Además, los postulados que describen teóricamente los *stakeholders* reconocen el valor redistributivo del poder en las organizaciones. Este ejercicio, en el que cada grupo de interés tiene preponderancia y un papel en el desempeño final, genera sinergias que requieren la filiación gerencial de un liderazgo social. Al combinar una disposición de las organizaciones de modo responsable con la actuación de una gerencia social desde el liderazgo participativo, obtenemos compromisos fiables enmarcados en la responsabilidad empresarial (Gandica,

2008). Por ello, es importante reconocer que el contexto actual de posacuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) representa una oportunidad social para crear espacios de integración con esta masa crítica de ciudadanos. Para ello, la disposición y el liderazgo son esenciales.

Dentro de los perfiles de liderazgos, el que mayor acercamiento tiene con los aspectos sociales de la organización es el perfil democrático. Este permite la adhesión de nuevos conceptos prescritos por el contexto interno y externo de la organización, lo que puede generar una mayor disposición para incorporar políticas, acciones, prácticas o planes de responsabilidad social (Kliksberg, 2009). Dentro de esta disposición podríamos ubicar el fenómeno social llamado *posacuerdo* en el marco político colombiano. En otras palabras, un perfil de liderazgo democrático facilitaría la participación de la organización en aspectos asociados a la realidad de la región y, en particular, de Santa Marta.

La pregunta que nos formulamos a lo largo del desarrollo de esta investigación es: ¿existe un liderazgo “social” que permita generar una disposición de las organizaciones para el posacuerdo? El contexto de la investigación nos permitió formular el siguiente objetivo: analizar el liderazgo social de las pymes para el posacuerdo desde la perspectiva de la RSE. Este problema se aborda desde dos perspectivas. Primera, la identificación de los perfiles de liderazgo de las organizaciones objeto de estudio desde el enfoque participativo y transformacional. Segunda, la disposición de las pymes de la ciudad de Santa Marta para el posacuerdo, comprendida desde la mirada de la responsabilidad social empresarial y entendiendo que esta necesidad de integración participativa constituye una responsabilidad que el líder debe asumir como aporte y retribución a su bonanza económica (Barradas, 2013).

FUNDAMENTO TEÓRICO

Existen diferentes estilos que proponen funciones, papeles y actividades que deben desarrollar los líderes y que dan vía a varios enfoques de liderazgo. Hablamos de los postulados de la universidad de Ohio y Harvard, la malla gerencial de Blake y Moun-ton, los modelos de liderazgo participativos de Vroom-Yetton y Kurt Lewin, los liderazgos situacionales de Blanchard, el liderazgo transformacional de Bass y las tendencias de liderazgo por competencia (Goleman, 2017).

Este artículo aborda el enfoque participativo del liderazgo de Kurt Lewin en el que se discriminan tres estilos de liderazgo que, en nuestro caso, se adaptan muy bien a las condiciones de las organizaciones de la ciudad de Santa Marta, caracterizadas por su escasa dinámica organizacional y por unos flacos niveles jerárquicos que, por lo general, están más orientados hacia las metas que hacia las personas; hablamos de los estilos autoritario, democrático y *laissez faire*. Según Lewin, en el estilo de liderazgo autoritario no hay participación directa del grupo de trabajo. Las directrices misionales y visionales responden exclusivamente a la gerencia sin advenimiento de las iniciativas o percepciones de los colaboradores, pues el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. En el estilo democrático, las directrices del líder son debatidas por el grupo y decididas por este con el estímulo y apoyo del líder. Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo. El líder y los subordinados actúan como una unidad. Por su parte, el *laissez faire*, cuyo nombre deviene de la expresión francesa que significa “dejen hacer o dejen pasar”, se caracteriza por la libertad completa que tiene el grupo para tomar decisiones y una participación mínima del líder. El líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propio albedrío. Algunos estudios han mostrado la importancia del empleo de diferentes estilos en los que predominan, en especial, el autoritario, el democrático y el *laissez faire* (Goleman, 2015).

Aunque los postulados de Lewin se sitúan en el espectro de los modelos participativos, es importante reconocer que estos apuntan hacia la transformación de los equipos de trabajo –hacia un cambio de carácter, como fue denominado posteriormente en el liderazgo transformacional–. En su teoría de “campo”, Lewin propuso que el contexto y el espacio-tiempo presente ejercen un influjo sobre cualquier objeto que se halle embebido en ellos. El efecto del campo se evidencia tanto en la conducta individual como en la dinámica grupal. En relación con la dinámica de grupo, sostuvo que el análisis de campo constituía una herramienta básica para determinar la posición relativa de sus componentes, la estructura del grupo y su situación en el entorno (Fernández y Puentes, 2014). Para Lewin, la teoría de campo se apoya en el supuesto de que el campo psicológico de los individuos se organiza de conformidad con leyes universales que permiten esquematizar los cambios que se producen en los individuos y grupos –sus causas y efectos– (Lewin, 1991).

En el liderazgo transformacional se busca generar una situación de cambio, un movimiento de carácter que permita, como lo afirmaba Kurt Lewin, un

descongelamiento del carácter del seguidor para asumir una nueva acción, lo que, a su vez, genera un movimiento hacia el logro y una nueva adaptación hacia el recongelamiento del carácter del colaborador (Hesselbein, 2010).

Es importante identificar los dos enfoques que existen dentro de la fundamentación teórica de lo transformacional: los conceptos de *transaccional* y *transformador*. Los líderes transaccionales se centran en la acción, proponen una relación de intercambio entre la fuerza de trabajo que entrega el colaborador y el requerimiento de la organización; una acción del colaborador por una meta propuesta por el líder. El liderazgo transformador tiene su enfoque en la visión general y, desde allí, determina la acción ajustada a la meta (Bennis, 2001).

El líder transaccional se plantea tres escenarios posibles: 1) recompensa contingente, 2) administración por excepción activa (el líder busca desviaciones de las reglas y normas tomando acciones correctivas) y 3) administración por excepción pasiva: el líder interviene solo si no se satisfacen las normas, pues, para los demás casos, adopta un estilo *laissez-faire*: asume sus responsabilidades y evita tomar decisiones (Acosta, 2015).

El liderazgo transformador, por su parte, reconoce y explota una necesidad o demanda personal existente de un seguidor potencial. Se basa en la motivación potencial del seguidor para que este genere un cambio de carácter que le permita moverse, dirigirse hacia donde potencialmente el líder le requiere. El resultado de este liderazgo es una combinación entre estímulo y potencialidad, lo que genera una capacidad mayor orientada a valoraciones axiológicas. Al final, el seguidor se hace consciente de su movimiento y cambio de carácter (Pirela, Camacho y Sánchez, 2004).

ESTADIOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Dentro de la construcción conceptual del liderazgo social se enmarca, en su definición de origen, la responsabilidad social. En una primera instancia, es entendida como una solución de problemas sociales en general –más adelante lo veremos en un sentido más específico–. Desde esta perspectiva, la responsabilidad social se explica como el comportamiento que asumen las organizaciones de modo paralelo al desarrollo de las actividades económicas. Se entiende como una respuesta a las exigencias e interrogantes de la sociedad que son

alternas a la intervención en contexto de la empresa. Es decir, las empresas presumen que, frente a una afectación de su operación comercial, la sociedad espera una respuesta inmediata que resuelva el problema sin que, en este caso, tenga que ver directamente con las condiciones del servicio o del producto asociado a la organización (Licandro *et al.*, 2019).

Vista así, la responsabilidad social parece una respuesta que dista de las funciones sustantivas de la organización; la actividad económica transcurre por una línea y la acción social desde la responsabilidad de la empresa se conduce por otra. De este modo, la acción social de la empresa queda reducida a una estrategia polimorfa que corta tangentemente los problemas a los que está asociada su operación comercial, pero no se relaciona de modo directo. Una visión de esta realidad no es sostenible en el mediano plazo, puesto que las respuestas de orden social se agotan al representarse como respuestas de mitigación de daños colaterales de los servicios o productos que se involucran en la acción comercial del ente empresarial (Bauman, 2012).

Este enfoque de la responsabilidad social se remonta a los postulados de Steiner (1971), quien concebía la estructura básica de la empresa como una palanca de desarrollo social que permite a las comunidades alcanzar objetivos básicos desde la noción de progreso. Pero esta visión de mundo limitada y conducente a la instrumentalización de las acciones de responsabilidad social deja en manos de la dirección de la empresa las acciones de impacto e interés social que, al final, podrían concretarse como estrategias de gestión independientes de los objetivos de la empresa. Desde esta orilla, es importante reconocer cómo el liderazgo puede construir una visión unificada en la que converjan metas organizacionales y objetivos sociales (Cañizares, 2020).

Una segunda concepción de la responsabilidad social, esta vez relacionada con la construcción de liderazgo, la entiende como un proceso de gestión de los impactos que generan las operaciones de la organización. Para ello, las entidades de comercio se ciñen a la definición de lineamientos e indicadores estandarizados que regulan los modos en que se interactúa con el entorno cercano de las empresas. Permite validar los componentes formulados en los indicadores frente a los construidos internamente y externalizar aquellas acciones que se han convertido en planes periodizados con poblaciones objetivas definidas. Un aspecto importante de esta postura de la responsabilidad social es la proposición voluntaria de asunción de los lineamientos estandarizados (Ojeda, 2019).

La guía que mejor se ha adaptado a este modo de concepción es la denominada ISO 26000, definida como una matriz de validación de aspectos fundamentales de responsabilidad social. Sin embargo, esta presunción puede alcanzar niveles meramente operativos, en la que las empresas asumen un proceso de certificación con fines legalistas. Es decir, que los grupos de interés reconozcan su accionar de responsabilidad social por la denominación de un sello y no por la identificación de un modelo constructivo de intervención y liderazgo social para la transformación de los entornos sociales y sus grupos de interés básicos o priorizados (Vallaey, y Álvarez, 2019).

Un tercer estadio de la responsabilidad social es entendido como la gestión ética alrededor de la que convergen la discusión los aspectos asociados al concepto de relaciones justas, o basados en la justicia económica, y la ética de los negocios. Desde esta posición se busca reconocer que existe un punto de equilibrio entre las denominaciones económicas del desarrollo y las condiciones relacionales frente a los grupos involucrados en dicho ejercicio económico (McGuire, 1963; Epstein, 1987; Zamagni, 2012). Esta posición es una vía alternativa entre la responsabilidad como resolución de problemas y la visión legalista desde las guías de indicadores estandarizadas. Permite reconocer que las vías en las que se alinean fines económicos y fines sociales son posibles, y es en ellas donde el liderazgo puede ser un vaso convergente en el que lo social y lo económico se combinen para generar escenarios posibles de integración social.

Para algunos autores, la ética en el negocio constituye una concepción contradictoria (Cortina, 2012), puesto que existe una histórica práctica en los negocios de sacar provecho de las condiciones económicas signadas como acciones de éxito, es decir que en los negocios la disputa dialógica será la de alcanzar el mayor dividendo posible. No obstante, precisamente en este punto la visión de un mundo limitado nos conduce al concepto de desarrollo sostenible y, en consecuencia, a los objetivos de desarrollo sostenible dispuestos en la agenda 2030 de las Naciones Unidas. Para ello se requieren líderes formales en las organizaciones que sean capaces de transformar escenarios adversos en espacios de interacción social, en particular, en el contexto del posacuerdo del conflicto colombiano (Contreras *et al.*, 2019).

Un cuarto y último estadio de la responsabilidad social se fundamenta en la visión de cadenas de valor compartido y las retribuciones tanto de lo social

como de lo ambiental. A partir de esta posición, la responsabilidad social no solo es estimada desde las necesidades sociales, sino que entra en concordancia con el discurso medioambiental. Esta visión de la responsabilidad se basa en la incorporación de estrategias que nacen en el vientre de la empresa y que buscan rendimientos en doble vía: disminución de los costos de operación bajo los principios de eficiencia y eficacia, y retribuciones en términos de valor suscritos en los servicios y productos de las organizaciones.

Esta visión anglosajona de la responsabilidad (Porter y Kramer, 2012) se presenta como un mecanismo funcionalista en el que se piensan las retribuciones integradas a las mejoras de los procesos y procedimientos internos, desde sus actividades de entrada y salida para generar valor. Sin embargo, las retribuciones quedan limitadas a las fuerzas de valor de los productos y servicios. Los condicionamientos sociales existen, pero no como una dinámica propia en relación a las empresas. Esta visión ha propiciado estrategias de valoraciones de marca y posicionamiento de productos que se venden como ecológicos y que presentan a las organizaciones como responsables. Pero, al eliminar los factores internos de la organización y suponiendo que no se alcancen las mejoras proyectadas en el exterior, siguen existiendo diferencias sociales, afectaciones directas e indirectas que, por su naturaleza, no se detienen. Por ello, el liderazgo social formal integra la manera efectiva en que las organizaciones no se limitan a su visión interna, sino que buscan canales vinculantes con el mundo exterior (Larrú, 2019).

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo correlacional y de enfoque cuantitativo. Los niveles de liderazgo se establecieron por medio del test de perfiles de liderazgo de Kurt Lewin, al convertir los niveles en escalas representadas en un mismo número de índices para estimar nuestra primera variable: “índice de niveles de liderazgo de las pymes de la ciudad de Santa Marta”. Esta variable se cruzó con la variable “disposición de las pymes de la ciudad de Santa Marta para el posacuerdo” con el fin de determinar la correlación entre variables y probar la aceptación o negación de la hipótesis calculando el chi-cuadrado entre ambas variables.

En la primera fase, se realizó una validación de la base de datos de la Cámara de Comercio de la ciudad de Santa Marta para determinar los criterios de selección de la población objeto de estudio. En este caso, se determinan los establecimientos de comercio pequeños y medianos (tabla 1) con registro mercantil vigente a corte de julio del 2016. Luego, se realizó la contextualización del test de niveles de liderazgo de Kurt Lewin que consta de una batería de 33 ítems con un coeficiente alfa de Cronbach de 0,81345, cifra que otorga una validación suficiente.

En la segunda fase, se diseñó un instrumento para medir el grado de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo. Para su diseño se utilizó un árbol de secuencia: variable/dimensión/indicador/ítems; y se consideraron los factores encontrados en el análisis de los antecedentes: desarrollo socioeconómico, gestión estratégica para la paz, participación, capital humano, gestión ambiental. La primera batería de indicadores arrojó 37 ítems distribuidos en 4 dimensiones. Se aplicó una validación de constructo y contenido por vía de jueces expertos, lo que redujo la batería a 20 ítems (tabla 7) con los que se aplicó la prueba piloto y se midió su confiabilidad con el coeficiente alfa de Cronbach: 0,85 (figura 1). La validez de constructo “se refiere a qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” (Hernández, 2006). En la tercera fase, se probó la hipótesis de la investigación con el coeficiente chi-cuadrado, formulada así:

$$H_0 \rightarrow X_{nb} = X_{na} \text{ y/o } H_1 \rightarrow X_{nb} \neq X_{na}.$$

Figura 1. Alpha de Cronbach. Muestra la consistencia interna que presentó el instrumento de medición después de la realización de la prueba piloto. Esta alcanzó un nivel suficiente al registrar 0,85 en una escala de 0-1.

$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$	K	20	SECCIÓN 1	1,052
	$\sum Vi$	18,44	SECCIÓN 2	0,815
	Vt	100,062	ABSOLUTO	
			S2	0,815
			α	0,85

Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Población y muestra

Distribución de población y muestra			
Tamaño de Empresa	Clasificación según Ley 905 de 2004	Universo	Muestra
Empresas pequeñas	Entre 11 y 50 empleados	170	160
Empresas medianas	Entre 51 y 200 empleados	34	34
Total: pymes de Santa Marta		204	194

Fuente: construcción propia, a partir de la base de datos de la Cámara de Comercio de Santa Marta (Corte 2016)

Tabla 2. Ficha técnica: Cálculo de Muestreo

Ficha técnica
Universo: 204 establecimientos de comercio
Margen de error: 3%
Nivel de Confianza: 97%
Tamaño de la muestra: 194 establecimientos de comercio

Fuente: la estimación se hizo por medio de cálculo electrónico con la plataforma Adimen (2017)

Tabla 3. Fases de la investigación

Fases de la investigación	
Fase 1	Aplicación del test de liderazgo de Kurt Lewin: índice de liderazgo: Variable 1.
Fase 2	Diseño, validez y medición de la confiabilidad del instrumento: Disposición de pymes para el posconflicto: variable 2.
Fase 3	Análisis de resultados y prueba de hipótesis.

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Variable dependiente: dimensiones de la responsabilidad social empresarial

Árbol de variable dependiente 2		
	Dimensión social	Aspecto
DS1	Incorporamos en nuestra fuerza de trabajo a personas en riesgo de exclusión social	Desarrollo
DS3	Incorporamos en nuestra fuerza de trabajo a personas en condición de discapacidad física	Desarrollo
	El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen	Se desagrega
DS4	Tenemos niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales	Desagregar
DS5	Nuestro índice de empleabilidad es ascendente, cada año aumentamos el número de puestos de trabajo	Capital humano
DS6	Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados	Desagregar
DS7	Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal	Se desagrega
DS8	Participamos en proyectos sociales destinados a la comunidad	Desarrollo
DS9		socioeconómico inclusivo
DS10	Animamos a los empleados a participar en actividades de voluntariado o en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG)	Participación
DS11	Reconocemos nuestro compromiso con la construcción de paz	Gestión estratégica para la paz
DS12	Pensamos la empresa como un modelo que participa del modelo de construcción de paz	Gestión estratégica para la paz
DS13	Conocemos los aspectos generales asociados a la firma del acuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) para el posconflicto	Gestión estratégica para la paz
	Se desarrollan acciones o prácticas relacionadas con el posacuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)	Gestión estratégica para la paz

	Dimensión económica	Aspecto
DE1	Nuestros productos y servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad	Se desagrega
DE2	Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida	Se desagrega
DE3	Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y servicios	Se desagrega
DE4	El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión	Dimensión económica
DE5	Nos esforzamos por potenciar relaciones estables, de colaboración y beneficio mutuos con nuestros proveedores	Dimensión económica
DE6	Somos conscientes de la importancia de incorporar compras responsables	Se desagrega
DE7	Fomentamos las relaciones comerciales con empresas de la región	Dimensión económica
DE8	Creemos en la gestión empresarial de la región y su capital social	Se desagrega
	Dimensión ambiental	Aspecto
DA1	Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental	Se desagrega
DA2	Utilizamos consumibles, productos en curso y transformados de bajo impacto ambiental	Se desagrega
DA3	Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia	Sostenibilidad ambiental
DA4	Planificamos e invertimos en la reducción del impacto medioambiental que generamos	Sostenibilidad ambiental
DA5	Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen	Se desagrega
DA6	Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables	Sostenibilidad ambiental
DA7	Usamos envases y embalajes reciclables	Sostenibilidad ambiental

	Participación social	Aspecto
IS1	Hemos lanzado nuevos bienes o servicios con fines sociales (que beneficia a una comunidad desatendida)	Se desagrega
IS2	Incorporaríamos fuerza de trabajo en condición de reinserción	Desarrollo
IS3		Socioeconómico inclusivo
IS4	Hemos puesto en marcha cambios en el área de <i>marketing</i> , incorporando una fuerza de venta con enfoque inclusivo	Desarrollo
IS5		Socioeconómico inclusivo
	Estamos certificados en ISO 26 000: gestión de la Responsabilidad social empresarial	Gestión estratégica para la paz
	Responsabilidad social empresarial y certificaciones afines del orden nacional	
	Estamos dispuestos a incorporar proyectos del Gobierno para la inclusión y construcción de paz	Participación
33 indicadores		
13 indicadores desagregados		

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

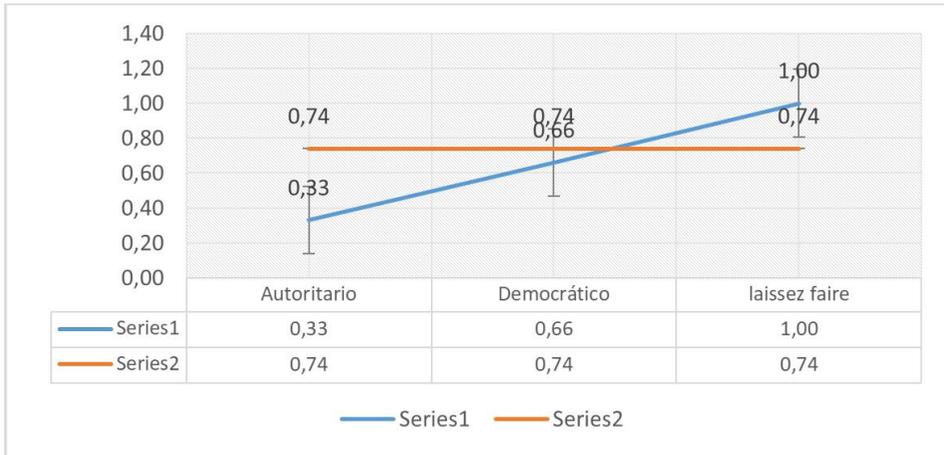
Resultados fase I

En la primera fase, como consecuencia del logro del objetivo número uno, se aplicó el test de Kurt Lewin a 160 empresas pequeñas y 34 medianas de la ciudad de Santa Marta. El test consta de una batería de 33 ítems que clasifica los resultados en una escala de 0,33 a 1 para determinar un rango de valor distribuido en los tres tipos de liderazgo que propone el test. La tabla 5 y la figura 2 muestran que las pymes tienen un índice de liderazgo de 0,74, hecho que lo sitúa en el cuartil más bajo del perfil de liderazgo democrático. Esto también indica que la media aritmética de la muestra tiende a la gerencia desde un perfil democrático, lo que auspicia la participación, la generación de ideas y un entorno incluyente. Tal constatación podría favorecer una eventual proposición de acciones de responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 5. Estadísticos de la variable: índice de liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Asimetría	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico
VAR00005	194	0,33	1,00	0,7499	0,18454	0,104	0,175
N válido (según lista)	194						

Fuente: construcción propia, a partir de SPSS v. 21 (2017)

Figura 2. Índice de liderazgo

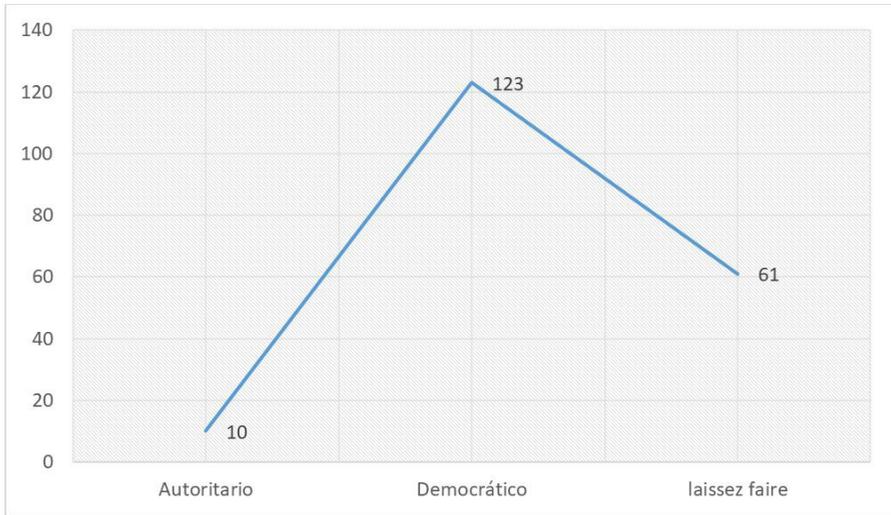
Fuente: elaboración propia

La tabla 6 y la figura 3 muestran la distribución de los perfiles de liderazgo en los que se puede apreciar que, aunque la media de las empresas está en el índice de liderazgo democrático (con 63%), existe una participación del 31% que se inclina por un liderazgo *laissez faire* y un 5% de índice de liderazgo autoritario. Estos datos, a su vez, muestran que el indicador tiene una tendencia baja hacia el perfil de liderazgo *laissez-faire*.

Tabla 6. Distribución de la variable: índice de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autoritario	10	5,2	5,2	5,2
	Democrático	123	63,4	63,4	68,6
	<i>laissez faire</i>	61	31,4	31,4	100,0
Total		194	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Distribución de la variable: índice de liderazgo

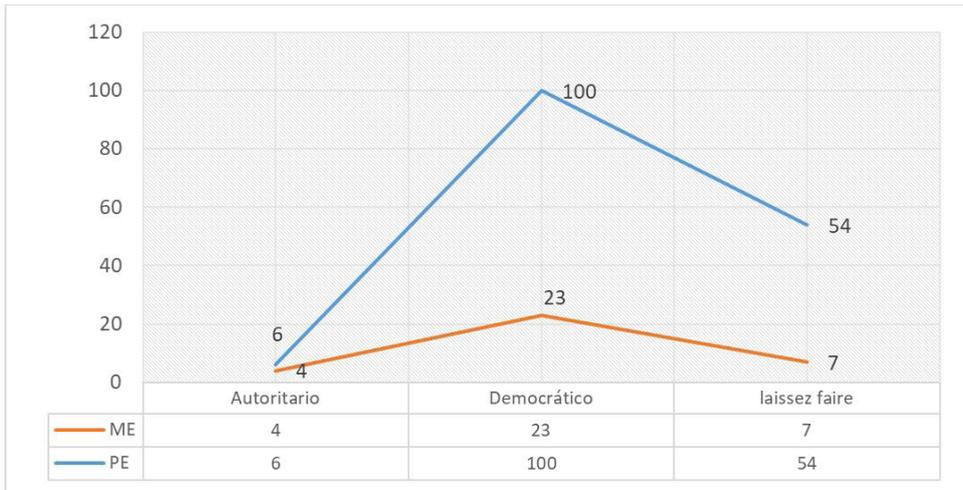
Fuente: Jiménez, Rincón (2017)

La tabla 7 y la figura 4 muestran la relación que existe entre el tamaño de la empresa y su perfil de liderazgo. El resultado muestra que se mantiene el índice de liderazgo sobre el perfil democrático en las pequeñas empresas (de aquí en adelante PE). El perfil *laissez faire* alcanza un 27% sobre el total de la muestra de este estrato, con una participación de 54 empresas, sobre una participación del 51,5% de PE que están en el perfil de liderazgo democrático y un 3% en el perfil autoritario. En las empresas medianas (de aquí en adelante ME), la tendencia al perfil democrático tiene mayor demarcación con un 21% sobre el 7% del perfil *laissez faire* y un 2,1% en el perfil autoritario.

Tabla 7. Contingencia de la variable índice de liderazgo vs. tipo de empresa

		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	<i>laissez faire</i>	Total	
VAR00001	ME	Recuento	4	23	7	34
		% del total	2,1	11,9	3,6	17,5
	PE	Recuento	6	100	54	160
		% del total	3,1	51,5	27,8	82,5
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2	63,4	31,4	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Contingencia de la variable: índice de liderazgo vs. tipo de empresa

Fuente: elaboración propia

La tabla 8 y la figura 5 muestran el comportamiento de los perfiles de liderazgo en razón del género, lo que, como se verá, arrojó proporciones casi idénticas. La diferencia entre los hombres y las mujeres que presentan perfil democrático es de solo 5 unidades; 64 de los hombres tienen perfil democrático frente a 59 de las mujeres. En cuanto al perfil *laissez faire*, la diferencia son 3 unidades;

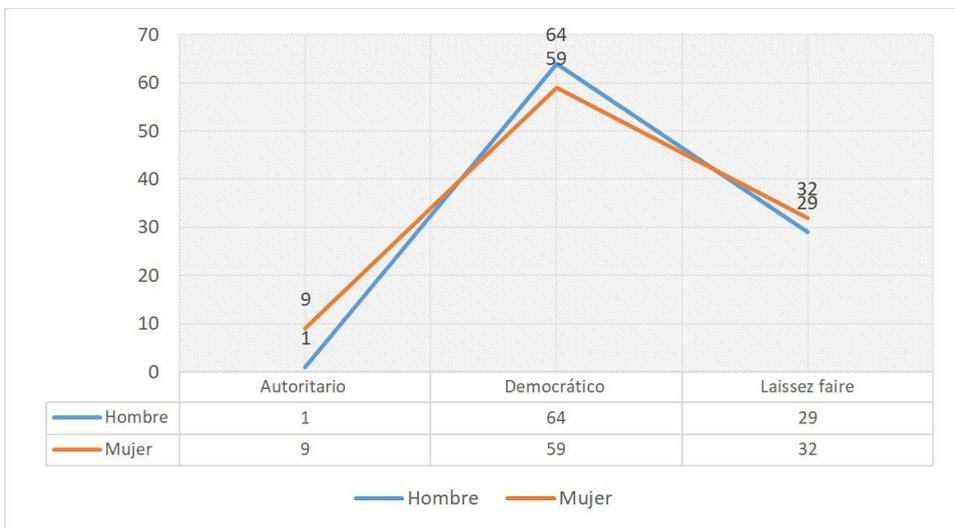
32 mujeres y 29 hombres. El perfil autoritario presenta más diferencias; las mujeres parecen ser más autoritarias que los hombres en una relación de 9 a 1.

Tabla 8. Contingencia de la variable índice de liderazgo vs. género

		VAR00005				
		Autoritario	Democrático	<i>laissez faire</i>	Total	
VAR00002	Hombre	Recuento	1	64	29	94
		% del total	0,5	33,0	14,9	48,5
	Mujer	Recuento	9	59	32	100
		% del total	4,6	30,4	16,5%	51,5
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2	63,4	31,4%	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Contingencia de la variable: índice de liderazgo vs. género



Fuente: elaboración propia

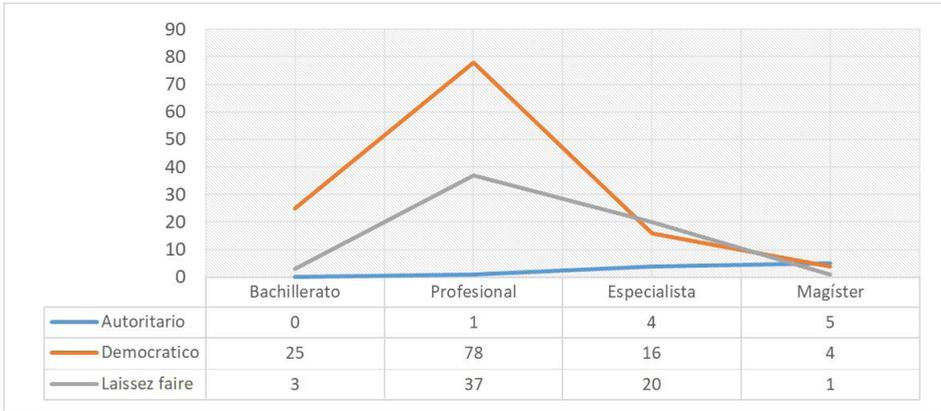
Al cruzar la variable índice de liderazgo con la cualificación de las unidades de análisis (tabla 9 y figura 6) se evidenció que la mayoría son profesionales: 78 tienen perfil democrático, 37 perfil *laissez faire*, 1 autoritario, y representan el 58,8% de la muestra. Siguen, en porcentaje de participación, los especialistas con un 20%: 20 tienen perfil *laissez faire*, 16 perfil democrático y 4 perfil autoritario. El tercer nivel de cualificación más recurrente es el de bachiller, con una participación del 14,4%: 25 tienen perfil democrático, 3 perfil *laissez faire* y 0 autoritario. El nivel de cualificación con menos participación es el de magíster con una participación del 5% con 5 en el perfil autoritario, 4 en el perfil democrático y 1 en el perfil *laissez faire*. Debe anotarse que, aunque se midió en el ejercicio la existencia de doctores este arrojó un 0% de participación.

Tabla 9. Contingencia de la variable índice de liderazgo vs. cualificación

		VAR00005				
			Autoritario	Democrático	<i>laissez faire</i>	Total
VAR00004	Bachillerato	Recuento	0	25	3	28
		% del total	0,0	12,9	1,5	14,4
	Especialista	Recuento	4	16	20	40
		% del total	2,1	8,2	10,3	20,6
	Magíster	Recuento	5	4	1	10
		% del total	2,6	2,1	0,5	5,2
	Profesional	Recuento	1	78	37	116
		% del total	0,5	40,2	19,1	59,8
Total		Recuento	10	123	61	194
		% del total	5,2	63,4	31,4	100,0

Fuente: elaboración propia

Figura 6. Contingencia de la variable: índice de liderazgo vs. cualificación



Fuente: elaboración propia

Resultados fase 2

En la segunda fase, para cumplir el objetivo específico número dos, se estableció un índice de significancia de la disposición de las pymes de Santa Marta frente al proceso de posacuerdo que el Gobierno desarrolla con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) desde elementos asociados a la responsabilidad social empresarial (RSE). Para ello, se definió un baremo para determinar los índices de significancia en una escala tripartita, tal como se detalla a continuación.

Las tablas 9 y 10 muestran la distribución de las dimensiones en relación a su número de ítems, a saber, se exploran 4 dimensiones: una dimensión social con 9 ítems, una dimensión económica con 3 ítems, una dimensión ambiental con 4 ítems y una dimensión de participación con 4 ítems. Para determinar el índice de disposición de las pymes para el posacuerdo, en cada una de las dimensiones y en total para la variable se utiliza una escala de base (1), tal como lo muestra la distribución de la tabla 8. La escala que se utiliza contiene tres niveles de significancia: significativo (s), aceptablemente significativo (AS) y poco significativo (PS). Esta busca determinar índices de disposición a nivel del ítem, la dimensión y, por supuesto, la variable de estudio.

Tabla 10. Dimensiones de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo

n.º Dimensiones	Dimensiones	Ítems	
		Número de ítems	Ítems
1	Dimensión social	9	1-9
2	Dimensión económica	3	10-12
3	Dimensión ambiental	4	13-16
4	Dimensión de participación	4	17-20
Total		20	

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Niveles de significancia: disposición de pymes para el posacuerdo

Nivel de significancia	Escala
Significativo: s	$0,8 \geq 1$
Aceptablemente significativo: AS	$0,5 \geq 7,9$
Poco significativo: PS	$0 \geq 0,49$

Fuente: elaboración propia

La tabla 12 y la figura 7 muestran el índice de disposición de las pymes para el posacuerdo en relación con cada ítem. Allí puede identificarse que siete (7) de los veinte (20) ítems están en un nivel poco aceptable de disposición. Ellos son los ítems 1, 5, 6, 9, 12, 13 y 14. El ítem 1, con un índice de 0,4 y nivel poco significativo, muestra la escasa disposición para la empleabilidad que tiene las pymes con personas que presentan discapacidad. Esto podría representar una dificultad al momento de su participación en política pública para el posacuerdo, pues, si se tienen en cuenta las cifras arrojadas por el censo realizado a los desmovilizados, es de anotar que la población con algún tipo de discapacidad supera el 30% (UNAL, 2017). El ítem 5, con un índice de 0,42, muestra la incipiente actividad de voluntariados de las pymes de Santa Marta. Los ítems 6 y 9, relacionados con acciones en la construcción de paz, tienen un índice de 0,44 y 0,43 respectivamente, lo que muestra el poco interés en el posacuerdo en términos productivos.

El ítem 12, con un índice de 0,4, muestra la poca interrelación que tienen las pymes de Santa Marta con el mercado regional. Los ítems 13 y 14 dan cuenta de la poca planeación en el ejercicio medioambiental, actividad clave para poner en marcha el proceso de una visión de mundo sostenible y sustentable del sector productivo. Es importante resaltar que a pesar de que los demás ítems están situados en un nivel medio, es decir, “aceptablemente significativo”, se ubican en el cuartil más bajo del nivel, lo que en realidad es una deficiencia. Aunque el índice también es medio para los ítems relacionados con el conocimiento del documento de los acuerdos de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), no por ello es contundente.

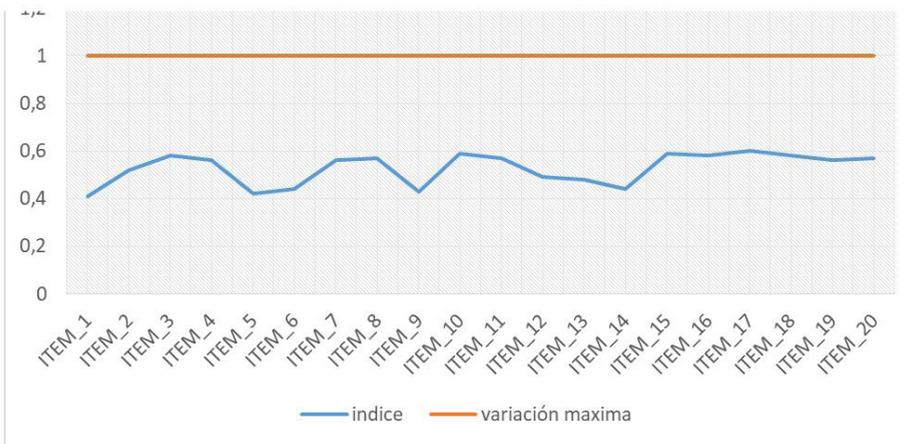
Tabla 12. Niveles de significancia de ítems de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo

n.º ítem	Ítem	Índice	Nivel de significancia	Cuartil
Ítem 1	Incorporación de la fuerza de trabajo de personas en riesgo de exclusión	0,41	PS	4
Ítem 2	Incorporación de la fuerza de trabajo de personas en condición de discapacidad física	0,52	AS	1
Ítem 3	Índice de empleabilidad	0,58	AS	1
Ítem 4	Participación en proyectos sociales	0,56	AS	1
Ítem 5	Participación en actividades de voluntariado	0,42	PS	4
Ítem 6	Compromiso con la construcción de paz	0,44	PS	4
Ítem 7	Participa en la construcción de paz	0,56	AS	1
Ítem 8	Conocimientos asociados a la firma del acuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)	0,57	AS	1
Ítem 9	Acciones o prácticas relacionadas con el posacuerdo con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC)	0,43	PS	4
Ítem 10	El respeto a los derechos de los consumidores	0,59	AS	1
Ítem 11	Relaciones estables con proveedores	0,57	AS	1
Ítem 12	Fomento de relacionamiento regional	0,49	PS	4
Ítem 13	Consumo eficiente de energía	0,48	PS	4

Ítem 14	Planificación de impactos medioambientales	0,44	PS	4
Ítem 15	Valoración del uso de envases y embalajes reciclables	0,59	AS	1
Ítem 16	Uso de envases y embalajes reciclables	0,58	AS	1
Ítem 17	Incorporación de fuerza de trabajo en proceso de reinserción	0,60	AS	1
Ítem 18	Incorporación de fuerza de venta con enfoque inclusivo	0,58	AS	1
Ítem 19	Certificación de ISO 26 000	0,56	AS	1
Ítem 20	Incorporación de proyectos del gobierno para la construcción de paz	0,57	AS	1

Fuente: elaboración propia

Figura 7. Niveles de significancia de ítems de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo



Fuente: elaboración propia

La tabla 13 y la figura 8 describen el comportamiento de cada dimensión y la relación a la escala o índice que se ha tomado de referencia para el análisis. Estas muestran 3 dimensiones en un nivel medio, “aceptablemente significativo”, y una dimensión en un nivel “poco significativo”. La dimensión con menor índice es la dimensión social, que tiene un peso de participación del 48%, lo

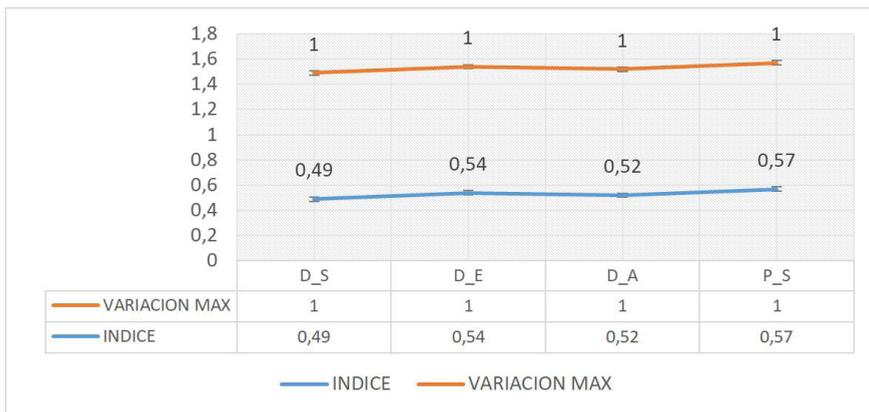
que muestra unos resultados pesimistas frente a la disposición de las pymes de Santa Marta ante el posacuerdo. En términos generales, la variable disposición de las pymes para el posacuerdo tiene un índice de 0,53 y se encuentra en un nivel medio, “aceptablemente significativo”, pero en su cuartil más bajo. Lo anterior sugiere la necesidad de construir un escenario de mayor divulgación de la política que refrendan los acuerdos del proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) en los sectores productivos de la ciudad de Santa Marta. Los resultados de esta variable indican el poco interés y afectación que tiene el contexto social actual del país en las pymes de Santa Marta.

Tabla 13. Niveles de significancia de dimensiones de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo

Dimensiones	Índice	Nivel de significancia	Cuartil
Dimensión Social	0,49	PS	4
Dimensión Económica	0,54	AS	1
Dimensión Ambiental	0,52	AS	1
Participación Social	0,57	AS	1
Variable	0,53	AS	1

Fuente: elaboración propia

Figura 8. Niveles de significancia de dimensiones de la variable 2: disposición de pymes para el posacuerdo



Fuente: elaboración propia

Resultados fase 3

En la fase final se probó la hipótesis de trabajo al medir el nivel de correlación de la variable “nivel de liderazgo” frente a la variable “disposición de las pymes para el posacuerdo” por medio de la prueba de hipótesis chi-cuadrado teniendo como formulación de la hipótesis:

- $H_0 \rightarrow X_{nb} (r) X_{na}$ (existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo)
- $H_1 \rightarrow X_{nb} \neq (r) X_{na}$ (no existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo)

Siendo H_0 la hipótesis nula / X_{nb} , variable 1 / X_{na} Variable 2 / H_1 la hipótesis de trabajo / (r) Correlación

La tabla 14 y la figura 9 muestran el valor de chi-cuadrado para nuestra prueba de hipótesis: 36,518, con 12 grados de libertad. Al revisar la tabla de distribución chi-cuadrada con un grado de significancia de 0,05 %, encontramos que el valor es 21,026. Este valor es inferior al coeficiente límite, lo que acepta la hipótesis planteada, es decir, que sí existe una relación entre los niveles de liderazgo y la disposición de las pymes para el posacuerdo. Por consiguiente, se puede formular que:

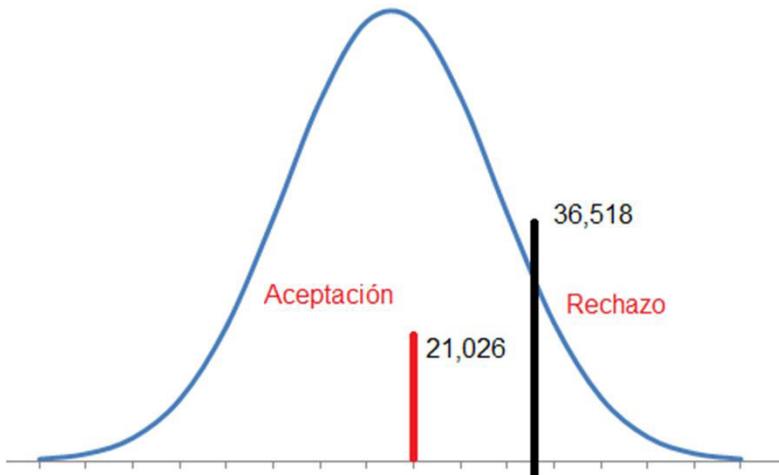
- $H_0 \rightarrow X_{nb} (r) X_{na}$ (existe una relación dependiente entre el nivel de liderazgo y el índice de disposición de las pymes de Santa Marta para el posacuerdo).

Tabla 14. Coeficiente de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36,518 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitudes	38,993	12	0,000
Asociación lineal por lineal	1,124	1	0,289
n.º de casos válidos	194		
^a 12 casillas (57,1%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0,15			

Fuente: elaboración propia

Figura 9. Distribución de chi-cuadrado. Muestra de modo gráfico la ubicación del coeficiente de chi-cuadrado dentro del margen de verosimilitud en relación al resultado de la tabla de grados de libertad, la cual muestra estar dentro del rango de aceptación de prueba de hipótesis



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Como primera conclusión, se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones tiene un perfil de liderazgo democrático y con amplia participación de los grupos de trabajo, lo que posibilita la discusión de temas o tendencias propias del contexto que afectan a las organizaciones. Esto, a su vez, puede dar lugar a una mayor disposición a la hora de incorporar procesos asociados al posacuerdo.

Como segunda conclusión, se encontró que el índice de disposición de las pymes es aceptablemente significativo en el cuartil más bajo del nivel, lo que significa que existe un desinterés por los temas que están asociados al posacuerdo. Adicionalmente, esto representaría una incorporación casi nula de temas asociados a la empleabilidad de la población reinsertada, en condiciones de discapacidad, así como una poca participación en temas comunitarios y un conocimiento superficial de los acuerdos de paz.

Una tercera conclusión es que, al cruzar las dos variables de estudio, se encontró que existe una interdependencia entre los perfiles de liderazgo y la disposición de las pymes para acciones asociadas a posacuerdo. Esto implica que debe haber mayor interés, por parte del Estado, para concientizar a las organizaciones del papel que deben desempeñar en la construcción de la paz.

En el contexto de nuestra actual coyuntura política, en medio de un escenario de posacuerdo y en etapa de regulación de aplicación de los acuerdos, es necesario acusar un papel con mayor participación del sector empresarial, un papel determinado desde el liderazgo que transforme no solo el ámbito de la empresa sino, además, las necesidades de su entorno al aminorar las brechas e insuficiencias morales, económicas y sociales de nuestros semejantes (Barra-das, 2013).

Para Gandica (2008), la responsabilidad, en términos morales, es exigible cuando las decisiones que toman los individuos dentro de las organizaciones afectan a otros individuos o comunidades en particular. Lo que se afirma o se indica como decisión se convierte en unidad de referencia. La acción social y las actividades de responsabilidad desde las organizaciones pueden definirse como un conjunto de prácticas que las empresas realizan para mejorar las relaciones con sus grupos de interés (Agüero, Carbonell y Martínez, 2006). La RSE

es una nueva tendencia; la cuestión es saber si es una tendencia cada vez más consolidada y más coherente por los líderes empresariales o gubernamentales (Barradas, 2013).

De acuerdo con la visión más amplia de la RSE, las empresas son una parte integral de la sociedad en la que operan. Sus acciones afectan a la sociedad en general y, por lo tanto, son consideradas responsables de sus impactos en ella y su conjunto. De manera que las empresas deben servir de manera constructiva para la satisfacción de la sociedad y de sus necesidades (Jiménez, 2016). Este contexto requiere de un liderazgo con compromiso social que proceda de manera responsable, más allá de las actuaciones meramente funcionales a favor de la organización y más allá del sentido tradicional que, para la realidad del Caribe colombiano, no es suficiente. Los grupos de interés cada vez más exigen un mayor compromiso social.

Es relevante anotar que desde el 2014 el Gobierno colombiano ha desarrollado una política pública de derechos humanos (DD. HH.) y empresa, prospectado en un horizonte de veinte años denominada *Plan nacional de acción sobre derechos humanos y empresa* (2015). En reconocimiento de las condiciones sociales de violencia, victimización, vulnerabilidad y las atenuantes brechas sociales que constituyen el tejido social de gran parte del territorio rural colombiano, sumado a los niveles de informalidad en la ocupación laboral, se ha abocado a la construcción de canales que nos muestren la necesaria convergencia entre responsabilidad social y DD. HH. (Garavito, 2019).

Este plan de acción permite que las condiciones de contratación de las empresas formales incorporen personas que retoman su vida civil después de someterse a procesos ante la justicia o agregados a acuerdos de diálogo que derivan en acuerdos de paz, como es el caso que atañe a este estudio. Así, el plan sostiene que “se requiere un esfuerzo conjunto entre Estado, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil y comunidad internacional para mejorar la gestión en derechos humanos en el ámbito empresarial, y lograr la remediación si se presentan vulneraciones a los mismos” (Gobierno de Colombia, 2015, p. 23). Necesariamente, las condiciones productivas del territorio son un condicionante de éxito para estos actores sociales en tránsito a la vida civil, quienes requieren procesos de formación, adaptación a nuevos entornos trabajo y alfabetización digital en entornos movidos por la resiliencia. Para ello, el reconocimiento de los derechos fundamentales representa un primer peldaño

en la resignificación de las condiciones sociales para el empleo que tendrán que entrar en una dinámica de flexibilización y hacer nuevos acuerdos desde lo laboral (Guamán, 2019).

Los resultados de esta investigación muestran que existe poco conocimiento de los fundamentos de los derechos humanos en términos básicos y que los líderes de las organizaciones tienen una apropiación baja respecto a la manera en que los condicionantes civiles de los DD. HH. se incorporan en el ámbito de la empresa (Gómez *et al.*, 2019). En este contexto se hace relevante la formación de nuevos liderazgos transformacionales que entiendan la dinámica social desde las realidades del contexto colombiano. Por ello, es importante que el Estado colombiano promueva, con el fin de concretar la implementación de los acuerdos, una política integral dirigida al sector productivo que permita un entendimiento holístico de nuestra realidad y pueda así producir un cambio significativo que catapulte a nuevos líderes al servicio de lo social.

No basta solo con evitar perjuicios en el espectro circundante a las operaciones de las organizaciones o con realizar simples manifestaciones filantrópicas o donativos de caridad; se requiere de una acción social intrínseca a los líderes empresariales. Según Jarrin (2008), el líder de hoy debe entenderse, desde el ámbito moral, como aquel que es responsable de un modelo económico sustentable. A su vez, la sustentabilidad estaría mediada por tres pilares esenciales: lo económico, lo medioambiental y lo social. Por ello, se debe pensar en la necesidad de un líder social capaz de extender los compromisos sociales de la organización a la comunidad circundante y su contexto ascensional.

La empresa moderna asume un reto histórico en la construcción de sentido de los procesos de cohesión social. Para ello, el concepto de RSE se erige como un instrumento de tránsito que nos acerca a la construcción de una sociedad con más equidad y justicia (Jiménez y Pérez, 2016).

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2015). Relación entre el liderazgo transformacional y la esperanza. Estudio de 100 líderes empresariales chilenos. *Visión de Futuro*, 19(2), 38-58.
- Agüero, A., Carbonell, M. y Martínez, J. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Jurídicas y Sociales.
- Barradas, G. (2013). Del liderazgo visionario hacia la responsabilidad social corporativa. *Visión Gerencial*, 2, 258-280.
- Bauman, Z. (2012). *Daños colaterales: desigualdades sociales en la era global*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Bennis, N. (2001). *Líderes, estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Cañizares, D. (2020). El rol de la responsabilidad social empresarial para las microempresas: ¿Qué tanto se cumplen las buenas prácticas? *Aibi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 107-115.
- Contreras, O., Talero, L. y Camacho, J. (2019). Efectos de la responsabilidad social empresarial sobre la identificación organizacional de los empleados: autenticidad o falacia. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1-24.
- Cortina, A. (2010). *Por una ética del consumo*. Madrid: Taurus.
- Epstein, E. (1987). The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness. *California Management Review*, 29(3), 99-114.
- Fernández, J. y Puentes, A. (2014). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones*, 127, 33-53.
- Gandica, G. (2008). Responsabilidad social empresarial. *Conciencia Activa*, 8(3), 69-71.

- Garavito, C. (2019). *Empresas y derechos humanos en el siglo XXI: la actividad corporativa bajo la lupa, entre las regulaciones internacionales y la acción de la sociedad civil*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.
- Gobierno de Colombia. (2015). *Plan nacional de acción de derechos humanos y empresas de Colombia 2015-2018*. Recuperado de <https://bit.ly/3hkE9Qr>
- Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2019). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Goleman, D. (2015). *Liderazgo: el poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (2017). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Guamán, A. (2019). Derechos humanos y empresas transnacionales: las debilidades del tercer pilar derivadas de las normas de promoción de inversiones. El caso Chevron como paradigma de la necesidad del Binding Treaty. *Cuadernos Electrónicos de Filosofía del Derecho*, 39, 113-135.
- Hernández, F. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: McGraw Hill.
- Hesselbein, F. (2010). *De líder a líder*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Jarrin, A. (2008). *De la Revolución Industrial a la evolución empresarial*. Caracas: Creating C. A.
- Jiménez, D. y Pérez, L. (2016). La representación simbólica de la RSE. *Revista Investigación e Innovación en Ingeniería*, 4(2), 24-39.
- Jiménez, D. (2016). Prácticas de RSE: un estudio de casos. *Sotavento*, 27, 94-110.
- Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo*. Buenos Aires: Editorial Temas.
- Lewin, K. (1991). *Epistemología comparada*. Madrid: Tecnos.
- Licandro, O., Alvarado, L., Sansores, E. y Navarrete, J. (2019). Responsabilidad social empresarial: hacia la conformación de una tipología de definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 281-299.

- Larrú, J. (2019). Desigualdad de oportunidades y moral de la responsabilidad: una valoración de algunas transferencias públicas a la luz de las orientaciones del pensamiento social cristiano. *Revista de Fomento Social*, 74(3), 313-347.
- McGuire, C. (1963). A Process Approach to the Construction and Analysis of Medical Examinations. *Academic Medicine*, 38(2), 139.
- Ojeda, C. (2019). *La responsabilidad social como instrumento de medición empresarial: un estudio diagnóstico a partir de la ISO 26000* [trabajo de grado]. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Ospina, S. (2006). Gobernanza y liderazgos para el cambio social. *Revista del CLAD. Reforma y Democracia*, 35, 1-17.
- Pirela, L., Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 10(2), 6-21.
- Porter, M. y Kramer, M. (2012). Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy. En A. Schneider y R. Schmidpeter (eds.), *Corporate social responsibility* (pp. 137-153). Berlín: Springer.
- Radrigán, R., y Dávila R. y Penaglia V. (2012). Gestión y liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno. *Polis. Revista Latinoamericana*, 11(32), 141-165.
- Steiner, G. (1971). *Extraterritorial*. Nueva York: Atheneum.
- Universidad Nacional de Colombia. (2017). *Censo desmovilizados*. Bogotá: Autor.
- Vallaes, F. y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XX1*, 22(1), 93-116.
- Velásquez, L. (2006). *Habilidades directivas, técnicas de liderazgo*. Barcelona: Ideas Propias.
- Zamagni, S. (2012). *Por una economía del bien común*. Madrid: Ciudad Nueva.