

Desarrollando líderes globales responsables

Developing responsible global leaders

58



Nicola M. Pless¹
Esade Business School
✉ nicola.pless@esade.edu



Thomas Maak
Esade Business School y
University of St. Gallen
✉ thomas.maak@esade.edu

I. INTRODUCCIÓN

Podría decirse que el liderazgo empresarial nunca ha sido más exigente que en la actualidad. Los líderes operan en un entorno empresarial complejo, ambiguo e interdependiente; así, el mayor el nivel de *globalización* ofrece aparentemente un “mundo sin fronteras” (Ohmae, 1990) para las oportunidades de negocio, pero también va acompañado de una mayor competencia internacional, de complejos desafíos éticos derivados de la interacción con grupos de interés diversos, tanto dentro de cada cultura como entre las distintas culturas, y de responsabilidades sociales más amplias. Según la consultoría McKinsey de gestión empresarial (julio de 2007), “los CEO actuales están presionados para hacer frente a omnipresentes cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza que a veces resultan explosivas”. Además, una consecuencia de la *revolución tecnológica* es que las noticias viajan más deprisa que nunca. Así, la información sobre los conflictos con los grupos de interés, sobre los accidentes en las empresas, sobre la falta de responsabilidad corporativa o sobre las malas prácticas de liderazgo se descubren rápidamente y se difunden en tiempo real a través de los medios de comunicación mundiales, lo cual implica un riesgo considerable para la reputación y el valor de una empresa. Existe una conciencia creciente de que las relaciones con los grupos de interés son el factor más importante que determina la viabilidad de una organización (McKinsey, julio de 2007; Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Wheeler & Sillanpää, 1997) y de que la responsabilidad corporativa es fundamental para el éxito empresarial, tal como afirma Patrick Cescau (2007), ex CEO de Unilever:

CÓDIGOS JEL:
M12, M54, F23

Fecha de recepción y acuse de recibo: 9 de junio de 2010. Fecha inicio proceso de evaluación: 9 de junio de 2010.
Fecha primera evaluación: 10 de junio de 2010. Fecha de aceptación: 28 de junio de 2010.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Basándose en un estudio empírico, este artículo proporciona elementos para comprender cómo puede un programa de desarrollo del liderazgo basado en misiones de aprendizaje a través del servicio comunitario ayudar a los líderes actuales y futuros a desarrollar las competencias necesarias para hacer frente a los retos del liderazgo (tales como la responsabilidad corporativa, la interacción con los grupos de interés y la diversidad cultural) en un entorno de grupos de interés global y complejo.

EXECUTIVE SUMMARY

Based on an empirical study this article provides insights into how a leadership development program based on service learning assignments can help current and future leaders to develop competencies required for coping with leadership challenges (such as corporate responsibility, stakeholder interaction and cultural diversity) faced in a global and complex stakeholder environment.

“Creo que actualmente hemos llegado a un punto en el que esta agenda de la sostenibilidad y de la responsabilidad corporativa no es sólo fundamental para la estrategia empresarial, sino que además se convertirá cada vez más en un factor determinante del crecimiento empresarial. Yo iría aún más lejos: creo que en las próximas décadas lo que determinará cuáles son las empresas que tienen éxito y cuáles las que fracasan será lo bien y lo rápido que respondan a este programa.”

Estos desarrollos sitúan a los líderes ante una serie de nuevos retos interconectados —el reto de la responsabilidad, el reto de los grupos de interés y el reto de la diversidad—, que comportan en todos los casos nuevas exigencias para los líderes empresariales.

No es de extrañar que los líderes empresariales aborden cada vez más abiertamente las cuestiones de responsabilidad social corporativa, y se cuentan por millares las empresas que informan de sus resultados en materia social, política y medioambiental

2. RETOS Y EXIGENCIAS DEL LIDERAZGO

• El reto de la responsabilidad

Según datos de la ONU ampliamente citados, 51 de las 100 mayores economías del mundo son empresas, no países. A medida que el poder va pasando de los estados nacionales a las empresas, los grupos de interés y las comunidades de todo el mundo ya no esperan únicamente de los líderes empresariales que se limiten a cumplir las leyes y normativas y a incrementar el valor para los accionistas. Por el contrario, existe un consenso generalizado sobre, por ejemplo, el hecho de que las corporaciones multinacionales y sus dirigentes tienen los medios, el poder y en última instancia la responsabilidad de actuar como agentes del beneficio mundial y no de la miseria mundial, es decir, la responsabilidad de contribuir a resolver algunos de los problemas más acuciantes en el mundo, tales como el VIH/sida, el calentamiento global, la pobreza y el hambre. De los casi 400 altos líderes empresariales encuestados en un estudio de McKinsey (febrero de 2007), más del 90% son conscientes de estas *mayores expectativas* en el sentido de que asuman un rol más activo en la lucha contra algunos de los problemas más acuciantes del mundo, incrementando así las responsabilidades públicas y políticas. No es de extrañar, por tanto, que los líderes empresariales aborden cada vez más abiertamente las cuestiones de *responsabilidad social corporativa*, y se cuentan por millares las empresas que informan de sus resultados en materia social, política y medioambiental.

Al mismo tiempo, sin embargo, como consecuencia de la que muchos consideran la peor crisis económica mundial de la historia, la confianza en los líderes de las empresas se sitúa en el nivel más bajo de los últimos seis años. El barómetro Edelman de confianza indica que la credibilidad de la información del máximo dirigente de una empresa se sitúa en el 17% en Estados Unidos y no supera el 30% en la mayoría de países, lo que supone que mucho menos de una tercera parte de los encuestados creen que lo que los líderes empresariales afirman o comunican es cierto o fiable (Edelman, 2009). Estas cifras indican que al parecer sigue existiendo un profundo escepticismo con respecto a los motivos subyacentes al compromiso de la responsabilidad social corporativa, en el sentido de que lo que se percibe como los principales factores que impulsan la voluntad de hacer el bien son las consideraciones relativas a la reputación y a los beneficios de la empresa, y no una preocupación real. Es muy posible que para reconstruir la confianza sea necesaria una actuación convincente y coherente, y no una acción de cara a la galería. Por otra parte, para hacer frente con eficacia al reto de la responsabilidad se requieren no sólo palabras, sino una acción sostenible; líderes que prediquen con el ejemplo, que conozcan las cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa, en sentido amplio, y los problemas públicos más acuciantes en el mundo, y que estén dispuestos y sean capaces de reflexionar sobre el rol de las empresas en la sociedad y sobre la calidad de la acción socialmente responsable.

PALABRAS CLAVE

Líderes globales, dirección transnacional, asignaciones internacionales

KEY WORDS

Global leaders, transnational management, international assignment

• El reto de los grupos de interés

Los líderes que operan en un entorno empresarial global deben tratar con distintas partes interesadas de dentro y fuera de la organización (empleados, clientes, accionistas, grupos de interés, comunidades, gobiernos, etc.) cuyos valores e intereses son por tanto heterogéneos. Ello requiere la capacidad de gestionar y equilibrar los intereses en conflicto entre estos grupos. El reto del liderazgo es interactuar de manera efectiva y apropiada con los distintos grupos de interés, equilibrar sus intereses y demandas al tiempo que se salvaguardan los intereses centrales de la empresa y movilizarlos para que contribuyan a la consecución de los objetivos comunes. En última instancia, para establecer y gestionar las relaciones con los grupos de interés hay que saber cómo identificar los grupos de interés y cómo entablar un diálogo con ellos, cómo evaluar sus intereses y determinar así la legitimidad de los mismos (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Phillips, 2003),

con un planteamiento interpersonal maduro que permita establecer y mantener relaciones de confianza (Maak, 2007; Pless, 2007).

• El reto de la diversidad

En un contexto empresarial global, el compromiso y la gestión de los grupos de interés resultan aún más complejos, a causa de las diferencias interculturales. Ello implica tratar con grupos de distintos países y culturas, que hablan idiomas distintos y tienen costumbres, normas y valores distintos. Los malentendidos y los conflictos son la norma, y no la excepción. Se requieren, por tanto, líderes con inteligencia cultural (Earley & Ang, 2003) que comprendan las dimensiones en las que las culturas son distintas y cómo pueden variar los estilos de comunicación entre culturas, y que hayan por tanto adquirido un conocimiento cultural específico sobre las normas y costumbres de un país determinado en el que operan y que practiquen la empatía y la sensibilidad culturales.

Dado que, en general, los directivos ni nacen ni, en su mayor parte, son formados para hacer frente a estos retos, un número creciente de empresas (como por ejemplo IBM, Novo Nordisk y PricewaterhouseCoopers) están explorando nuevas formas de formación de directivos con el fin de preparar a sus dirigentes actuales y futuros para que puedan hacer frente a las demandas de un liderazgo responsable en un contexto de grupos de interés global (véase, por ejemplo, Cameron & Caza, 2005; Kashyap *et al.*, 2006; Samuelson, 2006; Spreitzer, 2006). En particular, se ha considerado que las *misiones internacionales de aprendizaje a través del servicio comunitario* constituyen una poderosa experiencia en la formación de la perspectiva de los líderes globales y la sensibilización sobre las cuestiones sociales y éticas más amplias a las que éstos se enfrentan en un entorno cada vez más complejo e interconectado (Colvin, 2009; Mirvis, 2008; Pless, Maak & Stahl, en prensa). A continuación presentaremos los resultados de nuestra investigación sobre el proyecto Ulises, el programa de desarrollo de un liderazgo de vanguardia de PricewaterhouseCoopers (PwC). PwC es una empresa global de contabilidad que ofrece servicios centrados en el sector para clientes públicos y privados. La empresa se compone de empresas jurídicamente independientes en unos 150 países, y emplea a más de 160.000 personas, el 5% de las cuales son socios. El programa está diseñado para que los colaboradores de la empresa que tienen responsabilidades de liderazgo en áreas y personas específicas y

que han demostrado potencial para ejercer roles de liderazgo senior.

3. EL PROGRAMA ULISES

El proyecto Ulises es un programa interno de desarrollo del liderazgo para los socios de la empresa cuyo objetivo es desarrollar y promover un liderazgo responsable dentro de la red global de empresas de PwC. Desde 2008, 120 socios procedentes de 35 países han participado en el programa.

• Diseño y objetivos del programa

La característica clave del programa es que los participantes trabajan durante dos meses en equipos multinacionales con tres o cuatro otros socios de PwC en proyectos de servicio comunitario en países en vías de desarrollo. Los participantes trabajan en estos proyectos a tiempo completo, en alianzas intersectoriales con organizaciones internacionales o con ONG o con empresarios sociales de ámbito local. Durante sus misiones prestan apoyo a estas organizaciones colaboradoras en la creación de capacidad y en su lucha contra algunas de los problemas más acuciantes del mundo, como los problemas medioambientales, las enfermedades y la pobreza. Hasta el momento los proyectos se han centrado por ejemplo en el desarrollo rural en la India, en el VIH/sida en Camerún y en la protección de la infancia en China. El proyecto Ulises consta de seis fases de desarrollo integradas (Pless, Maak & Stahl, en prensa): una fase de nominación, una fase de preparación, una fase de inducción, una fase de misión, una fase de análisis y una fase de trabajo en red (véase la **tabla 1**).

En la *fase de nominación* las organizaciones nacionales de PwC identifican y designan a los candidatos a participar en el programa sobre la base de criterios tales como un liderazgo eficaz probado.

En la *fase de preparación* se distribuye a los veinte participantes en el programa en equipos multinacionales. Cada equipo selecciona un proyecto de misión entre un conjunto de proyectos preseleccionados. También se les asigna un entrenador que inicia el proceso de formación del equipo, facilita un proceso de *feedback* de 360 grados y acompaña a los participantes durante todo el programa.

En la *fase de inducción*, los participantes en el programa de PwC procedentes de todo el mundo se reúnen personalmente por primera vez durante los siete días de la Semana Preparatoria. El objetivo de esta semana es prepararlos para una experiencia holística de aprendizaje



Tabla 1. Fases del programa Ulises

NOMINA-CIÓN	PREPARA-CIÓN	INDUCCIÓN (SEMANA PREPARATORIA)	MISIÓN	ANÁLISIS (SEMANA DE REVISIÓN)	TRABAJO EN RED
<ul style="list-style-type: none"> La dirección sénior territorial designa a los participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes se someten a un proceso de <i>feedback</i> de 360 grados Los participantes comienzan a formar los equipos 	<ul style="list-style-type: none"> Se informa a los participantes sobre las dimensiones de aprendizaje del programa (liderazgo, diversidad, sostenibilidad) Los equipos establecen los objetivos del proyecto y ultiman los términos del compromiso con un representante de su organización colaboradora 	<ul style="list-style-type: none"> Los equipos trabajan en las misiones del proyecto, a las que aportan (desinteresadamente) sus conocimientos profesionales para ayudar a su organización colaboradora a alcanzar su misión social y/o medioambiental Los entrenadores de los equipos realizan una visita sobre el terreno a mitad de la misión 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes analizan las experiencias de campo con los facilitadores, así como las dimensiones del aprendizaje Los equipos presentan sus narraciones de aprendizaje al equipo de liderazgo global 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones mundiales de antiguos alumnos cada dos años Reuniones regionales autoorganizadas de antiguos alumnos Grupos de intereses especiales de antiguos alumnos (por ejemplo sobre temas como la diversidad y la reducción de la pobreza)

Duración:

En función del proceso en el territorio	Aprox. 8 semanas	7 días	8 semanas	8 días	Continuo/ilimitado
---	------------------	--------	-----------	--------	--------------------

tanto a nivel individual como a nivel interpersonal y a nivel de grupo. Los participantes son informados a fondo de los objetivos y el contenido del programa y de las dimensiones del mismo (liderazgo, sostenibilidad y diversidad), y reciben tanto un entrenamiento individual como un entrenamiento de equipo que debe permitirles desarrollarse con eficacia en sus misiones de campo. En colaboración con los representantes de sus respectivas organizaciones colaboradoras, cada uno de los participantes especifica el proyecto y desarrolla los términos del compromiso (por ejemplo, el contenido, el alcance y los objetivos del proyecto).

Un par de días después de la Semana Preparatoria los equipos inician su misión de servicio comunitario de ocho semanas de duración (*fase de misión*) con sus organizaciones colaboradoras en un país

en vías de desarrollo. Este acuerdo es mutuamente beneficioso para todas las partes implicadas; así, mientras los participantes en el programa Ulises emprenden una desafiante misión de aprendizaje y de trabajo que les brinda la oportunidad de desarrollarse y crecer a nivel individual, la organización colaboradora recibe un apoyo desinteresado por parte de asesores profesionales.

Al cabo de poco de haber realizado la misión de campo se vuelve a convocar a todos los participantes en la Semana de Revisión (*fase de análisis*), donde se comparten las experiencias de aprendizaje y se celebran los resultados del proyecto. Los facilitadores del programa animan a los participantes a compartir sus vivencias individuales y de equipo y les prestan apoyo para que analicen sus experiencias con respecto a las dimensiones del programa y las transformen en aprendizaje. Al final de la semana, una vez finalizadas las vivencias de aprendizaje, éstas se presentan al equipo de liderazgo global de la empresa.

Tras la Semana de Revisión los participantes pasan a ser miembros de la red más amplia Ulises, que en la actualidad está formada por 120 antiguos alumnos de todos los continentes que se reúnen regularmente (*fase de trabajo en red*).

Mientras que el programa Ulises integra una variedad de métodos de aprendizaje y de herramientas de evaluación, entre los que se encuentran, por ejemplo, el *feedback* de 360 grados, el *coaching*, la formación de equipos, la meditación y el yoga y la sesiones de narración de historias, las misiones de aprendizaje a través del servicio comunitario descritas anteriormente son el núcleo fundamental del programa.

4. RESULTADOS DEL APRENDIZAJE

• Los retos como catalizador del aprendizaje y el desarrollo

Los expertos en desarrollo del liderazgo han recalcado que para que una misión contribuya al desarrollo debe suponer un reto y obligar a la gente a salir de su zona de confort (por ejemplo, Van Velsor *et al.*, 1998). McCall (1998:64) especifica que una experiencia desafiante es altamente compleja tanto en lo que al alcance como a la escala se refiere, e implica un alto grado de incertidumbre. El programa Ulises proporciona misiones de campo que cumplen muchas de estas características y que suponen un reto para los participantes a distintos niveles: viven y trabajan durante dos meses en países en vías



de desarrollo y se enfrentan a retos que son característicos de las misiones internacionales (como por ejemplo el choque cultural). Trabajan con personas de la organización colaboradora que proceden de un sector distinto (por ejemplo, una agencia para el desarrollo) y que a menudo tienen estilos de trabajo, objetivos, valores y agendas distintos. También trabajan en equipos multinacionales con personas de otros continentes, países y culturas y tienen que superar el reto de la diversidad, no sólo en términos de bagaje cultural, sino también en términos de género y de religión. Sin embargo, la experiencia que supone el mayor reto es “enfrentarse a realidades fundamentalmente distintas de la existencia humana a nivel local, que están conformadas por algunos de los problemas más acuciantes del mundo, como la pobreza, el hambre, el VIH/sida y la malaria o la falta de agua potable y de servicios sanitarios. Ante las penurias humanas, a menudo estas experiencias comportan un alto grado de angustia emocional. Los participantes deben digerir estas experiencias y hacer frente a sentimientos de impotencia y a veces incluso de culpa y de ira” (Pless, Maak & Stahl, en prensa). El análisis del contenido de las narraciones compartidas por los participantes en el programa Ulises proporciona numerosos ejemplos en los que la exposición a experiencias emocionalmente exigentes e inquietantes se ha traducido en avances considerables. Estas experiencias han ayudado a los participantes a aprender a hacer frente a situaciones fuera de su zona de confort, como ilustra la siguiente historia de un participante en un proyecto de VIH /sida en Sudáfrica:

...el día que visitamos un centro de tratamiento del sida [...] tuve mi primera oportunidad de sentarme y mantener una conversación con una mujer joven con sida. Era el primer enfermo de sida con el que tenía relación. La chica tenía unos 20 años cuando contrajo el sida declarado y se puso muy enferma. Me describió el estigma que significaba tener el sida en su comunidad. Su familia se sentía deshonrada y la echó de casa. Vivía en la calle con su hijo de tres años hasta que se puso tan enferma que estaba convencida de que iba a morir. Afortunadamente, se puso en contacto con un centro de tratamiento del sida y comenzó a tomar la medicación adecuada para controlar el virus. Se recuperó rápidamente y bromeó conmigo de que “había engordado tanto que ahora tendría que seguir una dieta para adelgazar”. Me sentí abrumado por la falta de autocompasión y por su fe incansable en que Dios la había salvado y tenía para ella un propósito que ser-

vir: estaba ayudando activamente a otros pacientes a adaptarse a su medicación y a saber más cosas acerca de la enfermedad. El optimismo, la fe y la esperanza ante tales circunstancias desesperadas me dieron mucho que pensar sobre lo que es ser de un país rico, donde muchas personas se consideran a sí mismas víctimas de problemas en gran medida insignificantes. Aquella conversación me obsesiona y [...] me hace comportarme de manera distinta en mis interacciones cotidianas con los demás.

• Resultados del aprendizaje

A continuación resumiremos los principales resultados del estudio de investigación para un período de cuatro años. El estudio se basa en entrevistas cualitativas con los 70 participantes en el programa Ulises, que representan a toda la población participante en el programa desde 2003 hasta 2006. La base para el análisis del contenido (Krippendorff, 2004) fueron la totalidad de las 23 presentaciones de equipo realizadas durante la Semana de Revisión, las notas de campo y las entrevistas realizadas a la totalidad de los 70 participantes antes y después de la misión durante la Semana Preparatoria y la Semana de Revisión.

Si bien los proyectos difieren considerablemente en cuanto a su ubicación (el 29% de los proyectos se realizaron en Asia; el 29% en América Latina; el 43% en el África subsahariana, y un proyecto en la Europa del Este), en cuanto al socio del proyecto (organización internacional, organización no gubernamental, empresa social) y en cuanto al centro de interés del proyecto, todos los proyectos requirieron una interacción considerable y exigente con los distintos grupos de interés tanto de dentro como de fuera de la organización colaboradora. Muchas veces lo que estaba en juego eran la reputación y el dinero procedente de donaciones, por lo cual la interacción debía realizarse con tacto y sensibilidad y exigía cualidades interpersonales e inteligencia cultural. El siguiente relato, narrado por un participante que trabajó en un proyecto para una red de organizaciones no gubernamentales en África con el objetivo de desarrollar un manual de información y recursos para personas infectadas por el VIH/sida ilustra el aprendizaje con respecto a las cualidades culturales y relacionales que hay que tener para hacer frente a los retos que supone relacionarse con los grupos de interés y hacer frente a la diversidad.

Los expertos en desarrollo del liderazgo han recalcado que para que una misión contribuya al desarrollo debe suponer un reto y obligar a la gente a salir de su zona de confort

“...fue una gran lección trabajar con una [...] organización como ésta [...] Tenían una base cultural completamente distinta, con planteamientos completamente distintos, agendas completamente distintas y necesidades distintas. Fue un curso intensivo para aprender a escuchar y aprender a seguir haciendo preguntas hasta que lo entiendes y a no hacer suposiciones sobre lo que está pasando [...] trabajando con la organización [...] tratábamos de armar el patrón de cómo se está abordando el VIH/sida, de qué era lo que las organizaciones ya hacían y cómo lo hacían [...] Nos pidieron que asistiéramos a algunas reuniones que a nosotros simplemente no nos parecían importantes. Pero tras hablar con John [representante de la organización colaboradora] comprendimos que para la misma era muy importante que se viera que mantenía estas reuniones, para poder seguir recibiendo financiación. Y haber podido acceder a los consultores de esta empresa internacional fue en este sentido una gran ventaja para ellos. De modo que querían hacernos desfilas ante algunas de las demás personas ante las que debían rendir cuentas. Pero tuvimos que preguntar para entenderlo [...] Por tanto, creo que éste fue el mayor aprendizaje de trabajar con la organización colaboradora: no hay que dejar de hacer preguntas ni de escuchar. Y no hay que suponer que cuando obtienes una respuesta ésta es la respuesta, esto es lo correcto. Porque las personas de culturas distintas pueden interpretar tus preguntas de manera distinta, y pueden responder a tu pregunta de manera distinta desde su perspectiva, puede que al responder quieran decir algo distinto a lo que tú interpretas. Y debes asegurarte de que entiendes lo que está pasando.

Otra característica común de los proyectos de misión es que se centran en cuestiones sociales como la sostenibilidad, la pobreza o la salud, lo cual es una rica fuente de adquisición de conocimientos sobre cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa que son importantes para poder hacer frente al reto de la responsabilidad. La siguiente historia demuestra el aprendizaje con respecto a la sostenibilidad:

Bueno, [...] vayas donde vayas, quieren dinero. Les preguntas qué van a hacer con el dinero, y probablemente irán a comprar comida para un día o para una semana. Si les das más, irán a comprar comida para un mes. Sin embargo, la sostenibilidad no consiste en vivir para el día siguiente. Tuvimos un par de ejem-

plos [...] de gente que pensaba en la sostenibilidad [...] [como] este ejemplo del orfanato, Kids Alive. En vez de comprar libros, compraron vacas. En vez de comprar arroz, produjeron su propio arroz e incluso llegaron hasta el punto de construirse su propia clínica con sus propios ladrillos que hicieron con las tierras que les dieron. Y ahora este proyecto es sostenible porque tienen suficientes vacas para producir suficiente leche [...] Ahora incluso tienen suficientes vacas para obtener un poco de carne de ellas. Se trata, por tanto, de un microcaso de cómo las cosas pueden ser sostenibles. Volviendo a nuestra realidad, decimos: “Si vas a hacer algo, antes de decidir qué es lo correcto, asegúrate de haber pensado en la sostenibilidad”. ¿Es justo quedarse? ¿Es justo hacer las cosas mejor o es tan sólo para el día y simplemente todo desaparecerá y quién sabe si al final hará más mal que bien?

A modo de resumen de los resultados de aprendizaje de la experiencia Ulises (para un informe detallado sobre los resultados véase Pless, Maak & Stahl, en prensa): tal como se indica en la tabla 2, casi todos los participantes evidenciaron ganancias de *conocimientos sobre cuestiones relacionadas con la responsabilidad social corporativa* (por ejemplo, una mejor comprensión de la sostenibilidad, cuestiones de salud mundial, pobreza: el 95%), así como una reflexión socialmente responsable (por ejemplo, una mayor conciencia de los roles y responsabilidades de los líderes empresariales: el 91%) que les ayudaron a desarrollar una mentalidad responsable para abordar el reto de la responsabilidad. Una gran mayoría de los participantes mejoraron su comprensión de otras culturas en general (*conocimientos de cultura generales*: el 95%) y del país de destino en particular (*conocimientos de cultura específicos*: el 88%). Una mayoría más reducida regresó de su misión de servicio comunitario con una mayor *empatía y sensibilidad culturales* (el 79%). El incremento de la inteligencia cultural puede ayudar a los participantes a enfrentarse con éxito al reto de la diversidad cultural. Así mismo, si bien casi todos los participantes mejoraron sus conocimientos sobre cómo involucrar a los grupos de interés locales (*compromiso de los grupos de interés*: el 99%), las mejoras en la habilidad para establecer y mantener relaciones de confianza con los grupos de interés (*gestión de las relaciones*: el 85%) y el desarrollo de habilidades interpersonales y de comunicación (*habilidades interpersonales*: el 77%) fueron menos comunes, aunque significativos. La mejora de la competencia rela-



Tabla 2. Cualidades desarrolladas en el programa Ulises que ayudan a hacer frente a los retos de liderazgo discutidos

RETOS	CUALIDADES NECESARIAS	PORCENTAJES SOBRE LAS CUALIDADES DESARROLLADAS EN EL PROGRAMA ULISES
Responsabilidad	Mentalidad responsable	
	• Conocimiento de cuestiones relacionadas con la responsabilidad corporativa	95%
	• Reflexión socialmente responsable	91%
Diversidad cultural	Inteligencia cultural	
	• Conocimiento general de otras culturas	95%
	• Conocimiento de la cultura específica	88%
	• Empatía y sensibilidad cultural	79%
Grupos de interés	Competencia relacional	
	• Compromiso de los grupos de interés	99%
	• Gestión de las relaciones	85%
	• Habilidades interpersonales	77%

cional es una buena base para que los participantes puedan hacer frente con madurez a los retos de los grupos de interés. (Véase la **tabla 2**).

5. CONCLUSIÓN

Los resultados de este estudio indican que el programa Ulises permite a los participantes desarrollar cualidades en el ámbito de la mentalidad responsable, de la inteligencia cultural y de la competencia relacional, que son importantes para hacer frente de manera eficaz a los exigentes retos del liderazgo, tales como el reto de la responsabilidad, el reto de los grupos de interés y el reto de la diversidad cultural. Dado que los directivos ni nacen ni, en su mayor parte, son formados para hacer frente a estos retos, las empresas harían bien de aplicar nuevas metodologías de aprendizaje como el aprendizaje a través del servicio comunitario para preparar a sus líderes actuales y potenciales para que puedan hacer frente a estos retos del liderazgo corrientes en un entorno de negocios cada más globalizado e interconectado.

BIBLIOGRAFÍA:

- Cescau, P. 2007. Acceptance speech for the Botwinick Prize in Business Ethics, *Columbia Business School, Social Enterprise Conference*, 26 October, 2007.
- Cameron, K., & Caza, A. 2005. Developing strategies and skills for responsible leadership. In J.P. Doh, & S.A. Stumpf (Eds.), *Handbook on responsible leadership and governance in global business*: 87-111. Cheltenham/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Colvin, G. 2009. How to build great leaders. *Fortune magazine*. November 19th 2009.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Earley, P.C. & Ang, S. 2003. *Cultural Intelligence*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Edelman 2009. *The Edelman 2009 trust barometer*. Available at <http://www.edelman.com/trust/2009/>, accessed April 27, 2010.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishers.
- Kashyap, R., Mir, R., & Iyer, E. 2006. Toward a responsive pedagogy: Linking social responsibility to firm performance issues in the classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 5: 366-376.
- Krippendorff, K. 2004 (2nd edition). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Newbury Park, CA: Sage.
- Maak, T. 2007. Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74: 329-343.
- McCall, M.W. 1998. *High flyers: developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- McKinsey, 2007. Shaping the new rules of competition. *UN Global Compact Participant Mirror*. http://www.mckinsey.com/client-service/ccsi/pdf/Shaping_the_new_rules.pdf
- Mirvis, P. 2008. Executive development through consciousness-raising experiences. *Academy of Management Learning & Education*, 7: 173-188.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22(4), 853-886.
- Ohmae, K. 1990. *The borderless world*. New York: Harper Business.
- Phillips, R. 2003. Stakeholder theory and organizational ethics. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Pless, N.M. (2007). Understanding responsible leadership: Roles identity and motivational drivers: The case of Dame Anita Roddick, founder of The Body Shop. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.
- Pless, N.M., Maak, T. & Stahl, G.K. (in press). Developing responsible global leaders through international service learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*.
- Samuelson, J. 2006. The new rigor: Beyond the right answer. *Academy of Management Learning & Education*, 5: 356-365.
- Spreitzer, G. M. 2006. Leading to grow and growing to lead: Leadership development lessons from positive organizational studies. *Organizational Dynamics*, 35:305-315
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Moxley, R. S. 1998. Our view of leadership development. In C. D. McCauley, R.S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center For Creative Leadership Handbook of Leadership Development*: 1-25. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wheeler, S., & Sillanpää, M. 1997. *The stakeholder corporation*. London et al.: Pitman Publishing.

NOTAS

1. Autora de contacto: ESADE Business School; Av.Pedralbes, 60-62; 08034 Barcelona; España.

