



1 de julio de 2014 | Vol. 15 | Núm. 7 | ISSN 1607 - 6079

ARTÍCULO

ACCIONES PARA UN LIDERAZGO RESPONSABLE

Yoannia Arean Rodríguez

ACCIONES PARA UN LIDERAZGO RESPONSABLE

Resumen

Una gestión responsable de las empresas conduce al logro de beneficios económicos, sociales y ambientales, lo que es sin dudas un cambio de paradigma en muchas organizaciones actuales.

Liderar orientándose hacia la sostenibilidad no resulta un proceso sencillo, se deben enfrentar retos para disminuir y prevenir la contaminación, promover el uso de tecnologías limpias, tener una visión hacia la sostenibilidad, aumentando la reputación de las organizaciones, siendo más competitivas, entregando productos amigables con el

“Las empresas pueden crear valor por medio de la disminución del consumo de materiales y la reducción de la contaminación y satisfacer las necesidades de sus colaboradores...”

ambiente, generando empleos dignos y proporcionando mayor riqueza para la sociedad. De aquí que el mayor desafío sea encontrar las mejores acciones con el fin de lograr que las empresas se posicionen en un mercado cambiante, con consumidores más exigentes que busquen la protección al medio y por encima de todo esto, lograr la obtención de ganancias a corto y largo plazo. Lo anterior puede ser visto como objetivos que deberían perseguir los líderes de organizaciones que se encaminen a “pensar verde”. Ante esta realidad, es importante plantearse nuevas herramientas, modelos y elementos que permitan formas de gestión y estrategias diferentes.

El líder actual tiene entre sus funciones gestionar al talento humano, incorporarlo, colocarlo en sus puestos de trabajo, recompensarlo por la labor que realizan, capacitarlo, retenerlo y supervisarlos. Se requiere de criterios que permitan implementar buenas prácticas para el desarrollo sostenible.

El presente trabajo tiene como objetivo principal compartir ciertos elementos, desde la visión de la autora, que pueden ayudar a un líder a tomar decisiones orientadas a la sostenibilidad, y que le permitan no sólo influir en la estrategia y la visión de la empresa, sino en la gestión del talento humano que colabora con ella.

El presente trabajo tiene como objetivo principal compartir ciertos elementos, desde la visión de la autora, que pueden ayudar a un líder a tomar decisiones orientadas a la sostenibilidad, y que le permitan no sólo influir en la estrategia y la visión de la empresa, sino en la gestión del talento humano que colabora con ella.

Palabras clave: desarrollo sostenible, liderazgo, talento humano.

ACTIONS FOR A RESPONSIBLE LEADERSHIP

Abstract

A responsible management of companies leads to the achievement of economic, social and environmental benefits, which is, without doubts, a change of paradigm in many organizations.

Lead organizations towards the sustainability are not a simple process. The leader must face challenges to reduce pollution, promote the use of clean technologies, have a vision towards the sustainability, increasing the reputation of the organizations and becoming more competitive, delivering environment-friendly products, generating worthy employments, providing major wealth for the company. That's the reason why the biggest challenge is to find out the best actions in order to accomplish that the companies are positioned in a changeable market, with more demanding consumers that seek for the protection of the environment and over all things, to achieve earnings in the short and long term. These are the aims the leaders of organizations wanting to "think green".

In this context, it is very important to have new tools, models and elements that allow different forms of management and strategies. Among his or her functions, leaders have to interact with the human talent, incorporating them, placing them in their working places, rewarding them for the job that they make, training them, retaining them and supervising them. Different criteria is required in order to implement good practices for the sustainable development.

The main objective of this paper is to share several elements from the vision of the author-ess, in order to help the leaders take sustainability-oriented decisions to impact, not only to the strategy and the vision of the company, but also the human talent that collaborates with it.

Keywords: *Sustainable development, leadership, human talent.*

ACCIONES PARA UN LIDERAZGO RESPONSABLE

Introducción

Es en 1987, cuando por primera vez se comienzan a establecer políticas internacionales orientadas a la creación de un mundo más justo, seguro y próspero. El informe Brundtland, llamado *Nuestro Futuro Común*, fue realizado a raíz de la Asamblea General de las Naciones Unidas, en la que se generó una agenda global para el cambio. Por primera vez se plantea la necesidad del establecimiento de políticas internacionales, encaminadas a la integración del desarrollo con la protección del medio. Éstas se centraron en temas como población y recursos humanos, especies y ecosistemas, energía, industria y reto urbano, y definieron el concepto de desarrollo sostenible como: "aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (ONU, 1987; DE LA CUESTA y MUÑOZ, 2010).

Ya en el 2002 se introduce el concepto de empresa sostenible como aquella que es capaz de crear valor económico, social y ambiental muy ligado a los planteamientos del desarrollo sostenible. Lógicamente, una empresa que desea encaminarse hacia la sostenibilidad debe comenzar con un serio compromiso de sus líderes al asumir nuevos retos y cambiar paradigmas e incentivar la creación de nuevos valores en cada uno de los colaboradores de la organización, de manera que cada acción que se realice orientada a la obtención de riquezas sea socialmente responsable y con cuidado y protección al ambiente. El líder deberá conducir a la organización a la consolidación de estrategias y a una cultura con base en estos principios éticos (ECOLOGÍA, 2013).

En la actualidad un sinnúmero de iniciativas de sostenibilidad ha caracterizado a la empresa moderna, en la que se empieza a notar la necesidad de una nueva labor y nuevas responsabilidades de los líderes en el siglo XXI. Una muestra de esto son las acciones que empresas grandes como Nestlé han estado realizando durante años ya (NESTLÉ, 2009; GOOGLE, 2014).

En el año 2009 se publica un artículo en el que se realiza un análisis sobre liderazgo y sostenibilidad, haciendo énfasis en la necesidad de dirigir las empresas de una forma muy diferente. Concluyó con que todos los elementos que debe tener un líder aún no estaban muy claros. En el artículo se plantea que puede deberse a que la sostenibilidad se estaba viendo como una iniciativa complementaria y no como parte integral de las organizaciones (WAGENBERG, 2009).

Numerosos trabajos resaltan la importancia que tiene dentro de las organizaciones actuales el liderazgo ético centrado en las personas (FERNÁNDEZ y ROMERO, 2010). Las características de un líder son: confianza, realismo, coherencia, humildad, visión de futuro hacia la responsabilidad social y la sostenibilidad, se comunica de forma adecuada, escucha a las personas con las que interactúa, es optimista, es ejemplo de actuación ante los demás e influye en el desarrollo de una cultura organizacional basada en una autoridad moral, en la creación de oportunidades para los más jóvenes y en la descentralización de funciones, brindando más autonomía a los colaboradores. Por lo tanto, un

líder actual no sólo deberá conocer los objetivos del negocio, sino lograr que los propios intereses de los trabajadores y demás colaboradores estén alineados con los de la propia organización. Esto permitirá desarrollar, motivar y retener al talento humano y lograr mayor competitividad (FERNÁNDEZ y ROMERO, 2010).

Toda la labor del líder debe estar impregnada de ciertos elementos que realmente permitan decir que una empresa es sostenible. Estos deben verse reflejados en la gestión del talento humano: desde los procesos de selección hasta la supervisión y retención de las personas, en las inversiones, en las acciones que permitan innovar y crear, y en las relaciones con otras organizaciones. Esto influirá en la concepción de estrategias que incorporen objetivos muy claros de sostenibilidad. En este mundo cada vez más globalizado, se está notando la fuerte influencia de la sociedad en relación con el rol que deben desempeñar las organizaciones para la sociedad y el medio.

Foto: Bárbara Rebolledo.



La empresa sustentable

Una empresa sostenible no trata solamente de crear valor económico, sino de alcanzar metas que le permitan lograr modelos de negocios y productos que den buen resultado financiero, además de ser social, ecológica y éticamente apropiados. El objetivo de toda empresa en la actualidad debe ser el de crear valor económico, ecológico y social a corto y largo plazo: eso la catalogará como sostenible (DE LA CUESTA y MUÑOZ, 2010; LINARES, MONSERRAT, y REY, 2013).

Se dice que para crear ventajas competitivas sostenibles las empresas deben cambiar la manera en que se relacionan con las partes interesadas. En un primer plano, con los colaboradores con los que habrá que crear una cultura que despierte el deseo por aprender con el fin de aumentar la creatividad y la innovación, orientando la organización hacia una cultura impregnada de confianza y autocontrol. Se trata de un reto estratégico que permitirá crear nuevos productos o servicios enfocados en la protección

del ambiente y la sociedad, así como tratar de lograr eficiencia sobre todo. Para esto se requiere de un cambio en el gobierno de la empresa, así como de una política de transparencia informativa y del uso de medios de comunicación adecuados (SCHEINSOHN, 2011).

Las empresas pueden crear valor por medio de la disminución del consumo de materiales y la reducción de la contaminación, y satisfacer las necesidades de sus colaboradores facilitando la creación de riquezas y la distribución de la misma. Deberá realizar sus actividades con mayores niveles de transparencia como lo exige la sociedad y, por último, velar por el uso de tecnologías limpias (FRANCO, 2011; SCHEINSOHN, 2011).

Las estrategias de las empresas sustentables deben incluir estos principios y los líderes tienen que incorporar en su actividad gerencial estos aspectos si realmente desean crear valor sustentable. No es una labor sencilla, sin embargo, es importante que tomen en cuenta que la comunicación estratégica es la base para comenzar a articular un proceso global que impulse la creatividad, el posicionamiento y reputación de la organización (SCHEINSOHN, 2009; 2011).

La gestión del talento humano

Nuevas formas de interactuar entre los seres humanos se imponen día a día gracias a los avances de la tecnología. Las organizaciones no se escapan de este impacto, gobiernan todas las esferas de la vida, están formadas por personas y dependen de las personas para lograr los objetivos que persiguen. Si en la actualidad las personas han cambiado las maneras de comunicarse y de interactuar con otras, esto implica que dentro de las organizaciones también cambian las maneras de interactuar entre individuos y grupos, buscando colaborar entre sí para lograr metas comunes.

Ante estos retos, los líderes tienen ahora nuevos objetivos dirigidos a mantener a las personas en sus puestos, motivadas y disfrutando el trabajo que realizan. Desde esta premisa, buscarán que la empresa sea más competitiva y obtenga mejores resultados. Para esto, los líderes deben proveer de personas competentes a la organización y trazar las líneas para obtener el rendimiento que necesita la empresa, alineando los talentos y sus competencias con la estrategia organizacional.

Potenciar el trabajo en equipo es un aspecto esencial en las organizaciones de hoy (BAYO, 2010). Permitir la toma de decisiones que involucren a todos los miembros del equipo liderado, posibilita que éstas sean adecuadas en el momento que se requieran, esto con el fin de alcanzar objetivos y metas.

El líder debe gestionar a su equipo con herramientas e ideas que permitan que prime la motivación, la capacitación, un buen ambiente de trabajo en general y así pueda cumplir sus funciones. Es por esto que la gestión moderna del talento humano implica la aplicación de seis procesos muy relacionados: de incorporación, de colocación, de recompensación, de capacitación, de retención y de supervisión.

A continuación se analizan estos seis procesos de gestión moderna del talento humano con el fin de sugerir cuáles elementos podría tomar en cuenta un líder cuando intenta conducir un equipo o a toda una organización por el camino de la sostenibilidad.

Incorporación

Cuando se analiza el capital humano, se aprecian dos partes: una es el talento que se refiere a las competencias de un ser humano (conocimientos, habilidades y forma de ser, que le permite enfrentar de una forma determinada cualquier situación), y la otra es el contexto, porque ese talento sólo se puede desarrollar si el contexto se lo permite. No basta con tener talentos dentro de una organización, sino que estos deben coexistir en un ambiente que le permita desarrollarse cada día (GELABERT, 2012; FERNÁNDEZ, 2013). Lo anterior es algo que se debe tener muy presente cuando se incorporan nuevas personas a la organización.

Las organizaciones deben atraer a las personas que realmente tengan las competencias necesarias para desempeñar los roles que se requieren. Es por eso que se realiza un proceso llamado selección de personal, por medio del cual las personas son elegidas. Constituye en sí mismo un mecanismo para aumentar el talento humano dentro de una organización (CHIAVENATO, 2009; BAYO, 2010).

Desde una perspectiva sustentable, el líder debería asegurar en este proceso que las nuevas personas que incorpore tengan valores integrados relacionados con la protección al ambiente, y que hayan interiorizado la forma en que su trabajo puede recompensar a la sociedad o brindar una ayuda al desarrollo local o regional. Por esta razón sería muy importante que en la descripción de los puestos de trabajo se incorpore, además de las acciones que deben desempeñar los candidatos, una breve explicación de lo que se esperaría desde el punto de vista de objetivos de sostenibilidad en el puesto que se desempeñará. Para esto cada directivo dentro de la organización deberá contar con el apoyo de la misma: capacitaciones constantes y estudios consensuados y en equipo de la estrategia que se seguirá. Todo esto es importante a la hora de realizar algo que podría

Foto: Andres Miguez.

<http://ow.ly/yHBQL>



verse tan simple como describir un puesto de trabajo. Si una organización quiere ser realmente sostenible, en cada aspecto, en cada paso o acción que realice, debe mostrar sus metas y retos de sostenibilidad.

Colocación

Una vez que la persona es contratada, es importante que exista un proceso que le permita adaptarse a sus nuevas funciones. En este paso, es importante que la persona se adapte al puesto desde el que colaborará con la organización de la que empieza a ser parte, así como integrarla a la organización, que comprenda de forma general los objetivos y valores, las metas y visión que caracterizan a la empresa. Es fundamental, entonces, que se adapte a la cultura organizacional (CHIAVENATO, 2009; BAYO, 2010). La cultura refleja toda la empresa: la visión de sus líderes y de sus colaboradores, la relación con los clientes y demás partes interesadas, su manera de

hacer negocios, sus medidas para actuar responsablemente con el ambiente y la sociedad en la que está inmersa. Igual que los aspectos culturales representan la identidad de un pueblo, país o región, la cultura en una organización representa su identidad, identidad que debe formar parte del quehacer de sus nuevos colaboradores (RUSSO, 2010).

Si realmente se está ante una organización sostenible o se pretende crear una, los líderes deben velar por la incorporación de elementos éticos a esa cultura, entre los que se destacan: equidad, inclusión, comunicación estratégica y transparente, respeto a los individuos, fomento del trabajo en equipo, decisiones compartidas, concientización hacia el ahorro en el consumo de materiales, incorporación de reciclaje y procesamiento de desechos en cada parte de la línea de producción, la realización de actividades que permitan en desarrollo local, la generación de empleos para la comunidad y el cuidado por el desarrollo personal y profesional de las personas. En un ambiente así las personas se vuelven más competitivas, más creativas y más motivadas.

Recompensación

La relación que se crea entre las organizaciones y las personas involucradas que trabajan en y para ellas permite un beneficio mutuo, esto quiere decir que las personas hacen crecer con su labor a la organización y en cambio esperan recibir un pago por el esfuerzo que realizan. A ese pago se le conoce como remuneración (CHIAVENATO, 2009). Las empresas pagan cuando notan que realmente el esfuerzo de esos involucrados está aportando un conjunto de ideas, creatividad y conocimiento encaminados a alcanzar sus objetivos, no sólo financieros, sino también los que se involucran con temas de desarrollo sostenible y responsabilidad social.



En los procesos de recompensación, las organizaciones sostenibles deberían tomar en cuenta los aportes que realizan las personas que trabajan en ellas en aras de fortalecer los principios de desarrollo sostenibles adoptados por la empresa. Sería importante considerar dentro de los procesos la evaluación del desempeño y la manera en que los valores éticos y morales se ponen de manifiesto mientras cumple con sus funciones.

Un elemento que deberían considerar los líderes de organizaciones sostenibles (u orientadas a serlo) sería evaluar a una persona no sólo por su conocimiento y sus habilidades, sino por su manera de integrarse en una organización que aplica principios de sostenibilidad, y de compartir e involucrar a los demás para apoyar esos valores culturales propios de la organización.

Capacitación

Si las personas que colaboran con la organización son las que la impulsan para alcanzar metas y ser más competitivas dentro de una sociedad globalizada y cambiante, entonces corresponde a las empresas promover la capacitación constante de sus miembros. Por supuesto, esto les permitirá contar con mejores talentos, más comprometidos, expertos, creativos y capaces de llevar sus capacidades a otro nivel. La capacitación es el medio que tienen las organizaciones para desarrollar a sus talentos y lograr mayores competencias en su desempeño. Aunque muchas buscan insertar a los miembros en su cultura por medio de capacitaciones, enseñando su misión, visión y metas comunes, otras buscan un mejor desempeño en el puesto, potenciar sus destrezas y habilidades. Lo que las organizaciones modernas hacen es proporcionar las competencias que le permitan al colaborador adaptarse a los cambios, desarrollar y consolidar su carrera profesional para que pueda apoyar a la organización en su proceso de crecimiento actual y futuro (CHIAVENATO, 2009; BAYO, 2010; RUSSO, 2010).

El proceso de capacitación dentro de las organizaciones sostenibles debe ser clave y los líderes no deben perderlo de vista. En cada una de las partes de este ciclo deberán estar claramente identificados no solamente los objetivos que de forma general abarca el desarrollo sostenible, sino los que de forma estratégica habrán sido adoptados por la empresa.

Retención

Además del dinero, existen otros incentivos que permiten a las personas sentirse a gusto en su trabajo. Las organizaciones las utilizan para incentivar la permanencia, la creatividad y la motivación que impulsa al talento humano a explotar sus competencias (CHIAVENATO, 2009). La visión holística de las teorías organizacionales se hace notar aquí, porque los procesos de retención podrían verse muy relacionados con la cultura y el clima organizacional. Ambos constituyen aspectos esenciales para que las personas se sientan a gusto formando parte de éstas, es por eso que crear un ambiente donde prime el deseo de seguir perteneciendo a él, las personas se sientan motivadas y se incentive la creatividad y la innovación es tan importante. La labor de los líderes es comunicar cómo se hacen las cosas, dando valor a lo más importante: al talento humano y al desempeño de la gente.

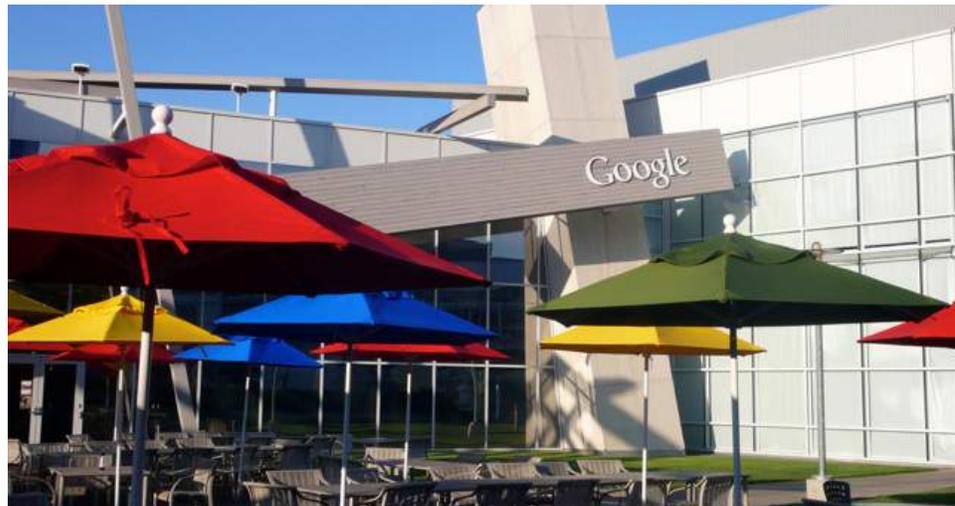
Supervisión

El último de los procesos involucrados en la gestión del talento humano es el de la supervisión. A pesar de que muchas organizaciones aún utilizan la vieja teoría relacionada con controles estrictos, vigilancia a sus trabajadores, implementación de fuertes sistemas de disciplina con restricciones y limitaciones en los que impera la centralización de los procesos, las organizaciones modernas se inclinan por aplicar procesos de supervisión más flexibles y descentralizados. Por lo tanto, las personas tienen más libertad para decidir acciones encaminadas a cumplir sus metas, existe autonomía, autodisciplina y compromiso.

Una buena comunicación es la base para que todos los procesos de la organización fluyan de manera adecuada (CHIAVENATO, 2009; BAYO, 2010). El líder, al aplicar principios de sostenibilidad en este proceso y supervisar a las personas, debería tomar en cuenta: reducción de desechos, el respeto a los principios de reciclaje implementados y la utilizar menor cantidad de energía en sus labores, entre otros.

Lo más importante es notar que las personas lograrán incorporar estas acciones a su quehacer diario en tanto la empresa los haya incorporado como partes fundamentales de su cultura y los haya motivado haciendo que se sientan a gusto haciendo su labor, cualquiera que ésta sea.

Foto: Jovi Kao.



Conclusiones

Existe un camino difícil para llegar a la sostenibilidad, que implica romper barreras y viejos paradigmas. Una vez más recae sobre las espaldas de los líderes, gerentes y directivos la responsabilidad de conducir las empresas hacia las metas estratégicas sostenibles. Para lograrlo, es imprescindible trabajar de forma constante con el talento humano que integra la organización.

Numerosas formas de dirigir se aprecian en la actualidad. Actuar con responsabilidad es un llamado de la sociedad y del planeta. Las acciones que deben tomar en cuenta los líderes de empresas en la actualidad se listan a continuación:

- Incorporar acciones de reciclaje y procesamiento de desechos en cada puesto de trabajo y concientizar hacia el ahorro en el consumo de materiales y la disminución del consumo de energía.
- Establecer mecanismos para controlar las emisiones de gases de efecto invernadero; impulsar el uso de tecnologías limpias y el uso de combustibles alternativos más limpios.
- Velar por que en la organización se cumplan las normas establecidas en relación con la materia ambiental.
- Difundir acciones encaminadas a lograr sostenibilidad, con transparencia y claridad entre sus colaboradores y hacia afuera de la empresa, lo cual le permitirá alcanzar mayor reputación ante la sociedad.
- Emplear redes sociales para potenciar la comunicación de sus metas, objetivos alcanzados y valores cultivados.
- Establecer, fortalecer y crear redes sustentables, integrando organizaciones enfocadas en la comunidad, lo que significa la generación de empleos basados en las tradiciones de la zona, contribuyendo al desarrollo local y regional.
- Impulsar la creación de proyectos sociales y ambientales con integración de diversas empresas que busquen un fin común en materia de sustentabilidad.
- Asegurar que en la descripción de los puestos de trabajo se incorpore, además de las acciones que deben desempeñar los candidatos, una breve explicación de lo que se esperaría en relación con sus valores éticos y morales y mostrar, además, de qué manera las acciones y funciones contribuyen con las estrategias de la empresa relacionadas con sostenibilidad.
- Impulsar procesos de capacitación constantes, estudios consensuados y en equipo sobre la estrategia de la organización en materia de sostenibilidad, para que cada líder de equipo pueda realizar descripciones de puestos y procesos de reclutamientos acordes con los principios éticos de la organización.
- Velar por que la cultura de la organización se nutra constantemente de valores éticos orientados a sostenibilidad incorporando principios de equidad, inclusión, comunicación, justicia, prudencia, honestidad, sinceridad, respeto y libertad de acción.
- Enrolar a los nuevos integrantes de la organización con la cultura organizacional, realizando actividades y mostrando cómo se relacionan sus funciones con los objetivos de sostenibilidad.
- Recompensar a las personas no sólo por su conocimiento y sus habilidades, sino por su manera de integrarse en una organización que aplica principios de sostenibilidad y por la forma en que involucran a los demás en tareas de apoyo a los valores culturales propios de la organización.
- Establecer mecanismos para satisfacer las necesidades de sus cola-

boradores facilitando la creación de riquezas y la distribución de la misma.

- Asumir la responsabilidad de la capacitación constante de sus colaboradores incorporando principios que incentiven la sostenibilidad y sobre todo velando por el desarrollo personal y profesional.
- Supervisar no sólo funciones básicas, sino las relacionadas con el cumplimiento de los principios de reciclaje implementados.

Bibliografía

- [1] AGUADO, J. F. *Claves del management*. Madrid: LID, 2013.
- [2] BAYO, A. S. *Arqueología del talento. En busca de los tesoros personales*. Madrid: ESIC, 2010.
- [3] BERMEJO, P. *Tu dinero y tu cerebro: Por qué tomamos decisiones erróneas y cómo evitarlo según la neuroeconomía*. Madrid: Conecta, 2012.
- [4] BRAIDOT, N. *Neuromanagement. Como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica, 2008.
- [5] _____. *Neuroliderazgo. Concepto y aplicaciones*. Salamanca, Castilla y León, España. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de la Plata [en línea]: <www.econo.unlp.edu.ar> [consulta: 2 de diciembre de 2013].
- [6] CHIAVENATO. *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill, 2009.
- [7] CÓRDOBA, A. *Valores éticos: La posibilidad de lo imposible*. Madrid: ESIC, 2011.
- [8] DE LA CUESTA GONZÁLEZ, M., y Muñoz Torres, M. *Introducción a la Sostenibilidad Y la RSC*. Madrid: NETBIBLO, 2010.
- [9] ECOLOGÍA, a. y. [en línea]: <<http://www.ecoticias.com/sostenibilidad/21772/medio-ambiente-definicion-noticias-contaminacion-cambio-climatico-calentamiento-global-ecologia->> [consulta: 29 de noviembre de 2013].
- [10] FERNÁNDEZ, F. A. *Aprendiendo de los mejores: tu desarrollo personal es tu destino*. Barcelona: Allenta, 2013.
- [11] FERNÁNDEZ, M. G., y Romero Cuadrado, M. *La importancia del liderazgo ético en las organizaciones. Universidad de la Laguna*. Tenerife: XXVI Encuentro ARETHUSE. Macroeconomía y Empresa, 2010.
- [12] FRANCO, H. A. *Negocios inclusivos y empleo en la base de la pirámide*. Madrid: Complutense, 2011.

- [13] GELABERT, M. P. *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC, 2012.
- [14] GOOGLE. "Nuestra historia en profundidad". [en línea]: <<https://www.google.com/about/company/history/?hl=es>> [consulta: 17 de Junio de 2014].
- [15] LINARES LLAMAS, P., Monserrat Puchades, J., y Rey Pérez, J. L. *¿Es sostenible el mundo en que vivimos?: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Comillas, 2013.
- [16] MARTÍN, L. S. *Neurociencia, empresa y marketing*. Madrid: ESIC Editorial, 2013.
- [17] MEYER, C., & Kirby, J. "El 'liderazgo' en la era de la transparencia". *Harvard Business Review*, 2010, 34-44.
- [18] NESTLÉ. "Nestlé y la creación de valor compartido en medio ambiente". *Cuadernos de reflexión en torno a la práctica empresarial responsable*, 2009, 18-34.
- [19] ONU, N. U. *Our Common Future*, 1987.
- [20] RUSSO, G. M. *Diagnóstico Da Cultura Organizacional*. Rio do Janeiro: Elsevier Brasil, 2010.
- [21] SATPATHY, J. "Issues in Neuro - Management Decision Making". *International Journal of Business Management*, 2012.
- [22] SCHAWARTZ, J., & Rock, D. "The Neuroscience of Leadership". *Harvard Business Review*, 2006.
- [23] SCHEINSON, D. *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2009.
- [24] _____. *El poder y la acción*. Madrid: Granica, 2011.
- [25] WAGENBERG, A. *Liderazgo empresarial y responsabilidad social*. Sinergia, 2009.