LIDERAZGO RESPONSABLE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS INTEGRADOR BAJO LOS ESTÁNDARES ISO 26000 Y SGE 21 PARA LA SOSTENIBILIDAD ORGANIZACIONAL

Paternina María

Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo
Valencia. Estado Carabobo. Venezuela

marieup654@gmail.com

Resumen: Esta investigación contrasta el liderazgo responsable, la responsabilidad social empresarial (RSE) con las normas ISO 26000 y SGE 21 como base para la sostenibilidad organizacional en Venezuela. A partir de un análisis de literatura académica y técnica, se examinan modelos contemporáneos de liderazgo responsable, y se comparan las exigencias de la ISO 26000 como guía ética y de la SGE 21 como sistema de gestión certificable. Los resultados evidencian que el liderazgo responsable actúa como un catalizador estratégico que alinea principios éticos, toma de decisiones y resultados de sostenibilidad, mientras que la transparencia se consolida como eje articulador de la gestión integral. En el contexto venezolano, la adopción conjunta de estos marcos fortalece la legitimidad, la reputación y la resiliencia empresarial.

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, liderazgo responsable, sostenibilidad organizacional.

RESPONSIBLE LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: AN INTEGRATIVE ANALYSIS UNDER ISO 26000 AND SGE 21 STANDARDS FOR ORGANIZATIONAL SUSTAINABILITY

Abstract: The integration of responsible leadership, corporate social responsibility (CSR), ISO 26000 and SGE 21 regulatory frameworks as a foundation for organizational sustainability in Venezuela. Based on a systematic review of recent academic and technical literature, the research analyzes contemporary responsible leadership models, and compares ISO 26000's characteristics as an ethical guidance standard and SGE 21 as a certifiable management system. The findings show that responsible leadership acts as a strategic catalyst aligning ethical principles, decision-making processes, and sustainability outcomes, while transparency emerges as the articulating axis of integrated management. In the Venezuelan context, the combined adoption of these frameworks strengthens organizational legitimacy, reputation, and resilience.

Keywords: corporate social responsibility, responsible leadership, organizational sustainability.

Introducción

En la tercera década del siglo XXI, las organizaciones operan en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y una demanda social sin precedentes de transparencia y ética. La gestión empresarial ha transitado de una visión puramente instrumental, centrada en la maximización del beneficio para el accionista, hacia un paradigma de valor compartido donde la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) ocupan el centro de la estrategia corporativa. En este contexto, el liderazgo responsable (LR) emerge no sólo como un estilo de dirección, sino como una competencia crítica para navegar dilemas éticos complejos y presiones institucionales en entornos de alta interdependencia.

El liderazgo responsable se conceptualiza como un fenómeno que trasciende la lógica tradicional, integrando de manera equilibrada las dimensiones sociales, ambientales y económicas en la toma de decisiones. Este enfoque se posiciona como el puente fundamental entre la ética individual del líder y el desempeño organizacional sostenible.

Durante el período 2025-2026, la literatura académica ha enfatizado que el LR no es un conjunto aislado de rasgos de personalidad, sino un proceso vincular y procesual que depende del contexto institucional y la cultura interna.

Para operar estos conceptos, han surgido marcos normativos internacionales que buscan estandarizar las prácticas de responsabilidad. La norma ISO 26000 proporciona una guía de orientación universal sobre los principios y materias fundamentales de la responsabilidad social. Por otro lado, el estándar SGE 21 representa la primera norma europea que permite la certificación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable, ofreciendo una estructura clara para integrar la sostenibilidad en todas las áreas de la organización. La complementariedad entre estos instrumentos es evidente: mientras ISO 26000 ofrece el marco conceptual y los principios, SGE 21 facilita la implementación técnica y la verificación externa.

En regiones como América Latina, y específicamente en el caso de Venezuela, la implementación de estos modelos enfrenta desafíos estructurales significativos. La crisis económica, la inflación persistente y las debilidades institucionales obligan a los líderes a adoptar estrategias de resiliencia y adaptabilidad.

A pesar de estas barreras, investigaciones recientes sugieren que la RSE influye positivamente en la imagen y reputación de las empresas, incluso en sectores controvertidos como el petrolero (Bermudez-Colina, y Mejías-Acosta, 2018). Por lo tanto, el análisis de la interrelación entre el liderazgo responsable, la RSE y los marcos ISO 26000 y SGE 21 es imperativo para proponer modelos de gestión que aseguren la legitimidad y sostenibilidad de las organizaciones venezolanas en el horizonte 2025-2030.

Metodología

La presente investigación se fundamenta en un análisis sistemático y crítico de la literatura académica en el período (2024-2026) sobre los pilares del liderazgo responsable y la gestión ética. El desarrollo se estructura en tres ejes fundamentales: la modelización teórica del liderazgo responsable, el análisis técnico de los estándares internacionales de RSE y la contextualización de estas prácticas en economías emergentes y entornos de crisis.

Modelos de Liderazgo Responsable: El marco MMM y ADO

Para comprender la naturaleza del liderazgo responsable, es necesario adoptar marcos integradores que superen la fragmentación conceptual. Uno de los aportes más significativos del período reciente es el modelo propuesto por Heim et al. (2026), el cual articula el fenómeno mediante dos esquemas complementarios:

El esquema MMM (Motive, Mode, Mindset) describe los componentes internos del líder. El motivo (motive) se refiere a las motivaciones éticas intrínsecas que impulsan al líder a buscar un impacto positivo más allá de lo económico. El modo (mode) abarca los comportamientos relacionales y la forma en que se ejerce el poder mediante el diálogo con las partes interesadas (stakeholders). La mentalidad (mindset) implica una visión sistémica y de largo plazo que permite comprender las interconexiones entre la empresa y la sociedad. Por otro lado, el esquema ADO (Antecedents, Decisions, Outcomes) conceptualiza el liderazgo responsable como un proceso causal (la tabla 1 resume este modelo). Los antecedentes incluyen factores de nivel micro (valores del líder), meso (cultura organizacional) y macro (entorno institucional). Estos antecedentes influyen en las decisiones estratégicas (decisions), que a su vez generan resultados (outcomes) observables en múltiples niveles: individual, grupal, organizacional y societal.

Este marco causal permite entender que el LR no es estático; su efectividad depende de "capas" y "condiciones de frontera". Nguyen et al. (2025) enfatiza que, en el mundo digital actual, el LR debe adaptarse a una mayor velocidad de exposición pública y a la complejidad de las interacciones mediadas por la tecnología.

Tabla 1
Componentes del liderazgo responsable

Componente	Descripción Técnica	Nivel de Análisis
Antecedentes (A)	Valores personales, ética profesional, presiones de los grupos de interés y entorno regulatorio.	Micro / Meso / Macro
Decisiones (D)	Inversiones en sostenibilidad, políticas de equidad, transparencia y gestión de riesgos ASG.	Organizacional
Resultados (O)	Reputación, compromiso del empleado, capital social y desempeño financiero sostenible.	Multinivel

Estándar ISO 26000: Principios y Materias Fundamentales

La norma ISO 26000 (2010) constituye el referente mundial de orientación en responsabilidad social. Su desarrollo, fruto del consenso entre expertos de casi cien países, establece que la RS no es exclusiva de las empresas, sino aplicable a cualquier tipo de organización. La norma se estructura

sobre siete principios básicos que definen el comportamiento ético esperado:

1. Rendición de cuentas: obligación de la organización de responder ante las autoridades y sus stakeholders por los impactos de sus decisiones.
2. Transparencia: revelación de información clara y accesible sobre políticas y actividades.
3. Comportamiento ético: basado en la honestidad, equidad e integridad.
4. Respeto a los intereses de las partes interesadas: identificación y respuesta a las necesidades de los grupos de interés.
5. Respeto al principio de legalidad: supremacía del derecho y cumplimiento normativo.
6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: acatamiento de estándares globales incluso si la ley nacional es laxa.
7. Respeto a los derechos humanos: reconocimiento de su importancia y universalidad.

A partir de estos principios, la ISO 26000 identifica siete materias fundamentales que las organizaciones deben abordar para ser socialmente responsables. Estas materias son: gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, el medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad

Sistema de Gestión Ética SGE 21

El estándar SGE 21 de Forética (2023) es una norma de gestión que establece requisitos auditables y certificables. Este estándar permite a las organizaciones integrar la ética y la responsabilidad social en su estrategia de manera estructurada. La SGE 21 se organiza en nueve áreas de gestión (la tabla 2 resumes las áreas), cada una con requisitos específicos que aseguran una cobertura holística de la sostenibilidad. El proceso de certificación de la SGE 21 implica una auditoría externa rigurosa que garantiza la credibilidad del sistema ante inversores, clientes y la sociedad en general. Este estándar se alinea con las últimas exigencias europeas y globales en materia de debida diligencia y reporte de sostenibilidad.

En la integración el liderazgo responsable y los marcos normativos mostrados anteriormente, se revela que el éxito de un sistema de gestión ética no reside únicamente en el cumplimiento de requisitos técnicos, sino en la "mentalidad responsable" que los sustenta. La transparencia emerge como el factor determinante que articula las dimensiones estratégicas, humanas y operativas de la organización.

Transparencia como Eje de Ciudadanía Sistémica

De acuerdo con investigaciones realizadas en contextos de ingeniería y consultoría, la transparencia se define como la "ciudadanía sistémica" del modelo de gestión integral (Losada y Carranza, 2014). Bajo este enfoque, la transparencia no es solo la publicación de informes, sino la disposición de la dirección a someter sus decisiones al escrutinio público y a revelar los impactos negativos de su operación.

En un modelo de gestión basado en ISO 26000, la transparencia actúa como el eje articulador de los tres componentes definidos por la teoría de la gestión integral.

1. Componente Estratégico: liderado por la alta dirección mediante el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). En la fase de planeación, los principios de

comportamiento ético y respeto a los interesados se integran en los objetivos de negocio.
2. Componente Técnico /Operativo: permite el control operacional de sistemas como HSEQ (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Calidad). El principio de legalidad asegura que la operación se mantenga dentro de los marcos jurídicos.
3. Componente Humano: es el factor generador de valor. Se articula a través del respeto a los derechos humanos y la equidad, lo que fomenta el compromiso y la identificación organizacional.

Tabla 2
Características del SGE 21

Área de Gestión	Enfoque Principal	Requisito Clave
Alta Dirección	Liderazgo y compromiso estratégico.	Código de conducta y comité de ética.
Clientes	Calidad, veracidad y privacidad.	Productos responsables y marketing justo.
Proveedores	Ética en la cadena de suministro.	Criterios de compras responsables y evaluación ASG.
Talento Humano	Derechos de los trabajadores y bienestar.	Igualdad de oportunidades y conciliación laboral.
Entorno Social	Impacto en la comunidad.	Acción social y medición de impacto.
Entorno Ambiental	Gestión de impactos ecológicos.	Plan de riesgos ambientales y eficiencia energética.
Inversores	Transparencia y buen gobierno.	Rendición de cuentas y lealtad informativa.
Competencia	Mercado ético.	Competencia leal y respeto a la propiedad intelectual.
Administración Públicas	Relación institucional transparente.	Anticorrupción y cumplimiento fiscal.

Relación Causal entre Liderazgo Responsable y Resultados de Sostenibilidad

El liderazgo responsable actúa como un recurso contextual que fomenta la virtuosidad organizacional, los líderes responsables son los arquitectos primarios de las iniciativas de RSE, utilizando su autoridad para integrar principios éticos en el núcleo de la estrategia. Esta integración genera un círculo virtuoso de beneficios competitivos:

1. Legitimidad y Reputación: los líderes que priorizan el bienestar de los

stakeholders reducen los riesgos socio-éticos y fortalecen la licencia social para operar.

2. Resiliencia: en entornos volátiles, las organizaciones lideradas con principios de responsabilidad demuestran una mayor capacidad de adaptación y recuperación ante crisis.

3. Innovación: el enfoque en la sostenibilidad impulsa el desarrollo de nuevos modelos de negocio circulares y soluciones tecnológicas audaces para desafíos climáticos.

Comparativa Técnica: ISO 26000 vs. SGE 21
La elección entre estos instrumentos depende de los objetivos de la organización. Mientras la ISO 26000 es ideal para organizaciones que buscan una guía cultural y filosófica, la SGE 21 es preferida por aquellas que requieren demostrar su desempeño mediante sellos de calidad y certificaciones (la tabla 3 las contrasta).

Un hallazgo crítico es que el principio de transparencia de la ISO 26000 es el que mayor correspondencia tiene con los requisitos de reporte y comunicación de la SGE 21. La integración de ambos marcos permite a las empresas de ingeniería y servicios optimizar su gestión de riesgos y mejorar su posicionamiento frente a la competencia global.

Tabla 3
Comparativa de ISO 26000 y SGE 21

Característica	ISO 26000	SGE 21
Naturaleza	Guía de orientación (No certificable).	Norma de gestión (Certificable).
Estructura	7 principios y 7 Materias.	9 áreas de gestión auditables.
Lenguaje	"Debería" (Recomendación)	"Debe" (Requisito).
Integración	Compatible con otros sistemas.	Diseñada para integrarse fácilmente (ISO 9001, 14001).
Validación	Autodeclaración o revisión externa opcional.	Auditoría de tercera parte obligatoria.

Discusión y Resultados

La aplicación de estos marcos teóricos y normativos en el contexto actual permite identificar tendencias y desafíos críticos, especialmente en economías emergentes como la de Venezuela. La discusión se centra en la tensión entre la rentabilidad a corto plazo y la sostenibilidad, el impacto de la digitalización en la ética y las particularidades del tejido empresarial venezolano. Uno de los hallazgos más consistentes de los estudios recientes es la persistencia de la tensión entre los objetivos financieros de corto plazo y el compromiso con la sostenibilidad a largo plazo (Pacto

Mundial de las Naciones Unidas (2025) y Canvas Consultores, (2025). A pesar de que el 88% de los CEO a nivel global reconoce que el caso empresarial para la sostenibilidad es hoy más sólido que hace cinco años, la implementación de políticas concretas continúa siendo parcial.

El liderazgo responsable se manifiesta precisamente en la capacidad de gestionar estas paradojas sin recurrir a soluciones simplistas, concibiendo la sostenibilidad no como un costo, sino como una inversión estratégica para la supervivencia organizacional (Heim et al., 2026).

En contextos como el venezolano, caracterizados por una inflación proyectada elevada, la sostenibilidad financiera constituye un desafío prioritario, que no puede abordarse sacrificando el capital humano ni la ética operacional sin comprometer la viabilidad futura KPMG Venezuela, (2025).

Por otra parte, La transformación digital ha introducido nuevas dimensiones en la responsabilidad social. El concepto de "Liderazgo 4.0" integra el uso de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) para mejorar la toma de decisiones basada en el análisis de riesgos. Los líderes responsables hoy utilizan mapas de calor y algoritmos para anticipar riesgos operativos y financieros, pero deben hacerlo bajo un marco humanista que garantice que la tecnología no deshumanice el trabajo.

En este sentido, la formación de las competencias para el futuro (green skills y habilidades digitales) es una prioridad absoluta. No se puede hablar de inclusión laboral sin proporcionar la capacitación necesaria para que las personas puedan desenvolverse en entornos altamente tecnificados (Unesco, 2023). El liderazgo responsable, por tanto, se convierte en un motor de empleabilidad sostenible.

En este orden de ideas, el análisis del tejido empresarial venezolano evidencia una brecha significativa entre la percepción gerencial y la implementación efectiva de prácticas de responsabilidad social (la tabla 4 muestra las debilidades y las oportunidades de mejora relacionadas). Estudios realizados en el período 2022–2025 muestran que una proporción mayoritaria de los gerentes venezolanos no concibe la RSE como un componente estratégico del negocio, sino como una práctica filantrópica o complementaria, desvinculada del objeto social de la empresa (Aular Galindo (2022); KPMG Venezuela (2025).

Se pueden inferir tendencias enfocadas en las personas (Canvas, 2025) que sitúa al liderazgo responsable como uno de los tres intangibles más relevantes para las organizaciones en Iberoamérica. La tendencia actual es demostrar más que declarar. En un mundo donde el 68% de la población teme que las empresas exageren sus logros en sostenibilidad, la autenticidad y la integridad se vuelven diferenciales competitivos. Por ello, en Venezuela, las oportunidades se encuentran en la atención a segmentos desatendidos:

1. Economía Plateada: diseño de servicios para una población que envejece y requiere esquemas de retiro y salud especializados.
2. Empoderamiento Femenino: desarrollo de redes de apoyo para el cuidado de los hijos, facilitando la reintegración de la mujer al mercado laboral formal.
3. Emprendimiento con Propósito: fomento de PyMEs que resuelvan problemas sociales reales mediante la innovación tecnológica.

Tabla 4
Debilidades y oportunidades

Debilidad Identificada en Venezuela	Impacto en la Sostenibilidad	Oportunidad de Mejora
Visión no estratégica de los líderes	La RSE es vista como un gasto o una acción de mercadeo aislada.	Formación en liderazgo responsable y alineación con el propósito corporativo.
Bajo involucramiento de stakeholders	Decisiones que ignoran las expectativas de la comunidad y empleados.	Implementación de mecanismos de diálogo basados en ISO 26000.
Falta de comunicación y transparencia	Desconocimiento de los trabajadores sobre las políticas éticas de la empresa.	Socialización del código de conducta y reportes ASG públicos.
Precaria gestión ambiental	Riesgos de sanciones y daños ecológicos irreparables.	Adopción de sistemas de gestión ambiental bajo estándares SGE 21.

Conclusiones

La investigación realizada permite concluir que la integración del liderazgo responsable, la RSE y los marcos normativos ISO 26000 y SGE 21 es una estrategia imperativa para la sostenibilidad de las organizaciones en el período 2025-2030. El liderazgo responsable, fundamentado en una mentalidad de propósito y una ética relacional, actúa como el catalizador que permite que la responsabilidad social pase de ser una actividad periférica a ser el corazón de la ventaja competitiva organizacional.

El estándar ISO 26000 proporciona la base ética y los principios universales necesarios para construir una cultura de responsabilidad. No obstante, su carácter no certificable requiere ser complementado por sistemas de gestión como la SGE 21, que aporta el rigor técnico, la estructura de áreas de gestión y la verificación externa necesaria para generar confianza en un mercado cada vez más escéptico. La transparencia, entendida como "ciudadanía sistémica", es el eje que permite que estos instrumentos operen de manera coherente, conectando las decisiones de la alta dirección con los impactos reales en la sociedad y el medio ambiente.

Para el caso de Venezuela, los desafíos macroeconómicos y la crisis de servicios públicos no deben ser una excusa para abandonar la gestión ética. Al contrario, es en entornos de alta incertidumbre donde el liderazgo responsable demuestra su mayor valor, mitigando riesgos, fortaleciendo la reputación y asegurando la licencia social para operar. La transición hacia modelos de negocio circulares, la inclusión de la diversidad y el empoderamiento de grupos vulnerables son rutas críticas para la resiliencia empresarial.

Finalmente, se recomienda que las organizaciones venezolanas, especialmente en el sector de ingeniería e industria, adopten el modelo de gestión integral propuesto. Esto implica formar a sus líderes en competencias de inteligencia relacional y visión sistémica, implementar códigos de conducta auditables y someter sus reportes de sostenibilidad a verificaciones externas. Solo mediante este compromiso genuino con la responsabilidad y la ética, las empresas podrán navegar los desafíos del siglo XXI y contribuir de manera efectiva al desarrollo sostenible del país.

REFERENCIAS

Aular Galindo, M. J. (2022). La práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en Venezuela. Petroglifos Revista Crítica. https://petroglifosrevistacritica.org.ve/wp-content/rep/2022_050105.pdf

Bermudez-Colina, Y. & Mejías-Acosta, A. (2018). Medición de la responsabilidad social empresarial: casos en pequeñas empresas Latinoamericanas/Measurement of Corporate Social Responsibility: cases in Latin American Small business. Ingeniería Industrial, 39(3), 315-325. http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/893

Canvas Consultores. (2025). Liderazgo responsable como activo estratégico: Aprendizajes de 'Approaching the Future 2025'. https://www.canvasconsultores.com/radar/liderazgo-responsable-aprendizajes-de-approaching-the-future-2025/

Entrena A., J. C. (2025). La responsabilidad social empresarial de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela: papel del estado. EKTENOS, 3(2), 88-106. https://uhektenos.com/index.php/Uhektenos/article/view/102

Forética. (2023). Norma SGE 21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable. https://foretica.org/sge21/

Heim, I., Laker, B., & Tabaeifard, S. J. (2026). Responsible leadership: A systematic literature review, theoretical framework, and future research directions. Journal of Business Research, 203, 115801

IESA. (2025). Empresarios deberán flexibilizar sus estrategias para protegerse y avanzar en el 2025. https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/iesa-informe-de-sostenibilidad-2025

International Organization for Standardization. (2010). ISO 26000:2010 – Guidance on social responsibility. https://www.globalstd.com/blog/guia-iso-26000-responsabilidad-social/

KPMG en Venezuela. (2025). Visión Empresarial Venezuela 2025. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ve/pdf/2025/3/Visi%C3%B3n-empresarial-Venezuela-2025%20.pdf

Losada Sáenz, C., & Carranza Martínez, J. C. (2014). Los principios de ISO 26000 como eje articulador del sistema integrado HSEQ – RUC en empresas consultoras en ingeniería y medio ambiente de Bogotá. SIGNOS, investigación En Sistemas de gestión,6(1), 73-87. https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2014.0001.05

Nguyen, N. T. G., Wechtler, H., & Lai, P. H. (2025). Taking stock of responsible leadership research: a systematic literature review and research agenda. Society and Business Review.

Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (2025). CEO Study 2025: líderes empresariales ante la sostenibilidad. https://www.pactomundial.org/noticia/ceo-study-2025-lideres-empresariales-ante-la-sostenibilidad/

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco). (2023). Los futuros que construimos. REPORTE 23 UNESCO - 386933spa.pdf

Wechtler, H., & Nguyen, N. T. G. (2025). Responsible Leadership: Conceptual, Operational, and Theoretical Issues And Clarification. Academy of Management Proceedings, 2025(1).

Fecha de recepción: 01 de abril de 2025

Fecha de aceptación: 12 agosto de 2025