

El liderazgo ético, piedra angular de la Responsabilidad Social Empresarial

Resumen

El liderazgo ético se configura como un pilar esencial en la consolidación y fortalecimiento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el mundo actual.

A partir de una revisión histórica de la evolución de la RSE a nivel global, y su particular desarrollo en México, este artículo examina cómo los principios éticos aplicados al liderazgo empresarial permiten integrar las dimensiones económicas, sociales y ambientales en la gestión corporativa.

Se analiza el papel transformador de la ética en las organizaciones a través de marcos conceptuales como la Teoría de los Grupos de Interés (Stakeholders) de Freeman, el Capitalismo Consciente de Mackey, y el Liderazgo Nivel 5 de Collins, los cuales enfatizan la necesidad de que las empresas atiendan a todos sus grupos de interés de manera equitativa y responsable.

El artículo profundiza en casos emblemáticos, destacando la figura de Don Eugenio Garza Sada como precursor del liderazgo ético en México, quien promovió un modelo de empresa donde la generación de riqueza se articulaba con el compromiso social, la educación, el bienestar de los empleados y la contribución activa al desarrollo nacional.

Asimismo, se discuten los beneficios estratégicos que un liderazgo ético aporta a las empresas, tales como la mejora de la reputación, la atracción de talento, la reducción de riesgos legales y la generación de innovaciones sostenibles. En un entorno globalizado y altamente expuesto a la vigilancia social, el artículo argumenta que el liderazgo ético es clave para lograr la verdadera sostenibilidad empresarial, no solo respondiendo a las demandas actuales de los consumidores, inversores y comunidades, sino anticipándose a los desafíos futuros en materia ambiental, social y de gobernanza (ASG).

Finalmente, se sostiene que un liderazgo basado en principios éticos sólidos permite a las organizaciones evolucionar hacia un capitalismo consciente y responsable, en el cual la creación de valor compartido y el respeto a la dignidad humana son parte intrínseca de su éxito y legitimidad.

Luis Javier Ortega
Miranda.

Recibido:
30 de abril de 2025

Aceptado:
22 de mayo de 2025

Abstract

Ethical leadership has become a fundamental stone in the consolidation and strengthening of Corporate Social Responsibility (CSR) in today's business environment.

Based on a historical review of CSR's global evolution and its specific development in Mexico, this article examines how ethical principles, when applied to corporate leadership, enable the integration of economic, social, and environmental dimensions into business management.

It explores the transformative role of ethics within organizations through conceptual frameworks such as Freeman's Stakeholder Theory, Mackey's Conscious Capitalism, and Collins' Level 5 Leadership, all of which highlight the necessity for companies to address the needs of all stakeholders in a fair and responsible manner.

The article delves into emblematic cases, particularly emphasizing the figure of Don Eugenio Garza Sada as a pioneer of ethical leadership in Mexico, promoting a business model that combined wealth creation with social commitment, employee welfare, education, and national development.

Furthermore, it discusses the strategic benefits that ethical leadership brings to companies, including enhanced reputation, talent attraction, risk mitigation, and the fostering of sustainable innovation. In an increasingly globalized and socially monitored environment, the article argues that ethical leadership is essential for achieving true business sustainability, not only by responding to current societal expectations but by anticipating future challenges in social, environmental, and governance matters.

Ultimately, it concludes that leadership grounded in strong ethical principles enables organizations to evolve toward a more conscious and responsible form of capitalism, where shared value creation and respect for human dignity become intrinsic components of long-term success and corporate legitimacy.

I. La Evolución Global de la RSE

Las épocas de crisis han demostrado históricamente ser momentos cruciales de cambio y evolución. En particular, desde finales del siglo XX, el concepto tradicional de negocio ha sido redefinido. De una visión enfocada exclusivamente en la generación de beneficios para los accionistas, se ha evolucionado hacia un paradigma más integral, donde las empresas también asumen responsabilidades sociales y ambientales. Esta transformación responde a la creciente presión de una sociedad más

informada y exigente, que demanda que las organizaciones contribuyan activamente al bienestar común.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge en este contexto como un compromiso voluntario de las empresas para gestionar sus operaciones de manera que fomenten el desarrollo sostenible, considerando las expectativas de sus diversos grupos de interés (Freeman, 1984). Sin embargo, la adopción efectiva de la RSE no es posible sin un liderazgo comprometido con principios éticos.

A nivel internacional, la RSE ha seguido trayectorias diversas. En América del Norte, particularmente en Estados Unidos y Canadá, la RSE se consolidó en la década de 1970, impulsada por la presión social, legislativa y de los consumidores (United Nations Global Compact, 2000). Organizaciones como el Pacto Global de la ONU y la ISO 26000 han proporcionado marcos de referencia internacionales, promoviendo principios en derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción.

El Pacto Global, lanzado en el año 2000, invita a las empresas a alinear sus estrategias con principios universales, facilitando una economía más justa y sostenible (United Nations Global Compact, 2020).

De igual modo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), propuestos por la ONU en 2015, ofrecen una guía para que las empresas actúen como agentes del cambio social y ambiental (Naciones Unidas, 2015).

A finales del siglo XX, se consolida el movimiento de la RSE, destacando la creación de la Global Reporting Initiative (GRI) en Boston, en 1997. Esta organización promueve la transparencia y rendición de cuentas en las empresas a través de la elaboración de estándares para la creación de informes de sostenibilidad. La GRI ha evolucionado hasta convertirse en un referente global, utilizado por miles de empresas en más de 90 países para gestionar y reportar su desempeño en sostenibilidad (Global Reporting Initiative, 2020).

En Europa, la RSE está profundamente integrada en las regulaciones gubernamentales. La Directiva sobre Información No Financiera de la Unión Europea exige que las grandes empresas reporten su impacto social y ambiental.

En Asia, la adopción varía entre países altamente industrializados y en desarrollo. Empresas japonesas como Toyota han mostrado liderazgo en sostenibilidad, mientras que, en regiones menos desarrolladas, la RSE suele centrarse en actividades filantrópicas.

En África, aunque el crecimiento es notable, los desafíos es-

“La adopción efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial no es posible sin un liderazgo comprometido con principios éticos.”

tructurales, como la pobreza y la inestabilidad política, limitan su implementación efectiva (Jamali, 2008). Sin embargo, proyectos de RSE en el ámbito de la minería y energía han comenzado a establecer nuevos estándares de inclusión comunitaria. En México, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y su distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) han sido instrumentos esenciales para promover la RSE. Más de 1,500 empresas mexicanas han sido reconocidas, pero persisten retos en la traducción efectiva de estos principios en acciones concretas, especialmente entre pymes (Porto y Castromán, 2006).

II. El Liderazgo Ético como pilar fundamental

Las crisis financieras de principios del siglo XXI, como el estallido de la burbuja puntocom en 2001 y la crisis hipotecaria de 2008, expusieron las consecuencias de un liderazgo empresarial carente de ética (Hitt et al., 2010). La avaricia corporativa, el cortoplacismo y la negligencia hacia los grupos de interés generaron pérdida de confianza, daño reputacional y la necesidad de reformas profundas en la gobernanza corporativa.

Un liderazgo basado en valores éticos es esencial para restaurar esta confianza. Según Bass (1985), el liderazgo transformacional no solo persigue resultados económicos, sino que también inspira a los miembros de la organización a actuar en beneficio del bien común.

Brown y Treviño (2006) destacan que los líderes éticos moldean la cultura organizacional mediante su comportamiento ejemplar, facilitando entornos donde la RSE puede prosperar. Además, señalan que los líderes éticos consideran el impacto de sus decisiones en todos los *stakeholders*, promoviendo una visión inclusiva y sostenible.

La confianza organizacional, como indican Costa, Passos y Pinho (2014), es otro elemento crítico promovido por el liderazgo ético. La transparencia y la coherencia en las acciones de los líderes fomentan el compromiso de los empleados, potenciando la efectividad de las iniciativas de RSE.

III. Casos emblemáticos que han moldeado la RSE en México

Uno de los grandes precursores de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México fue Don Eugenio Garza Sada, empresario regiomontano que comprendió que las empresas deben asumir un compromiso social con sus empleados, comunidades y el país. Según César Salinas Márquez en *Capitalismo Social* (2020), Garza Sada transformó el tejido económico y so-

cial de Monterrey, guiado por un liderazgo ético que colocaba a las personas en el centro de la gestión organizacional.

Entre sus acciones destacaron condiciones laborales justas, programas de salud, educación y vivienda, anticipándose a los actuales principios de RSE orientados al desarrollo humano integral. Su visión se materializó también en la fundación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en 1943, convencido de que la educación es clave para el desarrollo sostenible (Salinas, 2020).

Bajo su liderazgo, empresas como Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo VISA adoptaron un modelo de negocios donde el crecimiento económico iba de la mano con el impacto social positivo, incluyendo proyectos de infraestructura comunitaria y mejora de la calidad de vida local. Para Garza Sada, la rentabilidad debía ser compatible con el bienestar colectivo. Además, defendía una ética empresarial basada en integridad, transparencia y responsabilidad, principios que hoy sustentan la RSE moderna. Aunque la sostenibilidad ambiental no era una prioridad en su época, sus inversiones sociales evidencian un compromiso con el desarrollo a largo plazo.

Garza Sada promovía una visión nacionalista responsable: las empresas mexicanas debían contribuir al progreso del país. Su legado, como destaca Salinas (2020), propone un “capitalismo con conciencia social”, donde la riqueza sirva al bienestar colectivo y el liderazgo empresarial se mida también por su impacto positivo en la sociedad.

IV.- Bases teóricas del liderazgo ético en la RSE

IV.1 Teoría de los grupos de interés (Stakeholders) de Freeman

La teoría de los grupos de interés, propuesta por Freeman (1984), reformula el enfoque empresarial tradicional, subrayando que las empresas deben atender las necesidades de todos los *stakeholders*: empleados, clientes, proveedores, comunidades y medio ambiente. Esta perspectiva legitima la RSE como una estrategia central para la creación de valor compartido.

Freeman plantea que la ética empresarial no puede ser concebida como un complemento, sino como una condición esencial de la estrategia organizacional.

IV.2 Capitalismo consciente de John Mackey

Mackey y Sisodia (2013) introduce el concepto de Capitalismo Consciente, donde las empresas operan con un propósito superior que trasciende la generación de beneficios económicos. Esta filosofía coloca el bienestar social, ambiental y humano en el centro de la estrategia empresarial.

A diferencia de una RSE reactiva, el capitalismo consciente plantea que la responsabilidad social debe ser el motor mismo de la organización, integrándose en cada actividad y decisión. Mackey argumenta que las empresas con una cultura consciente son más sostenibles y rentables a largo plazo, consolidando relaciones sólidas con todos los grupos de interés.

El liderazgo consciente se apoya en la transparencia, la autenticidad y la coherencia como valores rectores.

IV.3 Liderazgo nivel 5 de Jim Collins

El liderazgo Nivel 5, descrito por Collins (2001), combina humildad personal y ambición profesional orientada al éxito colectivo. Estos líderes priorizan la sostenibilidad organizacional por encima de logros personales, en una visión que resuena con los principios de la RSE.

El liderazgo Nivel 5 destaca la importancia de construir legados duraderos basados en principios éticos, rechazando el ego-centrismo como motor de las decisiones empresariales.

V. Beneficios de integrar el liderazgo ético en la RSE

En la obra titulada Hipoteca Social, David Noel Ramírez Padilla (2016) sostiene que el verdadero liderazgo empresarial debe estar cimentado en una profunda responsabilidad ética y social. Desde su perspectiva, todo líder empresarial contrae una “hipoteca” con la sociedad, es decir, una deuda moral que debe saldarse mediante acciones concretas que contribuyan al desarrollo humano y al bien común. En este sentido, el liderazgo ético no es una opción decorativa ni un añadido superfluo, sino el motor esencial de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Uno de los beneficios más importantes de integrar el liderazgo ético en la RSE es el fortalecimiento del sentido de propósito dentro de las organizaciones. Cuando los líderes actúan con base en principios como la justicia, la integridad y la solidaridad, inspiran a sus colaboradores a trabajar con compromiso y vocación de servicio, generando un entorno laboral saludable y motivador (Ramírez Padilla, 2016). Esto se traduce en mayor lealtad, productividad y cohesión interna, lo que fortalece la sostenibilidad del negocio.

Además, un liderazgo ético genera confianza social e institucional, algo que Ramírez Padilla (2016) considera fundamental en un entorno empresarial cada vez más expuesto al escrutinio público. Las empresas que adoptan decisiones con transparencia, respeto por las personas y sensibilidad social ganan reputación y credibilidad frente a consumidores, inversionistas y la comunidad. Esa confianza se convierte en un activo estratégico

“El liderazgo ético no es una opción decorativa ni un añadido superfluo, sino el motor esencial de la Responsabilidad Social Empresarial.”

difícil de igualar.

Por otro lado, el liderazgo ético fomenta una visión trascendente de la empresa, en la que el éxito no se mide únicamente por indicadores financieros, sino por el impacto que la organización tiene en la transformación positiva de su entorno. Ramírez Padilla (2016) insiste en que el empresario no debe ser indiferente ante la pobreza, la desigualdad y la exclusión social. Desde esta óptica, la RSE no es filantropía ocasional, sino una estrategia de compromiso permanente con la dignidad humana.

En un mundo digitalizado, donde las redes sociales y los medios amplifican cada acción empresarial, Ramírez Padilla (2016) advierte que la coherencia entre discurso y práctica ética se vuelve imprescindible. Las empresas ya no pueden ocultar incongruencias ni sostener apariencias sin consecuencias. Por ello, un liderazgo ético, consciente de su responsabilidad social, se convierte en la mejor garantía de sostenibilidad y legitimidad a largo plazo.

En definitiva, el liderazgo ético es la fuerza propulsora de la RSE. Es él quien le da dirección, sentido y autenticidad. Sin líderes éticos y comprometidos con el bien común, la RSE se reduce a una etiqueta vacía. Pero cuando el liderazgo se vive con conciencia social, la empresa se transforma en un verdadero agente de cambio, capaz de generar riqueza con sentido humano y justicia.

VI.- Vinculación entre la ética y las buenas prácticas de los negocios-la rentabilidad de los valores

En el libro titulado: La Rentabilidad de los Valores, la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de empresas (UNIAPAC) con sede en Francia, presenta una visión integral de la empresa donde la ética no es un acto de filantropía, sino el fundamento de las decisiones empresariales responsables. Según esta visión, el comportamiento ético no se limita al cumplimiento legal, sino que implica actuar con justicia, respeto por la dignidad humana y orientación al bien común (UNIAPAC, 2005). Esta perspectiva encuentra raíces en el pensamiento de Aristóteles, quien en su *Ética a Nicómaco* plantea que la virtud y la razón práctica (*phronesis*) son esenciales para alcanzar la *eudaimonía* o plenitud humana (Aristóteles, 2004). En el ámbito empresarial, esto se traduce en ejercer un liderazgo virtuoso que priorice el bienestar de todos los grupos de interés.

La ética se vincula directamente con las buenas prácticas empresariales al ofrecer un marco de referencia que guía la conducta hacia lo correcto y lo justo. Por ejemplo, la promoción de

condiciones laborales dignas, la equidad de oportunidades, la transparencia financiera, el respeto medioambiental y la integridad en las relaciones comerciales no son solo medidas estratégicas, sino expresiones concretas de valores éticos.

Estas prácticas generan confianza, fortalecen la cultura organizacional y fomentan relaciones sostenibles con empleados, clientes, proveedores y la comunidad (UNIAPAC, 2005).

Esta organización argumenta que las empresas éticas no solo aportan al desarrollo social, sino que también se benefician económicamente. Una cultura basada en valores sólidos mejora la reputación, reduce riesgos legales y reputacionales, atrae talento comprometido y genera un entorno de trabajo más armonioso.

Así, la ética se convierte en un activo estratégico: impulsa la rentabilidad entendida en sentido amplio, no solo como ganancia económica, sino como creación de valor humano y social (UNIAPAC, 2005).

En conclusión, la ética, lejos de ser un obstáculo para la competitividad, es el cimiento sobre el cual se construyen las buenas prácticas empresariales. Tal como señala UNIAPAC, una empresa verdaderamente responsable encuentra en los valores su brújula, demostrando que lo correcto y lo rentable pueden y deben ir de la mano.

VII.- Caso de éxito: Grupo Bimbo – testimonio ejemplar de los beneficios del liderazgo ético

Grupo Bimbo, fundada en 1945 por Don Lorenzo Servitje, es un referente de cómo el liderazgo ético puede ser un eje transformador en la gestión empresarial.

Desde sus inicios, ha promovido una cultura organizacional basada en valores como la integridad, la equidad, la dignidad humana y el compromiso con el bien común (Servitje Sendra, 2004). Esta visión ética se traduce en acciones concretas con impacto interno y externo.

En lo laboral, la empresa ha sido reconocida como una de las más atractivas para trabajar en México, ocupando el primer lugar en el ranking Merco Talento en 2023 y 2024 (Grupo Bimbo, 2023b). Este logro se debe a su ambiente inclusivo, políticas de equidad, oportunidades de desarrollo humano y estabilidad laboral.

Además, en 2020, gracias a sus políticas de seguridad y bienestar, logró una reducción del 22 % en accidentes laborales y un 8 % en días de incapacidad, sin registrar fatalidades (Grupo Bimbo, 2020).

Grupo Bimbo también impulsa un entorno de trabajo saludable mediante su Modelo Global de Bienestar, que previene ries-

gos físicos y psicosociales y fomenta hábitos saludables (Grupo Bimbo, 2020). Evalúa periódicamente el compromiso de sus colaboradores, promoviendo así una cultura organizacional sólida (Grupo Bimbo, 2019).

Ha sido reconocida como una de las empresas más saludables y como uno de los mejores empleadores del mundo en 2024 (Responsabilidad Social Empresarial, 2024).

En el ámbito ambiental, su liderazgo ético se evidencia en acciones sostenibles. En 2021, inauguró el Parque Eólico Piedra Larga en Oaxaca, con el cual abastece el 85 % de sus operaciones en México con energía renovable, reduciendo significativamente su huella de carbono, también ha sido reconocida por el Carbon Disclosure Project (CDP) por su transparencia y compromiso frente al cambio climático (Grupo Bimbo, 2021).

Además, ha adoptado envases biodegradables y reciclables como parte de su estrategia de economía circular y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En suma, Grupo Bimbo demuestra que el liderazgo ético no solo mejora la reputación y fortalece el compromiso de los empleados, sino que también permite alcanzar resultados empresariales sostenibles y competitivos. La visión de su fundador sigue vigente: generar valor económico solo es viable cuando se coloca al centro de la organización a la persona, se respeta la sociedad y el planeta (Servitje Sendra, 2004).

VI.- Conclusiones

El liderazgo ético se revela como la piedra angular de la Responsabilidad Social Empresarial. La experiencia internacional y nacional confirma que la sostenibilidad, la equidad y la transparencia no son opcionales en el mundo empresarial contemporáneo; son requisitos esenciales para el éxito y la legitimidad. Las teorías de Freeman (1984), Mackey (2013) y Collins (2001) ofrecen bases sólidas para entender que un liderazgo basado en valores éticos transforma a las empresas en agentes de cambio positivo, capaces de equilibrar la rentabilidad con el bienestar social y ambiental.

El liderazgo ético promueve culturas organizacionales donde la RSE no es una actividad secundaria, sino un principio rector. De esta manera, las empresas pueden restaurar la confianza social, fortalecer su competitividad y contribuir efectivamente al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En definitiva, construir organizaciones éticas y responsables es una tarea ineludible para quienes deseen liderar el futuro. La ética, lejos de ser una simple aspiración, debe convertirse en el eje sobre el cual giren todas las acciones empresariales, asegurando así no solo el éxito económico, sino también el progreso

social y ambiental.

Bibliografía

- Aristóteles. (2004). *Ética a Nicómaco* (J. García-Frapolli, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original escrita ca. 350 a. C.)
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Collins, J. C. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap... and others don't*. HarperBusiness.
- Costa, A. C., Passos, A. M., & Pinho, D. (2014). Trust development in teams: A multidimensional approach. *The Journal of Social Psychology*, 154(6), 541–556.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Global Reporting Initiative. (2020). About GRI. <https://www.global-reporting.org>
- Grupo Bimbo. (2021). Cero emisiones netas de carbono. <https://www.grupobimbo.com/es/sustentabilidad/para-la-naturaleza/cero-emisiones-netas-de-carbono>
- Grupo Bimbo. (2019). Informe anual 2019: Talento. <https://bimbo.xdesign.mx/informe-anual/2019/es/talento>
- Grupo Bimbo. (2020). Informe anual 2020: Talento. <https://bimbo.xdesign.mx/informe-anual/2020/es/talento>
- Grupo Bimbo. (2023a). Grupo Bimbo es reconocida como una de las empresas más éticas del mundo. <https://www.grupobimbo.com/es/prensa/comunicados/etica/grupo-bimbo-es-reconocida-por-sexto-ano-consecutivo-como-una-de-las>
- Grupo Bimbo. (2023b). Grupo Bimbo, la empresa más atractiva para trabajar en México: Merco Talento 2023. <https://www.grupobimbo.com/es/prensa/comunicados/liderazgo/reconocen-grupo-bimbo-como-la-empresa-mas-atractiva-para-trabajar-en>
- Hitt, M. A., Takacs, K., & Serpa, R. (2010). Strategic leadership for the 21st century. *Business Horizons*, 53(5), 437-444.
- Jamali, D. (2008). A Stakeholder Approach to Corporate Social Responsibility: A Fresh Perspective into Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 213–231.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo Consciente: Liberando el espíritu heroico de los negocios*. Editorial Empresa Activa.
- Naciones Unidas (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*. Asamblea General de la ONU. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Porto, R., & Castromán, C. (2006). Responsabilidad social y comunicación: Una revisión de la literatura. *Revista de Comunicación*, 5, 75-93.
- Ramírez Padilla, D. N. (2016). *La hipoteca social: El compromiso del liderazgo con la construcción de una sociedad más justa*. Editorial Trillas.

- Responsabilidad Social Empresarial. (2024, febrero 8). Grupo Bimbo, reconocido como uno de los mejores empleadores del mundo 2024. <https://responsabilidadsocial.net/grupo-bimbo-reconocido-como-uno-de-los-mejores-empleadores-del-mundo-2024>
- Salinas, C. (2020). *Capitalismo Social*. Centro de Estudios Eugenio Garza Sada A.C.
- Servitje Sendra, R. (2004). *Bimbo: Estrategia de éxito empresarial*. Pearson Educación.
- UN Global Compact. (2020). *Business for peace: The role of business in sustainable development*. United Nations. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.
- UNIAPAC. (2005). *La rentabilidad de los valores: Propuesta de un nuevo modelo de empresa*. Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa.
- United Nations. (2000). *United Nations Global Compact*. United Nations. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.