

Asimetrías en la formación de perfiles de liderazgo para la transformación organizacional

Werner Sulbarán

Universidad Católica Andrés Bello

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue realizar una revisión y análisis sobre las asimetrías existentes entre las opciones de formación de liderazgo digital y las de liderazgo sostenible, y los hallazgos de aquellos programas que consideran la fusión de ambos conceptos en instituciones de educación superior de alto estándar en el contexto de habla hispana. Se plantea la necesidad de una integración entre los conceptos de liderazgo, tecnología/ciencia de datos y sostenibilidad, como estrategia necesaria para el diseño de formación académica y profesional de agentes de cambio competentes para la transformación organizacional.

Palabras clave: Liderazgo, digital, sostenible, negocio, asimetrías, educación

Asymmetries in the building of leadership profiles for organizational transformation

Abstract

The objective of this work was to carry out a review and analysis of the existing asymmetries between the digital leadership training options and those of sustainable leadership, and the findings of those programs that consider the fusion of both concepts in high-standard higher education institutions in the Spanish-speaking context. The need for an integration between the concepts of leadership, technology/data science and sustainability are raised, as a necessary strategy for the design of academic and professional training of competent agents of change for organizational transformation

Keywords: Digital leadership, sustainable leadership, triple impact business models.

I. INTRODUCCIÓN

La escasez de profesionales competentes para conducir transformaciones organizacionales en la era digital, se ha convertido en un reto de significación en un entorno global de incertidumbre en el que la demanda del mercado laboral por talento con habilidades tecnológicas actualizadas, supera la oferta de cuadros de los egresados de las universidades que poseen la solvencia para actuar como agentes de cambio efectivos.

El foco se ha centrado en la formación y captación de científicos de datos y de creadores de códigos para el diseño de algoritmos, que potencien la productividad de los modelos de negocio lineales enfocados solo en la rentabilidad. Si bien la pandemia ha acelerado el incremento del comercio electrónico, el uso de plataformas y el nacimiento de emprendimientos que responden a la paradoja de manejar “tecnologías disruptivas” en modelos de negocio tradicionales de venta rápida, ciclos de vida cortos y consumo de modas, sin tener en cuenta la importancia de una gestión de negocios sostenibles en su extensión ambiental y social, que conformen la verdadera innovación que demandan estos tiempos modernos de sociedades inteligentes.

Tomar conciencia para reconocer ese déficit cuantitativo y cualitativo de agentes de cambio y superarlo a través de estrategias de formación de diversa índole, es el asunto a tratar, por lo que en esta revisión se hizo un análisis sobre las asimetrías entre las opciones de formación de liderazgo digital y las de liderazgo sostenible, a partir de una selección de instituciones de educación superior de alto estándar en un contexto de habla hispana, y sobre los hallazgos de aquellos programas que consideran la fusión de ambos conceptos más cercanos a la tendencia integradora del humanismo digital.

II. ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO

Es práctica frecuente que las organizaciones se activen bajo los imperativos de la transformación digital para mantener modelos tradicionales de negocios lineales, es decir, privilegiando rentabilidad sin considerar el impacto medioambiental y los derechos humanos. Llama la atención que las dos primeras décadas del Siglo XXI han dejado claras dos cosas: i) La necesidad de la transformación digital y, ii) la incapacidad del liderazgo para lograrla (Valderrama, 2018). La tercera década que comienza con una pandemia y ahora con un conflicto bélico de impacto global al este de Europa, enfrenta, además de las consecuencias de un nuevo orden económico y geopolítico mundial, efectos devastadores por el uso abusivo de los recursos naturales, con derivadas tales como el cambio climático, el efecto invernadero, el deterioro de la capa de ozono, la deforestación, la sequía de

acuíferos, disminución de la biodiversidad, el aumento de las desigualdades sociales de acceso a la educación, a la alimentación y el irrespeto a la diversidad e inclusión para el desarrollo digno de los seres humanos (ONU, 1987; IPCC, 2014; ONU, 2021).

La barrera más importante para la transformación digital ha sido la resistencia al cambio de las personas, por lo cual, el liderazgo es la clave para superar ese obstáculo; el problema, es la falta de ese talento para la gestión transformadora, tal y como se ha dejado constar durante dos décadas en los resultados de la encuesta Q12 de Gallup, que habla de la insatisfacción de las personas en sus puestos de trabajo por causa del liderazgo incompetente para motivar e influenciar cambios de mentalidad y acciones de bienestar (Laloux, 2015).

Pardo puntualiza que: “El problema del retraso de la digitalización no está tanto en la tecnología como en el liderazgo y en el comportamiento humano en las empresas y organizaciones, en general. El problema estriba en el liderazgo y en la cultura de las empresas y organizaciones que se resisten al cambio por desconocimiento o por desconfianza y miedo a los nuevos procedimientos de trabajo”. Otro aspecto a destacar es que el dominio de la digitalización es notorio, más no así la sostenibilidad, que está en un nivel diferente de atención en las dinámicas de la transformación cultural en las organizaciones (Valderrama, 2018, p.8).

La agencia británica Russell Reynolds especializada en liderazgo global, se refiere al liderazgo sostenible como ESG (Environment, Social and Governance), y precisa que debe concentrarse en la creación de la estrategia comercial de sostenibilidad del negocio, que apunte a la generación de capital social, ambiental y financiero, lo que ha sido denominado el triple impacto (Harrison, 2021).

Por ello, urge tener claro que los agentes de cambio deben ser capaces de manejarse en las ciencias analíticas como en la neurociencia, utilizando el dato de la inteligencia artificial en equilibrio con la emocionalidad metaconsciente para la toma de decisiones responsables de producción y consumo; por lo cual es fundamental ser comunicadores efectivos y demostrar un manejo experto de contenidos técnicos que expliquen la interacción de la sostenibilidad con la densidad y madurez digital de la organización, de modo que se articulen con la visión estratégica del modelo de negocio y su propósito en la triple cuenta de resultados (Zamora, 2017).

Podríamos plantearnos como una interrogante vital, si tiene sentido formar tecnólogos para lograr procesos productivos más rápidos, bajando costos, impulsando el consumo, incrementando la rentabilidad, sin tener en cuenta el respeto por los derechos humanos de quienes intervienen en toda la cadena de valor, y sin medir la huella ecológica y sus efectos en los límites biofísicos de un planeta con recursos en extinción.

Quienes entienden que las organizaciones necesitan agentes de cambio con un perfil de competencias mixtas y balanceadas que puedan fomentar la diversidad y la inclusión como ventaja competitiva, el uso de energías limpias, y pensar en el ecodiseño de productos y servicios a partir del conocimiento de necesidades reales, no encuentran a esos egresados universitarios ni en la cantidad ni en la calidad que define al constructo del liderazgo digital sostenible.

En consecuencia, la arquitectura de liderazgo de una organización (González, 2019) que debe apoyarse tanto en la tecnología como en la sostenibilidad, no es viable, al no concebirse que una cosa da sentido a la otra y viceversa. La realidad es que, desde el punto de vista de la formación académica y profesional, el liderazgo tecnológico se trata por separado del liderazgo sostenible, lo que agudiza el déficit de perfiles adecuados para transformar y conducir transiciones orgánicas de culturas de innovación con procesos productivos ágiles, aumentando la brecha de la falta de opciones para capacitarse en programas con diseños integrales (Moreno et al., 2019).

En este contexto, la inteligencia artificial no tiene ningún valor, si su despliegue depende solo de una minería de datos que implica un consumo de energía irracional que agudiza las desigualdades sociales, y que no aporta a la conservación y regeneración del medio ambiente. Por lo tanto, el contrato social tiene que ser otro, es aquel que logre la creación de valor, al ser conscientes y tomar acciones para resolver ese déficit de liderazgo, promoviendo el acceso a programas que fusionen las competencias digitales con la sostenibilidad.

Es importante destacar que el reporte de McKinsey (2021) sobre las tendencias postpandemia en relación con la tecnología, coincide con Valderrama (2018) sobre la Ley de Martec (2013) de Scott Brinker, donde se señala que las tecnologías digitales tienen una evolución muchísimo más acelerada que las organizaciones, por lo que el crecimiento de ambos se alejan drásticamente en el tiempo. Esa brecha es el desafío mayor de los agentes que conducen las transformaciones, sin embargo, es destacable y clave como antecedente, que buena parte del informe de tendencias de McKinsey, se ocupa también de la sostenibilidad en los modelos de negocio (McKinsey, 2021)

En relación al propósito de las organizaciones, MacArthur (2008) al definir Economía Circular, deja ver que no basta el aumento de la productividad para bajar costos y potenciar la rentabilidad sin que haya conexión con los problemas sociales y la degradación del medio ambiente, como consecuencia de los modelos de negocio de la economía lineal. Por esa razón, este trabajo no hace hincapié en los programas de creación de valor compartido de Porter (2013), ni en los programas de responsabilidad social empresarial, básicamente porque en una sociedad más justa, no haría falta sino estructurar un nuevo modelo económico de triple impacto y la circularidad entre los procesos de producción y consumo en las cadenas de valor, donde las desigualdades disminuyan en favor de la empleabilidad, la

educación, la superación del hambre y la disminución de la pobreza (Correa, 2019; Dutto et al., 2019; Ojeda y Meléndez, 2020; Granda y Espinosa, 2021).

En este trabajo se realizó una revisión documental que sirvió para localizar principalmente las publicaciones de data más reciente sobre transformación digital y sostenibilidad, analizando reportes de diferentes fuentes confiables a nivel global y local.

III. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR RELACIONADAS CON EL “LIDERAZGO DIGITAL SOSTENIBLE” EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Al realizar una revisión documental sobre la evaluación de instituciones de educación superior en el ámbito internacional, entre las universidades de habla hispana mejor rankeadas por QS dentro de las primeras 200 a nivel global, se pueden nombrar: la Universidad de Buenos Aires, Argentina (69); la Universidad Autónoma de México (105); la Pontificia Universidad Católica de Chile (135); el Tecnológico de Monterrey, México (161); la Universidad de Barcelona, España (168); y la Universidad de Chile (183) (QS, 2022).

Un análisis de los estudios que se ofrecen a nivel de licenciatura, postgrado y extensión, relacionados con “liderazgo digital sostenible”, revela que las universidades latinoamericanas están mejor rankeadas que las españolas; no hay licenciaturas para esas disciplinas en conjunto, solo se ofrecen separadas en postgrado y en programas de extensión; los postgrados predominan para el área de ciencia de datos/transformación digital, no para sostenibilidad; los cursos sobre sostenibilidad que se han propuesto, han salido de la oferta académica por falta de interesados; todas las universidades tienen políticas internas de sostenibilidad, centros de investigación ad hoc, eventos de alto nivel durante el año y publicaciones en revistas especializadas. Es importante destacar que en general, los estudios sobre sostenibilidad parten de las Escuelas de Ingeniería, no de administración, economía, ciencias sociales o humanidades.

Los resultados de las oportunidades de estudio sobre transformación digital y sostenibilidad obtenidos de la exploración a las universidades con respecto a las opciones de las escuelas de negocios, indican que entre las 100 primeras Escuelas de Negocios (MBA) rankeadas por Financial Times (2022) a nivel mundial, las de habla hispana mejor ubicadas, se encuentran: IESE, España (10); ESADE, España (34); IE Business School, España (40) e IPADE, México (100) (IE, 2020; ESADE, 2021; Financial Times, 2022).

A partir de este análisis, se observa que las Escuelas de Negocio Españolas están mejor rankeadas que las latinoamericanas; las propuestas de grado y extensión de las escuelas de negocio poseen un nivel de evolución de punta en comparación con las carreras de las universidades; los estudios de postgrado

SULBARÁN

(Máster y Doctorado) no están dirigidos en general, ni a sostenibilidad ni a ciencia de datos; los programas se diseñan abiertos para profesionales de cualquier disciplina; lo que priva es tener credenciales académicas y experiencia laboral de alto nivel; y los estudios de extensión es el campo que abarca una diversidad importante de programas en liderazgo, transformación digital y en menor cuantía, sobre sostenibilidad.

Para reflejar diferencias cuantitativas en las asimetrías de opciones de formación en tendencia, se puede hacer referencia al ESADE, que posee un diseño de Licenciatura innovadora en liderazgo transformacional e impacto social, y un programa para altos ejecutivos en Humanismo Digital (ESADE, 2022).

IV. INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR RELACIONADAS CON EL “LIDERAZGO DIGITAL SOSTENIBLE” EN EL ÁMBITO NACIONAL

En el caso de Venezuela, este trabajo se limitará a mencionar dos casos puntuales por la aparición de sus principales universidades privadas con sede en Caracas, en el ranking Green Metric de la Universidad de Indonesia, como lo son la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) y la Universidad Metropolitana (UNIMET) (GreenMetric,2021). Siguiendo la pauta del análisis, la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) no otorga licenciaturas en temas específicos de transformación digital, liderazgo, ni en sostenibilidad, y la Universidad Metropolitana (UNIMET) tampoco, sin embargo, la UNIMET en su diseño curricular de postgrado incluye responsabilidad social empresarial y gestión ambiental, y la UCAB, en su escuela de ingeniería, ofrece sistemas de información e ingeniería ambiental. En ambos casos, los dominios de tecnología y liderazgo sostenible no estarían integrados.

En relación con el planteamiento de formar profesionales para el liderazgo digital sostenible, el IESA fundó en mayo de 2021, el Centro de Sostenibilidad y Liderazgo Responsable en su campus de ciudad de Panamá, que en 2022 hizo el anuncio del primer Programa Avanzado de Sostenibilidad de doble titulación con el Máster propio en Liderazgo Responsable y Gestión Sostenible avalado por el Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset de la Universidad Complutense de Madrid, el cual iniciará en abril de 2022 (IESA, 2022).

V.ASIMETRÍAS EN LA FORMACIÓN DE PERFILES PARA UNA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL: “DIGITAL VERSUS SOSTENIBILIDAD”

En julio de 2021, al colocar la palabra clave “digital” en el buscador Google académico, aparecen 6.670.000 resultados y 7.290.000 en febrero de 2022, y, al colocar la palabra “sostenibilidad”, la cantidad es de 987.000 y 1.030.000 respectivamente en el mismo lapso. La diferencia en proporción

redondeada va de 7 a 1 que se mantiene en ese período dando mayor relevancia a lo “digital”, con un incremento en el distanciamiento del cociente proporcional de 6,7 a 7,1, cuando se esperaba que decreciera la brecha por la influencia del COP26 de Glasgow. Pero al probar con otras palabras clave del estudio, tenemos que para “liderazgo” los resultados son de 1,2 millones y para “liderazgo digital”, solo 72.000 resultados, es decir, el concepto digital asociado a liderazgo tiene una proporción muy baja, cabe entonces deducir que, en las investigaciones sobre digitalización, la competencia de liderazgo no es considerada interesante.

Luego, al verificar “liderazgo sostenible”, se observa que tiene 222.000 resultados en Google Scholar, lo que casi triplica los resultados para “liderazgo digital” con 80.000 en febrero de 2022, lo que contradice la hipótesis de la asimetría donde predomina lo digital sobre lo sostenible, pero es coherente con lo que podría ser la disociación de la competencia de liderazgo de la competencia digital.

LinkedIn publicó en 2021 que en la creación de los nuevos puestos de trabajo que han surgido durante la pandemia, solo el 1% agrega a su título la palabra “sostenibilidad”, y la mayoría de las posiciones se identifican con competencias “digitales” y de “salud”. En el reporte sobre los 25 trabajos en alza (LinkedIn, 2022) en Estados Unidos, ninguno se refiere a sostenibilidad; mientras que en España solo 1 entre 20; en México cero entre 15; y cero entre 25 en Brasil, que es uno de los países más grandes entre los biodiversos del planeta (National Geographic, 2020).

Probablemente, la falta de proyección de la formación académica en sostenibilidad se debe a que no es atractiva para la Generación Z, porque no hay demanda en el mercado laboral, pero tampoco hay promoción suficiente. Por experiencia directa, en los procesos de admisión para estudios de extensión universitaria se detectó que la Escuela de Invierno y de Verano de la Universidad Complutense (Europa) ofreció y no abrió algunos cursos sobre sostenibilidad en 2020, 2021 y 2022 por falta de interesados, y la Escuela de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (Latinoamérica) ha cancelado algunos cursos de extensión con esa temática por la misma razón, confirmado por lo experimentado con la Universidad de California San Diego (Norteamérica). Eso indica que en el estudiantado no hay un posicionamiento sobre la importancia de los estudios de sostenibilidad, básicamente por el potencial de creación de valor superior que representa un propósito personal y profesional relevante.

En julio de 2021, MIT Sloan (escuela de negocios de la mejor universidad del mundo según el ranking QS) señaló que un estudio del World Economic Forum para 2020, se estimó que el 54% de la fuerza laboral global requerirá su reentrenamiento, y se refiere a las analíticas, inteligencia artificial, robótica, es decir, a la digitalización y automatización de las empresas, sin hacer mención alguna a competencias relacionadas con la sostenibilidad. MIT Sloan tiene en progreso una gama amplia de

programas sobre sostenibilidad reservados como electivas para sus matriculados, de las cuales se sirve su escuela de ingeniería, que también toma los aportes colaborativos de su alianza con la Universidad de Harvard. Lo destacable es que, en ese nivel, en la Escuela de Ingeniería de Educación Profesional de MIT, se hizo el lanzamiento en 2020 del programa de sostenibilidad para STEMs (Tecnologías), pero no para STEAMs (Ciencias sociales, económicas, artes y humanidades) (MIT, 2022).

En este trabajo el enfoque esencial es plantear una categoría de transición hacia la simplificación conceptual de lo que se denomina “liderazgo digital sostenible”, para visibilizar la unificación de tres dominios indispensables y no excluyentes, planteando que lo que debe ocurrir en las organizaciones del futuro, es que se reduzca a ser llamado liderazgo a secas, con el convencimiento que decir digital y sostenible sería una redundancia, que requeriría una mirada integral en estudiantes e instituciones, acerca de los estudios éticos sobre sostenibilidad asociados a la tecnología.

Para reforzar esta idea del escenario asimétrico, el informe del Latin American Communication Monitor (2019, p.46) destacaba un ranking de 12 tópicos estratégicos de los “líderes de comunicación”, donde el puesto número uno (1), es decir, el punto de mayor importancia fue: “enfrentarse con la evolución digital y la web social” y el puesto doce (12), es decir, el último, correspondió a: “Lidiar con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social”, lo que demuestra una diferencia que en materia de posicionamiento, no es poca cosa, sobre todo, si al revisar la misma fuente en su reporte de 2020-2021, el tópico principal sigue siendo el mismo, pero el de sostenibilidad ya no aparece (Álvarez-Nobell et al., 2021).

Universidades como Cambridge, Oxford, MIT, Harvard y tal vez la pionera en la academia de la sostenibilidad, Stanford, tienen programas de alta calidad en gestión ambiental y sostenibilidad, y otras instituciones dan muestras del adelanto académico hispanoamericano en este tema como EADA, ICADE, Universidad Católica de Chile, ESAN de Perú, Universidad de Los Andes de Bogotá, Universidad Metropolitana y Universidad Católica Andrés Bello de Caracas (en la carrera de ingeniería) y el IESA de Venezuela, , con diplomaturas y certificaciones en esta temática (EADA,2020; ESAN,2020;IESA,2022).

Eso conlleva a una reflexión importante, la cual reside en por qué no existe contribución de las humanidades en un asunto de tanta profundidad como la sostenibilidad, y por qué esos estudios profesionales deben esperar hasta el nivel de postgrado o a la educación ejecutiva del nivel C-Suite, cuando esto debe ser temática de formación y posicionamiento desde la escuela primaria.

Los procesos asociados a la investigación en las universidades, deberían tener una dinámica permanente, de gran flexibilidad, ya que constantemente se ven intervenidos por diversos factores, tales como los de origen académico, administrativo, social, contextual y discursivo, los cuales deberían

articularse con los procesos de formación en programas de docencia, y a nivel estudiantil, en la búsqueda permanente de acreditación en alta calidad. Con respecto a este planteamiento, se ha señalado que la investigación interdisciplinaria es indispensable, ya que es una colaboración de varias disciplinas, donde conceptos, metodologías, o epistemologías son intercambiadas e integradas explícitamente, siempre deriva en un proceso de enriquecimiento mutuo (Uribe, 2012; Henao-Villa et al., 2017).

VI. DÉFICIT DE PERFILES PROFESIONALES PARA CONDUCIR LAS TRANSFORMACIONES EN LA ERA DIGITAL

El Foro Económico Mundial estima que para 2022 las tecnologías emergentes generarán 133 millones de nuevos roles de trabajo y se perderán 75 millones de trabajos actuales, lo que se traduce en que se generarán 58 millones de nuevos puestos, destacando que el 70% de las personas no están entrenadas para esas nuevas posiciones. Igualmente, EADA (2020) señala que 40% de las empresas europeas no encuentra profesionales capacitados para algunos de sus puestos tecnológicos.

Se ha señalado que los graduados STEM (ingenierías) no están suficientemente preparados para el trabajo al no poseer las competencias adecuadas, ya que no sólo se requieren sujetos altamente capacitados en conocimientos y habilidades STEM, sino que también sujetos críticos, autorregulados y responsables cultural y éticamente (Castro et al., 2017).

Por su parte, en el informe Bitar (2019), se indica que las destrezas digitales son escasas en América Latina, estimándose un déficit de 450.000 puestos de trabajo por cubrir. En Latinoamérica, 20% de los hombres matriculan en las carreras STEM y solo lo hace el 6% de las mujeres (STEM, 2019). En ese sentido, el informe Gendercom de 2019 en España, al referirse a la profesión de gestión de la comunicación (asociada a humanidades, artes y ciencias sociales), reporta que el 56,1% son tomadas por mujeres (Fuentes y Khalil, 2019), y agrega que en América Latina, las mujeres creen significativamente en sus habilidades empresariales y de comunicación, mientras que los hombres valoran más de forma significativa sus competencias de datos y tecnológicas.

McKinsey (2021) destaca que a nivel mundial, y en el contexto de la crisis generada por la pandemia, han surgido situaciones complejas, señalando que se ha podido observar que las competencias digitales son escasas con respecto a lo que había estimado, es decir, la curva del impacto de la digitalización presenta una brecha incremental con respecto a mercados, empresas y personas, en ese orden, de distanciamiento y asincronía en las tasas de crecimiento.

Del lado de la sostenibilidad, se estima que para el año 2060 según Van Hoof y Medina (2020), el mundo requerirá duplicar la cantidad de recursos como metales, minerales, biomasa, fuentes de energía y agua para mantener la demanda de los mercados: “Aumentar los niveles de reúso, reciclaje y uso eficiente de recursos es una de las principales alternativas para el presente y futuro. Es una

necesidad, no es una opción, e implica una transformación en los sistemas de producción y consumo, tal y como propone la economía circular (Van Hoof y Medina, 2020).

Lo planteado anteriormente sugiere que el desafío de transformación es enorme, y parece que no estamos preparados para gestionarlo, ni siquiera en lo digital, y mucho menos en lo sostenible.

VII. CONCLUSIONES

Hay una notoria asimetría entre las opciones de formación de liderazgo digital y liderazgo sostenible, y escasas posibilidades de contar con un programa integrado para generar recursos humanos que allanen el déficit de perfiles profesionales con solvencia transformacional. Una propuesta a considerar desde la academia venezolana, es el diseño curricular de programas de pregrado y postgrado, de formación ejecutiva o profesional, que mezclen la excelencia de la técnica digital con las facultades para comunicar, motivar y lograr cambios de mentalidad para la reinención del tipo de liderazgo capaz de promover la transformación organizacional, mediante la construcción de una cultura de innovación sostenible. No obstante, al parecer, esa tendencia presenta avances más notorios en las Escuelas de Negocios que en las Universidades.

La asimetría entre opciones de formación en cuanto a la transformación digital y sus variantes con respecto a las de sostenibilidad o liderazgo, no es necesariamente un asunto cuantitativo, porque según la naturaleza de cada dominio, es normal que uno pueda tener más diversificación que otro, sin embargo, un punto importante en esa asimetría reside en gran parte en las audiencias que posee cada disciplina, donde hasta el momento, la tecnología atrae una mayor cantidad de interesados, debido a una perspectiva profesional con mayores opciones y mejor remuneradas. Sin embargo, este panorama está evolucionando cada día con mayor velocidad, debido a los diversos problemas que nos aquejan en el planeta, lo que ha ido despertando paulatinamente la conciencia en la población.

Otro tema a resolver, es contar con un profesorado de alto nivel de calidad, no solo por su actualización, sino por compartir el concepto integrado del liderazgo digital sostenible que ha comenzado a marcar las escuelas de negocios. Adicionalmente, se requiere el logro de un posicionamiento atractivo en el estudiantado y fortalecer los procesos que permitan obtener los recursos financieros para hacerlo viable.

REFERENCIAS

- Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, A.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M; Herrera, M. (2021). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países. Bruselas: EUPRERA.

- Bitar, S. (2019). El futuro del trabajo en Latinoamérica. Diálogo Interamericano. Washington. Recuperado de <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2019/10/FUTURO-DEL-TRABAJO-EN-LA-FINAL.pdf>
- Castro Inostroza, A; Iturbe Sarunic, C; Jiménez Villarroel, R; Silva Hormázabal, M.(2020). *¿Educación STEM o en humanidades? Una reflexión en torno a la formación integral del ciudadano del siglo XXI. Utopía y Praxis Latinoamericana, Vol. 25(9), 177-196, pp.*
- Correa, M. E. (2019). Sistema B y las empresas B en América Latina: un movimiento social que cambia el sentido del éxito empresarial. Corporación Andina de Fomento. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1436>
- Dutto, M., Gastañada, D., Aimar, P. (2019). Comunicación para Empresas de Triple Impacto (B). Una propuesta de comunicación para las empresas del futuro. RAEIC, Revista de la Asociación Española de Investigación, 88-98, pp.
- EADA (2020). Bussines School. Accelerating STEM Talent 2020.pdf. Recuperado de https://www.eada.edu/sites/default/files/pdf/institucion/memoria_2019-2020_eng.pdf
- ESADE (2021) Ramón Llull University. Recuperado de https://www.esade.edu/landings/women-mbas/?source=SEM&campaign=SEM-Google-Busqueda-Europa-Transversal_MBA-Women&medium=Ads&glid=CjoKCQjw6JSBhCrARIsAHoyMZg40B87H3YFlElwzcxTRDYBKJa_gBCnFlkW4J10SP5AeR7d3YQaCTUaAkLoEALw_wcB
- ESAN. (2020). Importancia de la ecología industrial en las empresas. Graduate School of Business. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/importancia-de-la-ecologia-industrial-en-las-empresas>
- Financial Times. (2022). Ranking MBA Escuelas de Negocios. Recuperado de <https://rankings.ft.com/rankings/2866/mba-2022>
- Fuentes Lara, C. & Khalil, N. (2019). Gendercoms. Brechas y oportunidades de género en la profesión de Gestión de la Comunicación en España. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
- González, M. (2019). La arquitectura del liderazgo: ¿el liderazgo nace, se hace o se estructura? Revista Debates IESA. Volumen XXIV (2),13-17, pp. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/01/Gonz%C3%A1lez-La-arquitectura-del-liderazgo.pdf>
- Granda C, N. y Espinosa C, M. (2021). Efecto del liderazgo innovador en la sostenibilidad de las empresas triple impacto en la ciudad de Quito. Tesis de Maestría en Administración de Empresas. Universidad Internacional del Ecuador (UIDE). Recuperado de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4745/1/T-UIDE-1430.pdf>
- GreenMetric (2021). Ranking de universidades sostenibles recuperado de <https://greenmetric.ui.ac.id/rankings/overall-rankings-2021>
- Harrison, K. (2021). ESG 2.0: la próxima generación de liderazgo. Russell & Reynolds. Recuperado de <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/esg-2-0-the-next-generation-of-leadership>
- Henao-Villa, C; García Arango, D.A; Aguirre Mesa, E.D; González García, A; Bracho Aconcha, R; Solorzano Movilla, J.G ; Arboleda López, A.P. (2017). Multidisciplinariedad, interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en la formación para la investigación en ingeniería. Revista Lasallista de Investigación. Vol 14(1), 179-197, pp.
- IE. (2020) Business School. Recuperado de <https://www.ie.edu/business-school/programs/bachelors/>
- IESA. (2022). Doble titulación: Máster en Liderazgo Responsable y Gestión Sostenible y Programa Avanzado de Sostenibilidad. Recuperado de <https://www.iesa.edu.ve/cursos-y-programas/cursos/7890>
- Latin American Communication Monitor. (2021). Estudio sobre la profesión de comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina. Recuperado de

- <https://latincommunicationmonitor.com/los-resultados-del-latin-american-communication-monitor-2020-2021-estan-disponibles/>
- MacArthur Ellen Foundation. (2017). Let's build a circular economy. Home: Ellen MacArthur Foundation. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
 - MacArthur Ellen Foundation. (2017). Let's build a circular economy. Home: Ellen MacArthur Foundation. Recuperado de <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>
 - MIT. (2022). Sostenibilidad: Estrategias y Oportunidades para la Industria. Recuperado de <https://professionalprograms.mit.edu/es/programa-online-sostenibilidad/>
 - Moreno, A., Molleda, J.C., Álvarez Nobell, A. Herrera, M., Athaydes, A. y Suárez, A.M. (2019). Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo y compromiso laboral. Resultado de una encuesta en 19 países. Bruselas & Madrid: EUPRERA/Dircom.
 - National Geographic. (2020). Naturaleza a raudales: Estos son los países más biodiversos del mundo. Recuperado de https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/paises-mas-biodiversidad-mundo_15317
 - Laloux, F. (2016). Reinventar las organizaciones. Barcelona, España: Arpa Editores.
 - LinkedIn (2022). Jobs on the rise. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-jobs-rise-2022-25-us-roles-growing-demand-linkedin-news/>
 - IPCC (2014). Cambio climático 2014: Informe de síntesis. Contribución de los Grupos de trabajo I, II y III al Quinto Informe de Evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático [Equipo principal de redacción, R.K. Pachauri y L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Ginebra, Suiza, 157 pp.
 - McKinsey & Company. (2021). Llegada de la nueva normalidad: tendencias que definirán el 2021 y siguientes. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond/es-es>
 - Ojeda, E., Meléndez, J. (2020). Transformar el futuro empresarial requiere triple impacto. Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/transformar-el-futuro-empresarial-requiere-triple-impacto/#:~:text=El%20modelo%20de%20triple%20impacto,a%20la%20conservaci%C3%B3n%20del%20planeta.>
 - Organización de las Naciones Unidas. ONU. (1987). Our common future. Organización de las Naciones Unidas. ONU. Pacto global (www.unglobalcompact.org). Recuperado de <https://digitallibrary.un.org/record/139811?ln=es>
 - Organización de las Naciones Unidas. ONU. (2021). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
 - Porter, M. (2013). ¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales? TED Global 2013. Recuperado de https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems?language=es
 - QS (2022). Ranking de Universidades. Recuperado de <https://www.qschina.cn/en/university-rankings/world-university-rankings/2022>
 - STEM for youth. (2019). Portal web. Recuperado de <http://www.stem4youth.eu/>
 - Uribe, C. (2012). Interdisciplinariedad en investigación: ¿colaboración, cruce o superación de las disciplinas?. Universitas Humanística N°73, 147-172, pp. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/unih/n73/n73a06.pdf>.
 - Valderrama, B. (2018). Gestión del Talento en la Era Digital. Madrid, España: Editorial EOS.
 - Van Hoof, B; Medina Aristazabal, M. (2020). Herramientas de Economía Circular (Video). Universidad de Los Andes, Colombia. Recuperado de <https://www.coursera.org/learn/herramientas-de-la-economia-circular?>
 - World Economic Forum. (2020). Jobs of tomorrow. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/jobs-of-tomorrow-mapping-opportunity-in-the-new-economy>

- Zamora, J. (2017). ¿Es posible programar modelos de negocio? Revista IESE Insight, N°33, 23-30, pp. DOI: 10.15581/002.ART-3013.