



LA CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO RESPONSABLE: La voz de los estudiantes universitarios europeos

Building responsible readership: the voice of European university students

JULIO GONZÁLEZ-LIENDO

jgonzalezl@professor.universiunie.com¹

ANGELES CALDUCH LOSA

mcalduch@eio.upv.es²

LINK KARIM

karin.link@fhwn.ac.at³

MARION KARPPI

marion.karppi@turkuamk.fi⁴

¹Universidad Unie, España

²Universitat Politècnica de València, España

³University of Applied Sciences, Austria

⁴Turku University of Applied Sciences, Finlandia

KEYWORDS

Responsible leadership, sustainability, soft skills, transversal competences, sustainable development.

ABSTRACT

Sustainability is a global challenge that demands more equitable and responsible organizations, where responsible leadership is consolidated as a key competency in project management. This leadership involves achieving organizational objectives by integrating collective well-being, social cohesion, and environmental impact into decision-making. Within the framework of the RESPRO project, this research analyzes its incorporation into higher education through focus groups and surveys conducted at universities in Spain, Finland, Latvia, and Austria. Students' perceptions, pedagogical strategies, and their link to professional preparation are examined. The results reveal significant training gaps. Consequently, a redesign of academic programs is proposed to integrate responsible leadership as a cross-cutting competency, incorporating methodologies that strengthen employability and promote sustainable management.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo responsable, sostenibilidad, habilidades blandas, competencias transversales, desarrollo sostenible.

RESUMEN

La sostenibilidad constituye un desafío global que exige organizaciones más equitativas y responsables, en las que el liderazgo responsable se consolida como una competencia clave en la gestión de proyectos. Este liderazgo implica alcanzar objetivos organizacionales integrando el bienestar colectivo, la cohesión social y el impacto ambiental en la toma de decisiones. En el marco del proyecto RESPRO, esta investigación analiza su incorporación en la educación superior mediante grupos focales y encuestas realizados en universidades de España, Finlandia, Letonia y Austria. Se examinan las percepciones de los estudiantes, las estrategias pedagógicas y su vínculo con la preparación profesional. Los resultados evidencian carencias formativas significativas. En consecuencia, se propone rediseñar los programas académicos para integrar el liderazgo responsable como competencia transversal, incorporando metodologías que refuercen la empleabilidad y promuevan una gestión sostenible.

Recibido: 09/ 02 / 2026

Aceptado: 06/ 05 / 2026

1. Introducción

El liderazgo responsable ha emergido como un factor clave en la promoción de la sostenibilidad dentro de las organizaciones y la sociedad en general. En un contexto global donde los retos ambientales, sociales y económicos demandan acciones inmediatas y coordinadas, el papel de los líderes responsables trasciende la gestión tradicional, promoviendo valores que priorizan el bienestar colectivo y el desarrollo sostenible. Como lo señalan diversos estudios, los líderes responsables no solo influyen en la productividad y eficiencia organizacional, sino que también actúan como catalizadores para un cambio positivo y duradero (Maak & Pless, 2006).

La sostenibilidad, entendida como la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas (Brundtland, 1987), requiere de un enfoque de liderazgo que combine habilidades técnicas, éticas y emocionales. En este sentido, el liderazgo responsable implica una visión holística que equilibra los intereses de los diferentes grupos de interés (*stakeholders*), abordando tanto los objetivos corporativos como los impactos sociales y ambientales de las decisiones tomadas (Doh & Quigley, 2014). Este enfoque no solo asegura la sostenibilidad organizacional, sino que también contribuye a la creación de valor compartido en un sentido amplio.

La educación superior juega un papel esencial en la formación de futuros líderes responsables. Las universidades son espacios privilegiados para el desarrollo de competencias que permitan a los estudiantes integrar el bienestar personal y profesional (*well-being*) y el diseño proactivo de su entorno laboral (*job crafting*) como pilares de su liderazgo. Estas competencias no solo fomentan una mayor satisfacción y compromiso en los entornos laborales, sino que también mejoran la capacidad de los líderes para abordar los desafíos complejos de la sostenibilidad. Por ejemplo, el *well-being* permite a los líderes mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, lo que mejora su efectividad y reduce el riesgo de agotamiento (*burnout*). Por otro lado, el *job crafting*, entendido como la capacidad de rediseñar de manera activa y positiva las tareas y relaciones laborales, promueve la innovación y la adaptabilidad en entornos dinámicos (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Diversos estudios han destacado que la integración de estos conceptos en la formación universitaria resulta fundamental para cultivar líderes responsables. En particular, se ha demostrado que programas educativos que incorporan principios de liderazgo responsable, sostenibilidad y competencias psicosociales no solo aumentan la conciencia ética de los estudiantes, sino que también potencian su capacidad de generar impactos positivos en sus comunidades (Caldwell et al., 2012). Además, la implementación de modelos pedagógicos innovadores, como el aprendizaje experiencial y el trabajo interdisciplinario, fortalece el desarrollo de habilidades prácticas y una mentalidad orientada a la acción.

El impacto del liderazgo responsable en la sostenibilidad también se manifiesta en su capacidad para transformar las organizaciones desde adentro. Líderes con una visión sostenible son capaces de establecer culturas organizacionales que priorizan la equidad, la inclusión y el respeto por el medio ambiente. Esto no solo mejora la reputación y la competitividad de las empresas, sino que también contribuye a fortalecer su resiliencia ante los retos globales, como el cambio climático y las crisis sociales. Además, los líderes responsables fomentan la innovación al incentivar a sus equipos a buscar soluciones creativas y sostenibles para los problemas actuales (Ferdig, 2007).

En conclusión, el liderazgo responsable constituye un elemento central para avanzar hacia un futuro sostenible. La formación de estudiantes universitarios con habilidades en *well-being* y *job crafting* es una estrategia clave para garantizar que los futuros líderes puedan responder de manera efectiva a los desafíos complejos de nuestra época. Al integrar estos elementos en los programas educativos, las universidades no solo contribuyen al desarrollo individual de sus estudiantes, sino que también desempeñan un papel crucial en la construcción de sociedades más justas y sostenibles. En un mundo cada vez más interconectado, el liderazgo responsable y la sostenibilidad no son opciones, sino imperativos para garantizar el bienestar de las generaciones presentes y futuras.

1.1. Sostenibilidad

La sostenibilidad es un concepto que ha ganado relevancia en las discusiones sobre el desarrollo organizacional, especialmente en el contexto actual donde los desafíos globales requieren un enfoque

integral y colaborativo. Tal como se define en el Informe Bruntland (1987), la sostenibilidad implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Este principio se basa en tres dimensiones esenciales: económica, social y ambiental, cada una de las cuales juega un papel crucial en la formación de un desarrollo organizacional sostenible. Desde la perspectiva económica, la sostenibilidad promueve la eficiencia en el uso de recursos, lo que no solo contribuye al crecimiento económico, sino que también asegura que los recursos naturales no se agoten (Goodland, 1995). Este enfoque es vital para las organizaciones que buscan prosperar a largo plazo, ya que un uso responsable de los recursos puede traducirse en ventajas competitivas y en una mayor resiliencia frente a crisis económicas.

La dimensión social de la sostenibilidad, que enfatiza la equidad y el bienestar social, es igualmente importante. Las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles en este ámbito no solo contribuyen a mejorar la calidad de vida de las comunidades en las que operan, sino que también fomentan un entorno laboral más inclusivo y justo (Elkington, 1997). Este tipo de liderazgo sostenible, que prioriza el bienestar de todos los stakeholders, se ha convertido en un aspecto esencial del desarrollo organizacional.

Por último, la dimensión ambiental subraya la importancia de la conservación y gestión responsable de los recursos naturales. Tal como señala Daly (1990), el cuidado del medio ambiente no es solo una responsabilidad ética, sino que también es fundamental para asegurar la viabilidad de las operaciones organizacionales a largo plazo. Las empresas que integran la sostenibilidad ambiental en su estrategia pueden aprovechar oportunidades emergentes, como la transición hacia energías renovables y la economía circular (Ellen MacArthur Foundation, 2013).

En este contexto, el liderazgo sostenible emerge como un factor clave en el desarrollo organizacional. Los líderes que comprenden la interdependencia entre los problemas ambientales y de desarrollo, como se indica en el Informe Bruntland, son capaces de implementar estrategias que no solo abordan los desafíos actuales, sino que también preparan a sus organizaciones para el futuro (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1987). La cooperación internacional y la transferencia de tecnología son componentes críticos que los líderes deben considerar al desarrollar políticas y prácticas

1.2. Liderazgo

El estudio del liderazgo ha evolucionado considerablemente a lo largo del tiempo, y las perspectivas de Serrano Orellana y Portalanza y de Zalles ofrecen un contraste significativo que enriquece nuestra comprensión de este fenómeno. Ambos enfoques abordan el liderazgo desde diferentes ángulos, destacando sus implicaciones en el contexto organizacional y social.

Serrano Orellana y Portalanza conceptualizan el liderazgo como un fenómeno cultural, social e histórico. Su enfoque se centra en cómo el liderazgo impacta el clima organizacional y, por ende, el rendimiento de los trabajadores. Este marco teórico sugiere que el líder no actúa en el vacío, sino que su conducta y efectividad están profundamente influenciadas por el contexto en el que opera. Esto implica que un líder debe ser capaz de adaptarse a las dinámicas y necesidades de su equipo, así como a las características específicas de la organización. La adaptabilidad, por lo tanto, se convierte en un rasgo esencial que determina la capacidad del líder para generar un ambiente favorable que potencie el desempeño de sus subordinados.

En este sentido, la visión de Serrano Orellana y Portalanza resalta que un liderazgo efectivo puede ser transformador. No solo se refiere a la influencia que un líder puede tener sobre sus trabajadores, sino que también aborda cómo esta influencia puede extenderse a la organización en su conjunto. Un clima organizacional positivo, fomentado por un liderazgo adecuado, puede resultar en un aumento de la motivación, la satisfacción y la colaboración entre los empleados. Así, el liderazgo se convierte en un catalizador para el cambio y la mejora continua dentro de la organización.

Por otro lado, Zalles ofrece una perspectiva que desafía la noción tradicional de liderazgo, al centrarse en la movilización del trabajo adaptativo de las personas, en lugar de en las características individuales del líder. Zalles enfatiza que el liderazgo no está necesariamente ligado a una posición jerárquica elevada. Cualquier individuo, independientemente de su estatus, puede ejercer liderazgo en situaciones específicas. Este enfoque democratiza el concepto de liderazgo, destacando que la capacidad de liderar puede encontrarse en cualquier persona que sepa movilizar y empoderar a otros.

Zalles también subraya la importancia de la relación entre el líder y los "liderados". En su enfoque, no hay lugar para la reverencia o la sumisión hacia una Gráfico autoritaria; más bien, el liderazgo se entiende como un proceso colaborativo en el que se promueve la autonomía y el crecimiento personal. Esta concepción resalta que el liderazgo no se trata únicamente de dirigir a otros, sino de facilitar un espacio donde las personas puedan desarrollarse y enfrentar sus propios desafíos adaptativos. En este modelo, se les da valor a las contribuciones de todos los miembros del grupo, lo que fomenta un entorno de innovación y creatividad.

Además, Zalles argumenta que el liderazgo puede ser ejercido por individuos sin autoridad formal, quienes pueden aportar nuevas perspectivas y soluciones a problemas complejos. Este aspecto es crucial en un mundo laboral cada vez más dinámico y cambiante, donde las organizaciones necesitan ser ágiles y adaptativas. La capacidad de una persona para liderar en este contexto no depende de su posición, sino de su habilidad para inspirar y movilizar a otros hacia un objetivo común.

Ambos enfoques, aunque diferentes, comparten un reconocimiento del liderazgo como un proceso que implica interacciones humanas complejas. Serrano Orellana y Portalanza enfatizan la adaptabilidad y el contexto, mientras que Zalles resalta la inclusión y la colaboración. Juntos, estos modelos ofrecen una comprensión más matizada del liderazgo, donde la Gráfico del líder tradicional es solo una parte del rompecabezas.

Un punto de convergencia entre ambos enfoques es la idea de que un liderazgo efectivo puede transformar no solo a los individuos, sino también a la organización en su conjunto. Tanto Serrano Orellana y Portalanza como Zalles coinciden en que el impacto del liderazgo va más allá de la mera influencia del líder; se trata de crear un entorno que favorezca el desarrollo y la mejora continua. Este enfoque integral es vital, ya que las organizaciones actuales enfrentan desafíos complejos que requieren de un liderazgo a la vez efectivo y adaptable.

En resumen, el contraste entre las visiones de Serrano Orellana y Portalanza y de Zalles sobre el liderazgo proporciona un marco enriquecido para entender este fenómeno. Mientras que uno se centra en el contexto cultural y social y la capacidad del líder para adaptarse, el otro destaca la democratización del liderazgo y la importancia de las relaciones interpersonales

1.2.1. Tipos de liderazgo

El concepto de liderazgo ha evolucionado considerablemente, y su estudio ha dado lugar a la identificación de diferentes tipos de liderazgo, cada uno con sus características, ventajas y desventajas. Según Bass y Riggio (2006), uno de los modelos más destacados es el liderazgo transformacional. Este estilo se centra en inspirar a los seguidores a trascender sus propias expectativas y a alcanzar objetivos que van más allá de lo convencional. Los líderes transformacionales fomentan un entorno de motivación y compromiso, lo que a menudo resulta en un alto rendimiento del equipo.

Por otro lado, el liderazgo transaccional, también definido por Bass y Riggio (2006), se basa en el intercambio de recompensas por el cumplimiento de tareas. Este enfoque es efectivo en situaciones donde la estructura y la claridad son esenciales, ya que se centra en la supervisión y el cumplimiento de normas y procedimientos, aunque puede ser menos eficaz en entornos que requieren innovación o creatividad.

En la obra de Northouse (2021), se identifican otros estilos importantes, como el liderazgo autocrático y el democrático. El liderazgo autocrático se caracteriza por una toma de decisiones unilateral, donde el líder tiene el control total sobre las decisiones del grupo. Este estilo puede ser efectivo en situaciones de crisis donde se necesita una respuesta rápida, pero puede generar descontento entre los miembros del equipo si se utiliza de manera excesiva. En contraste, el liderazgo democrático promueve la participación y las aportaciones de todos los miembros, lo que puede aumentar la cohesión del equipo y la satisfacción laboral.

Northouse (2021) también menciona el liderazgo *laissez-faire*, un estilo que implica una mínima intervención del líder. Aunque puede dar autonomía a los miembros del equipo, este enfoque puede resultar en falta de dirección y claridad si no se gestiona adecuadamente. La efectividad del liderazgo *laissez-faire* depende en gran medida del nivel de competencia y motivación de los miembros del equipo.

Además, el liderazgo situacional, tal como lo presentan Goleman et al. (2013), es un enfoque que se adapta a las circunstancias y al nivel de desarrollo de los seguidores. Los líderes situacionales ajustan su estilo de liderazgo en función de las necesidades del equipo y del contexto, lo que les permite ser más

efectivos en diversas situaciones. Este enfoque resalta la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en el liderazgo moderno.

El liderazgo carismático, descrito por Northouse (2021), se basa en la personalidad y la influencia del líder. Los líderes carismáticos suelen ser percibidos como apasionados y motivadores, lo que les permite generar un fuerte vínculo emocional con sus seguidores. Este estilo de liderazgo puede resultar muy efectivo en la generación de entusiasmo y compromiso, pero también puede depender excesivamente de la Gráfico del líder, lo que puede ser problemático si el líder se ausenta o si se enfrenta a desafíos que requieren un enfoque más racional y estructurado.

En conclusión, el estudio de los diferentes tipos de liderazgo es esencial para comprender cómo los líderes pueden influir en sus equipos y organizaciones. Cada estilo tiene sus propias características y aplicaciones, y la efectividad de un líder a menudo radica en su capacidad para adaptar su enfoque a las necesidades y dinámicas de su equipo. Al integrar elementos de diversos estilos de liderazgo, los líderes pueden mejorar el rendimiento y la satisfacción de sus equipos, lo que es fundamental en un entorno organizacional en constante cambio (Maranto Rivera & Vargas Hernández, 2022, p.23).

1.2.2. Liderazgo responsable

Para Rodríguez et al., el liderazgo responsable se ha convertido en un tema central en la gestión moderna y es crucial para la supervivencia organizacional y el éxito de la gobernanza en un entorno globalizado (2022, p.434). Además, se subraya el énfasis que los líderes responsables deben poner en los más altos estándares de sostenibilidad y en el uso de tecnología avanzada para minimizar impactos negativos en el medio ambiente y la salud de las personas (2022, p.433). También se espera que los líderes responsables rindan cuentas más allá de lo económico, abarcando obligaciones hacia sus seguidores, organizaciones, comunidades sociales y esferas ambientales (2022, p.442)

Rodríguez et al., enfatizan la necesidad de restablecer una cultura corporativa ética en las empresas emergentes para generar confianza pública y mantener una buena imagen social, actuando como guardianes de valores morales y ambientales (2022, p.443) Además, se describe al líder como un agente de cambio que puede impulsar la producción limpia y el cambio sostenible, utilizando su autoridad para fomentar un consumo energético responsable y el cuidado de recursos no renovables (2022, p.443). La responsabilidad personal y la adherencia a ideales éticos son vistas como fundamentales para el liderazgo responsable, guiando las decisiones empresariales (2022, p.443). Finalmente se resalta la importancia de los líderes responsables construyan y mantengan relaciones de confianza con diferentes partes interesadas para lograr una visión comercial significativa y compartida (2022, p. 440).

Según los autores, el liderazgo responsable se define como un tipo de liderazgo que incorpora principios éticos explícitos para la sostenibilidad. Este modelo de liderazgo enfatiza la importancia de actuar como un agente de cambio, con un enfoque explícito en los interesados y en lograr un impacto positivo en el triple resultado final: económico, social y ambiental. Además, el liderazgo responsable está implícito en el aprendizaje organizacional y en el desarrollo de una mentalidad global para la sostenibilidad, promoviendo el amor altruista y un propósito compartido que fomente una comunidad inclusiva y relacional (Fry & Egel, 2021).

Sulbarán resalta la importancia crucial de formar habilidades de liderazgo responsable desde la universidad. Según Sulbarán, el desarrollo de un liderazgo competente y responsable es esencial en la era actual de complejidad y cambios rápidos. La educación superior y las escuelas de negocios deben centrarse en proporcionar un marco epistemológico que integre tanto las competencias tecnológicas como las de sostenibilidad (Sulbarán, 2023).

El autor argumenta que la falta de un enfoque transdisciplinario y holístico en la formación académica está contribuyendo a un liderazgo incompetente. Asimismo, señala que es vital que los programas educativos incorporen un enfoque de liderazgo que considere el impacto económico, social y ambiental de las decisiones gerenciales (Sulbarán, 2023). Este enfoque ayudaría a preparar a futuros líderes para afrontar desafíos globales, como los descritos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

En conclusión, Sulbarán enfatiza que la universidad tiene un papel fundamental en la preparación de líderes que puedan gestionar eficazmente las transformaciones organizacionales y contribuir al bien común en un entorno de complejidad creciente (Sulbarán, 2023).

1.3. El Project manager y el liderazgo responsable

El liderazgo responsable en la gerencia de proyectos se presenta como una respuesta necesaria ante los crecientes desafíos que enfrentan las organizaciones en entornos dinámicos, globalizados y caracterizados por una demanda creciente de sostenibilidad y responsabilidad social. En un contexto donde los proyectos son el vehículo principal para implementar estrategias organizacionales, el rol del líder no puede limitarse a gestionar recursos o alcanzar objetivos técnicos. Es esencial que los líderes sean capaces de integrar principios éticos y sostenibles en sus prácticas, promoviendo una visión holística que contemple tanto las expectativas de los grupos de interés como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas (Vélez Castro & Vásquez-Bernal, 2021; Piñeros Espinosa, 2018).

El auge de escándalos corporativos, los impactos negativos en el medio ambiente y las crisis financieras han generado un clima de desconfianza hacia las instituciones y sus líderes, lo que ha llevado a una revalorización del liderazgo desde una perspectiva más ética y responsable. Según el Edelman Trust Barometer (citado en Sánchez et al., 2020), esta desconfianza ha alcanzado niveles sin precedentes, impulsando un cambio de paradigma en el que los líderes deben demostrar no solo su competencia técnica, sino también su compromiso con el bienestar colectivo y la sostenibilidad. Desde esta perspectiva, el liderazgo responsable se erige como un modelo esencial para abordar estos retos, redefiniendo el éxito organizacional al priorizar tanto el desempeño económico como el impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente (Sánchez et al., 2020; Maak & Pless, 2006).

En el ámbito del *project management*, el liderazgo responsable es especialmente crucial, ya que los proyectos son, por naturaleza, dinámicos y complejos, con múltiples interacciones entre equipos internos y externos, y un alto grado de impacto en diversas áreas de la sociedad. La necesidad de equilibrar las restricciones de alcance, tiempo, costo y calidad con objetivos éticos y sostenibles pone de manifiesto la importancia de un liderazgo que fomente la colaboración, la innovación y la adaptación al cambio (Vélez Castro & Vásquez-Bernal, 2021). Además, un enfoque responsable en la gerencia de proyectos permite construir relaciones de confianza con los grupos de interés, un factor clave para el éxito a largo plazo en un entorno globalizado (Piñeros Espinosa, 2018).

El liderazgo responsable no solo redefine las relaciones tradicionales entre líderes y seguidores, sino que amplía su enfoque hacia una interacción más inclusiva con todos los grupos de interés. Según Maak y Pless (2006), este modelo ético y relacional enfatiza la construcción de relaciones sostenibles que trascienden los intereses inmediatos de los accionistas para considerar el bienestar de todas las partes afectadas. Este enfoque se alinea con la teoría de los grupos de interés de Freeman (1984), que redefine el propósito corporativo como la creación de valor para todos los stakeholders, en lugar de limitarse a maximizar el beneficio de los accionistas (Piñeros Espinosa, 2018).

Por otro lado, investigaciones recientes destacan que los estilos de liderazgo relacional y pragmático están positivamente correlacionados con la valoración de la responsabilidad social corporativa (RSC). Estos estilos promueven prácticas organizacionales que buscan equilibrar objetivos económicos con el bienestar de la comunidad, la equidad en el lugar de trabajo y la sostenibilidad ambiental. En contraste, estilos más individualistas tienden a subestimar estas dimensiones, lo que puede obstaculizar el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva y responsable (Sánchez et al., 2020). Esto resalta la importancia de formar líderes capaces de integrar estos principios en su gestión, un desafío que enfrenta tanto la academia como las organizaciones empresariales.

La formación de líderes responsables requiere un enfoque educativo que trascienda las técnicas tradicionales de capacitación y adopte metodologías experimentales para evaluar y desarrollar competencias clave. Piñeros Espinosa (2018) argumenta que este enfoque permite no solo transmitir conocimientos, sino también medir de manera más precisa el impacto de las intervenciones formativas en el desarrollo de líderes capaces de gestionar de manera ética y sostenible. Al fomentar habilidades como la toma de decisiones éticas, la gestión inclusiva de equipos y la capacidad para enfrentar desafíos globales, las instituciones educativas y las organizaciones contribuyen al desarrollo de un liderazgo que responda a las demandas del siglo XXI.

En síntesis, el liderazgo responsable en la gerencia de proyectos no solo es una herramienta esencial para alcanzar eficiencia y competitividad, sino también un motor para fomentar la responsabilidad social y el desarrollo sostenible. Este enfoque permite alinear los objetivos organizacionales con los valores éticos,

promoviendo un impacto positivo en la sociedad y fortaleciendo la confianza en las instituciones. A medida que las organizaciones enfrentan entornos cada vez más complejos, la adopción de un liderazgo responsable se perfila como un requisito indispensable para el éxito sostenible y la creación de valor compartido.

1.4. RESPRO

El proyecto *Responsible Leadership – Developing People Skills in Project Management Education in European HEI's* (RESPRO) es una iniciativa del programa Erasmus+ que se centra en mejorar la educación superior mediante el desarrollo de competencias transversales, con un enfoque particular en el liderazgo responsable en la gestión de proyectos. Este proyecto, que se llevará a cabo entre 2022 y 2025, reúne a varias universidades europeas para crear métodos innovadores que preparen a los estudiantes para los desafíos globales.

Los socios del proyecto incluyen la Universitat Politècnica de València (UPV, España), que coordina el proyecto con su experiencia en innovación educativa; Turku University of Applied Sciences (TUAS, Finlandia), que se especializa en pedagogía innovadora; Riga Technical University (RTU, Letonia), que aporta su conocimiento en soluciones tecnológicas; y la University of Applied Sciences Wiener Neustadt (FHWN, Austria), que se enfoca en el desarrollo de habilidades personales y liderazgo.

RESPRO propone un enfoque integral para la enseñanza del liderazgo, enfatizando habilidades interpersonales y sostenibilidad. Entre las herramientas educativas desarrolladas se encuentran cursos cortos accesibles, simulaciones digitales que permiten a los estudiantes experimentar escenarios de gestión de proyectos, y una guía pedagógica para docentes que facilitará la integración de estas herramientas en las universidades.

El proyecto también involucra a los estudiantes en su diseño, asegurando que se reflejen sus perspectivas sobre el liderazgo responsable. Con el respaldo del programa Erasmus+, RESPRO se presenta como un modelo de buenas prácticas que aborda competencias clave para la educación superior, promoviendo la transformación digital y el acceso abierto al conocimiento.

El impacto esperado de RESPRO es significativo, ya que no solo busca mejorar la empleabilidad de los estudiantes, sino también fomentar una cultura de liderazgo ético y sostenible en las organizaciones. En definitiva, RESPRO se propone ser un referente en la educación superior, desarrollando competencias que beneficien a la sociedad y al entorno empresarial.

2. Método

La presente investigación, que forma parte del proyecto europeo *Responsible leadership developing people skills in project management education in european HEI's* (RESPRO), con el apoyo dinanciero de Erasmus+, se inscribe en un enfoque cuantitativo, caracterizado por la recopilación y análisis de datos numéricos con el fin de identificar patrones, relaciones entre variables y establecer generalizaciones sustentadas estadísticamente (Pérez Castaños & García Santamaría, 2023). Este tipo de aproximación, fundamentado en un método hipotético-deductivo, permite evaluar empíricamente hipótesis específicas a través de procedimientos sistemáticos y replicables.

Para adelantar el estudio, se ha decidido utilizar la encuesta como herramienta metodológica, considerada un método empírico complementario de investigación científica que posibilita la recolección masiva de opiniones y valoraciones de los participantes mediante un cuestionario previamente estructurado (Hernández-Rodríguez et al., 2021). Esta técnica se ha consolidado en el ámbito de las ciencias sociales como una de las más eficaces para analizar fenómenos sociales de manera objetiva y representativa (Pérez Castaños & García Santamaría, 2023).

De acuerdo con Bernal (2010), la encuesta permite obtener información pertinente y fiable, siempre que se diseñe bajo criterios de validez y confiabilidad. Para garantizar la calidad del instrumento, se cuidó su adecuación lingüística y su carácter autoaplicable, elementos que reducen el sesgo de medición y favorecen la consistencia de las respuestas, tal como lo sugieren Villasís-Keever et al. (2018).

En este sentido, el instrumento se diseñó con el objetivo de analizar la percepción de los estudiantes universitarios europeos sobre la importancia de la formación y el desarrollo de habilidades de liderazgo responsable. Para su aplicación, se aprovechó el encuentro presencial del grupo de investigación RESPRO, celebrado en Valencia entre los días 7 y 11 de octubre de 2024. Durante dicho evento se distribuyó el

cuestionario entre estudiantes provenientes de cuatro instituciones europeas: la Universitat Politècnica de València (España), Turku University of Applied Sciences (Finlandia), Riga Technical University (Letonia) y University of Applied Sciences Wiener Neustadt (Austria).

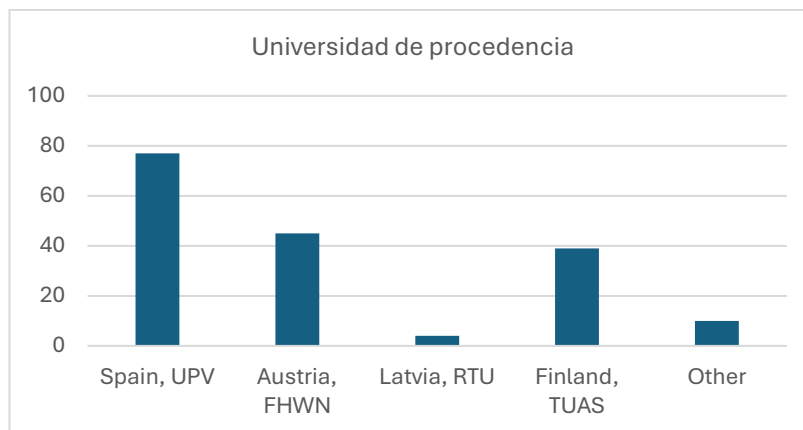
De un total de 183 estudiantes convocados, seis manifestaron su decisión de no participar, mientras que dos, pese a aceptar inicialmente, no completaron el cuestionario. Como resultado, se obtuvieron 175 respuestas válidas, las cuales constituyen el tamaño muestral de esta investigación. Esta muestra estuvo conformada por estudiantes universitarios con edades comprendidas entre los 20 y los 24 años. En cuanto a la variable sexo, el 40% de los encuestados se identificó como varón. La muestra, aunque no probabilística, mantiene una adecuada diversidad institucional y nacional, permitiendo una aproximación válida al objeto de estudio.

Para asegurar la validez del estudio, se verificó el correcto funcionamiento del instrumento antes de su aplicación definitiva, así como su adecuación contextual a la población participante, tal como lo proponen Villasís-Keever et al. (2018). Asimismo, la autoaplicación del cuestionario redujo la intervención del investigador durante la recogida de datos, minimizando así posibles sesgos de observador.

3. Resultados:

La representación gráfica de los resultados permite visualizar de manera clara y rigurosa los principales hallazgos de la investigación. En primer lugar, la representatividad muestral y la diversidad disciplinar se evidencian a través de un gráfico de barras que muestra la distribución de los participantes según su área académica (ver Gráfico 1). La predominancia de estudiantes de titulaciones STEM (48%), seguida de Project Management (29%) y Business (10%), garantiza una base sólida y heterogénea para el análisis. Esta composición muestral permite extrapolar los resultados a distintos contextos académicos europeos, además de facilitar la identificación de patrones tanto transversales como específicos respecto a la percepción del liderazgo responsable. Además, hay que considerar que la mayoría (80%) son estudiantes de maestría. Las tres titulaciones mayoritarias son STEM con casi la mitad de los estudiantes (84, lo que supone el 48% del total), Project management, con 51 estudiantes y Business con 17 estudiantes (el otro 17 que hay se corresponde con Other, y sólo tenemos 3 estudiantes tanto de Health Care como de Arts). Por lo tanto, entre las tres titulaciones mayoritarias se encuentra el 87% de los alumnos encuestados.

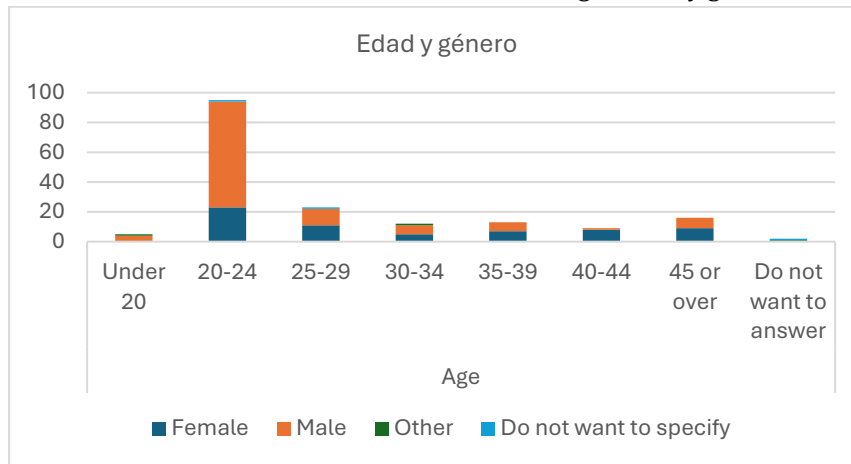
Gráfico 1. Procedencia de los estudiantes de la muestra



Fuente: Elaboración propia, 2025

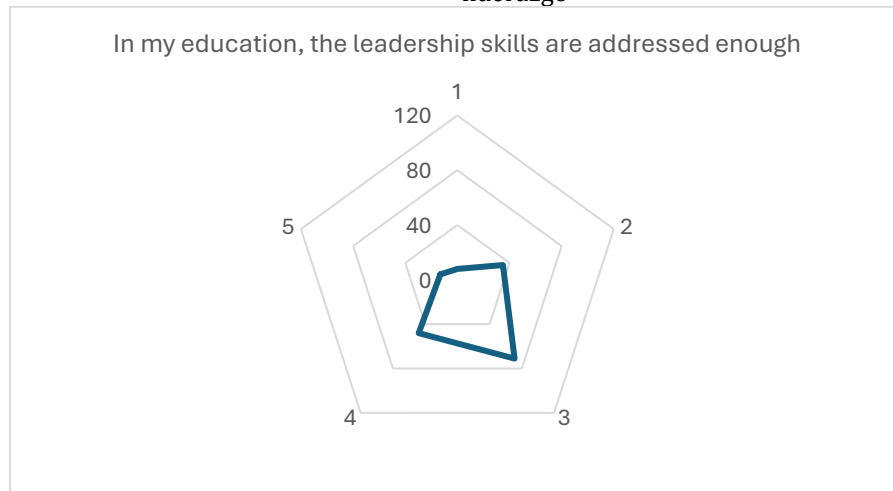
En segundo lugar, los gráficos comparativos entre las habilidades aprendidas y la importancia percibida revelan una brecha formativa constante: mientras que la autopercepción sobre el aprendizaje de competencias asociadas al liderazgo responsable tiende a situarse en valores neutros o moderados, la importancia atribuida a dichas competencias se concentra en los niveles más altos de la escala de Likert. Esta diferencia, claramente visible en diagramas de radar y barras agrupadas (ver Gráfico 2), constituye un indicador empírico de una demanda formativa insatisfecha. Tal constatación justifica la necesidad de una revisión curricular que incorpore de forma más sistemática y transversal contenidos vinculados al liderazgo responsable en los planes de estudio de la educación superior.

Gráfico 2. Los estudiantes de la muestra según edad y género



Fuente: elaboración propia, 2025

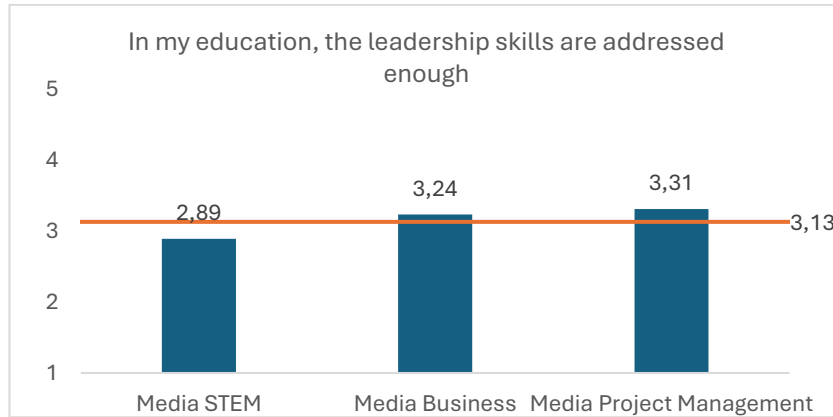
Gráfico 3. Los estudiantes, en función de su formación, cómo consideran que se ha manejado el tema de liderazgo



Fuente: Elaboración propia, 2025

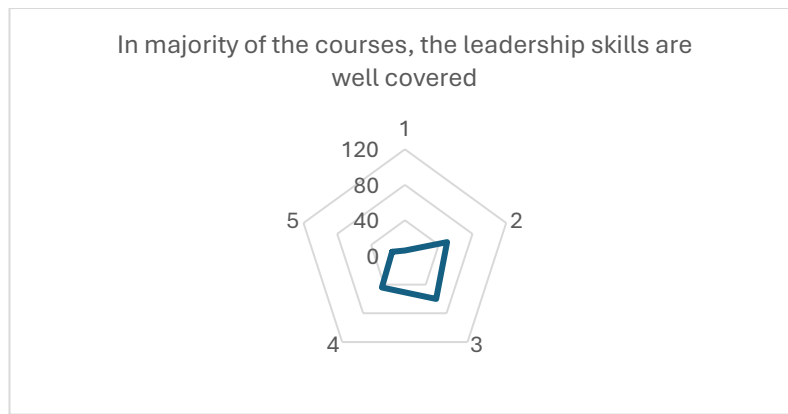
Asimismo, los gráficos de comparación intergrupales —en particular, entre estudiantes de titulaciones STEM y Project Management— ofrecen evidencias relevantes sobre las divergencias en la autopercepción y valoración de competencias transversales. Los estudiantes de Project Management muestran sistemáticamente una mayor percepción de aprendizaje y una valoración más alta sobre la importancia del liderazgo responsable, en comparación con sus pares de titulaciones técnicas. Este hallazgo, visualizado mediante diagramas de cajas y barras comparativas (ver Gráficos 4 y 5), sugiere que la orientación pedagógica y los enfoques didácticos de estas titulaciones influyen significativamente en la adquisición y reconocimiento de habilidades de liderazgo.

Gráfico 4. Alumnos afirman que sus habilidades de liderazgo han sido impulsadas en su educación



Fuente: elaboración propia, 2025

Gráfico 5. Alumnos afirman que sus habilidades de liderazgo han sido bien cubiertas en los diferentes cursos realizados



Fuente: Elaboración propia, 2025

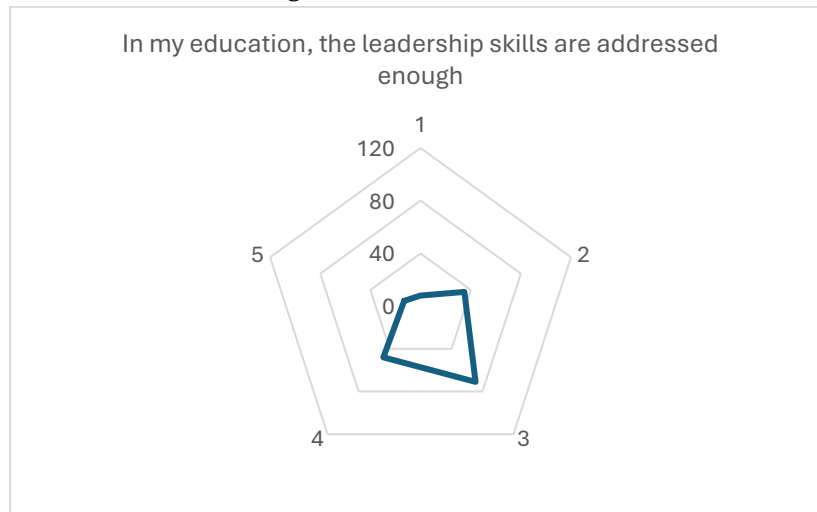
Por otro lado, los gráficos de correlación y dispersión entre variables sociodemográficas (edad, género y experiencia previa) y las valoraciones sobre liderazgo responsable no muestran relaciones estadísticamente significativas. No obstante, permiten detectar ciertas tendencias emergentes que podrían orientar futuras líneas de investigación sobre el impacto de factores individuales en la formación en liderazgo (ver Gráfico 7).

En síntesis, la selección de los ocho gráficos más representativos permite una presentación precisa, rigurosa y focalizada de los resultados, evitando redundancias y fortaleciendo la claridad de los hallazgos. La evidencia gráfica respalda la conclusión de que persiste una brecha formativa en torno al liderazgo responsable, especialmente en titulaciones técnicas. Asimismo, queda patente que la percepción de importancia atribuida a estas competencias supera significativamente la autopercepción de su aprendizaje efectivo. Este hallazgo sustenta la recomendación de reforzar de forma explícita, transversal y contextualizada la formación en liderazgo responsable en el ámbito de la educación superior europea.

A partir de ahora vamos a analizar las respuestas que dio el alumnado a cada una de las preguntas, sabiendo que respondían según una escala Likert de 5. El procedimiento que vamos a seguir es el siguiente: Indicaremos las respuestas de manera general, y luego compararemos las puntuaciones medias obtenidas en cada una de las tres titulaciones mayoritarias con la media general que se obtiene de los 175 estudiantes.

La escala de los gráficos es la misma entre los del mismo tipo para poder compararlos. Para los gráficos radiales, hemos elegido desde 0 hasta 120 porque el máximo de respuestas iguales en una de las cuestiones es 116, y el mínimo es 1. Por lo que respecta a los diagramas de barras, los valores que hemos representado van de 1 a 5 por ser el mínimo y el máximo valor que se puede responder en cada una de las preguntas de tipo escala Likert.

Gráfico 6. Las habilidades de liderazgo sostenible se desarrollan suficiente durante mi educación



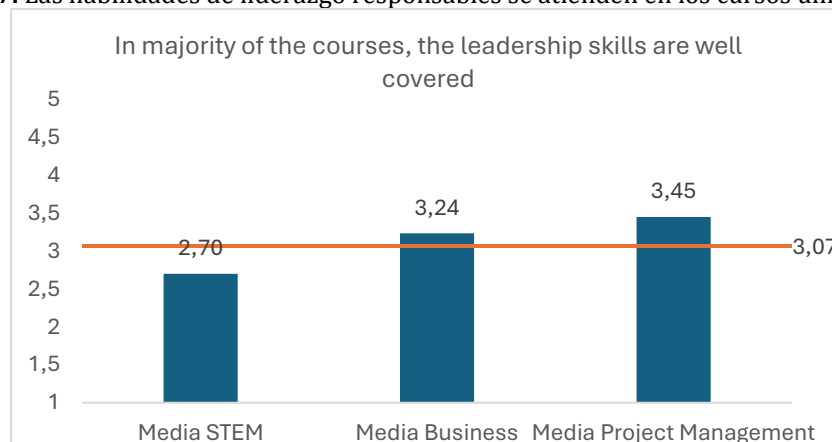
Fuente: elaboración propia, 2025

Como vemos, la mayoría de los estudiantes son neutrales (respuesta 3), mientras que muy pocos dan contestaciones extremas (1 y 5).

Ya que la mayoría de los estudiantes son de titulaciones STEM, que la media de sus respuestas sea menor que la media general de los 175, nos indica que el resto de los estudiantes tienen una respuesta mucho más alta, y hay que destacar los valores que proporcionan los alumnos de Project Management.

Las respuestas para la siguiente cuestión son más bajas, ya que vemos cómo se reparten mayoritariamente entre 2 y 3.

Gráfico 7. Las habilidades de liderazgo responsables se atienden en los cursos universitarios

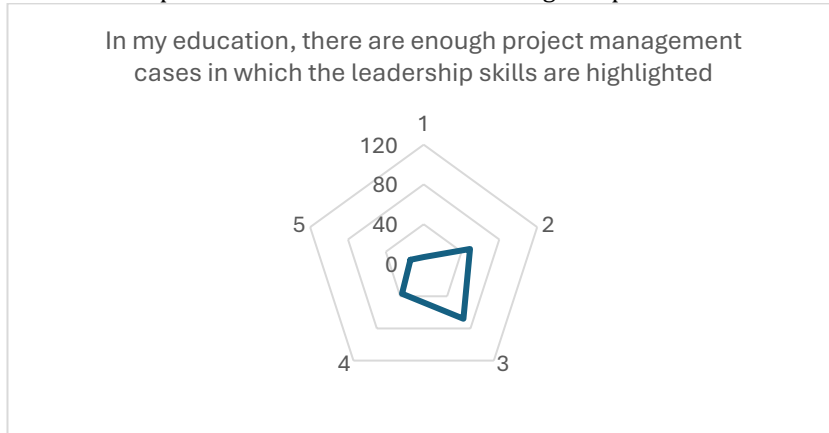


Fuente: Elaboración propia, 2025

De nuevo, las puntuaciones de los estudiantes que no son de STEM son superiores a los que cursan este tipo de titulaciones, y también destacan los valores de los alumnos de Project Management.

En la siguiente afirmación, también vemos que la mayoría de las respuestas son neutrales o un poco negativas.

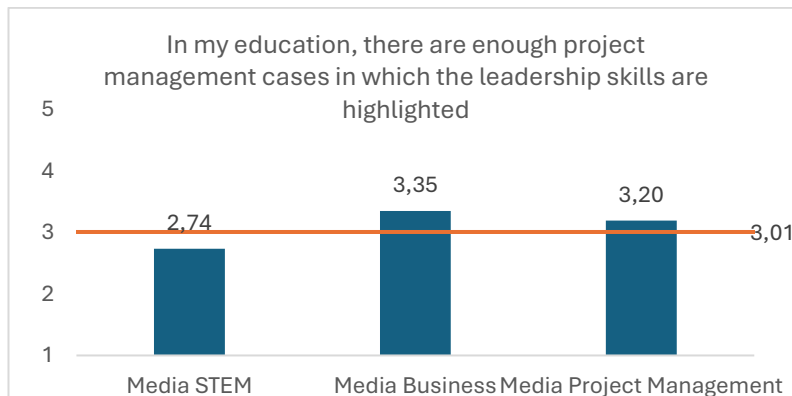
Gráfico 8. Se explican suficientes casos de liderazgo responsable en mi educación



Fuente: Elaboración propia, 2025

En esta ocasión son los estudiantes de Business los que dan respuestas más positivas, mientras que la media de los estudiantes de STEM es negativa.

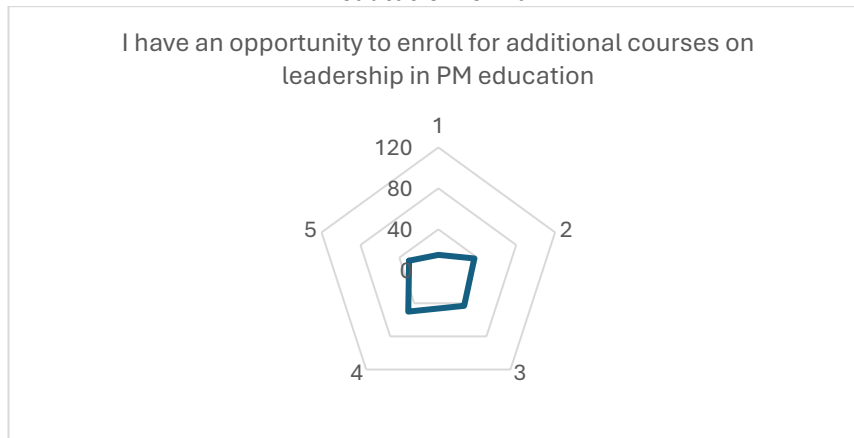
Gráfico 9. Hay suficientes desarrollos de casos para fortalecer las habilidades de liderazgo responsable en mi educación formal



Fuente: Elaboración propia, 2025

En la siguiente afirmación, la mayoría de las respuestas se asocian al 4.

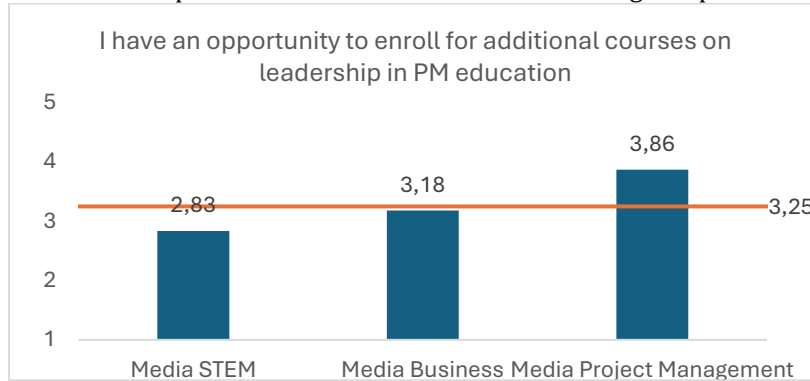
Gráfico 10. He tenido suficientes oportunidades para el desarrollo de habilidades de project management en mi educación formal



Fuente: Elaboración propia, 2025

En esta ocasión son los estudiantes de Project Management los que tienen una opinión más favorable, ya que la media de sus respuestas se acerca a 4. De nuevo, los estudiantes de las titulaciones STEM son los que dan peores valoraciones.

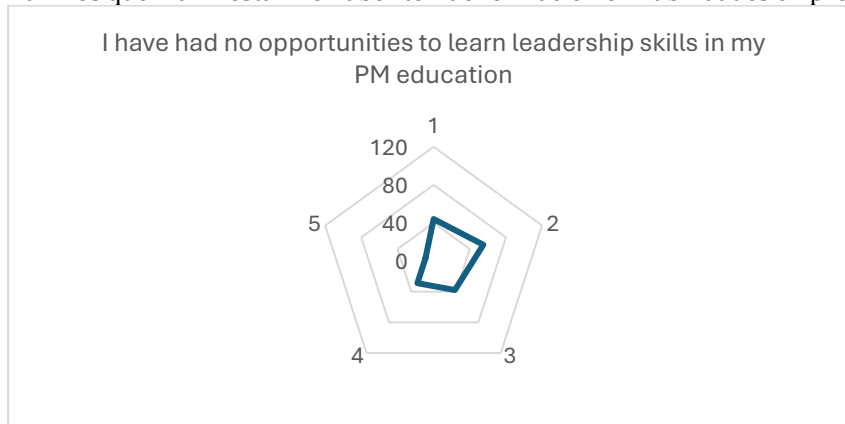
Gráfico 11. He tenido la oportunidad de realizar cursos de liderazgo responsable en mi educación



Fuente: elaboración propia, 2025

Notar que, aunque en la siguiente cuestión las puntuaciones de las respuestas son más bajas, la frase está formulada en negativo, luego las contestaciones son buenas (99 entre las respondidas con un 1 o un 2).

Gráfico 12. Alumnos que manifiestan no haber tenido formación en habilidades en project management

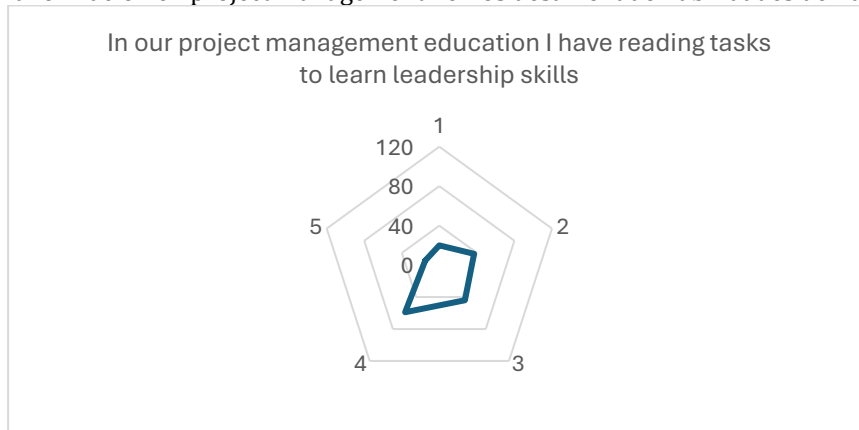


Fuente: Elaboración propia, 2025

De este modo, los estudiantes que tienen mejor opinión media en esta afirmación son los que son de titulaciones Business, y los de titulaciones STEM siguen siendo los que peor opinan.

La siguiente afirmación tiene muchas respuestas positivas, como puede verse en el gráfico radial.

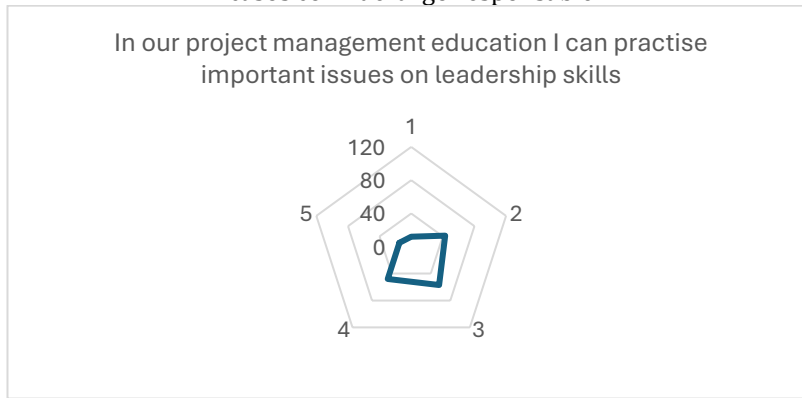
Gráfico 13. En la formación en project management hemos desarrollado habilidades de liderazgo responsable



Fuente: elaboración propia, 2025

Los estudiantes de Project Management son los que tienen una media de valoraciones más alta, mientras que los de STEM continúan dando la media de valores más baja. Cuando se plantea la pregunta puede verse la neutralidad de las respuestas, y las pocas valoraciones que han recibido los casos extremos.

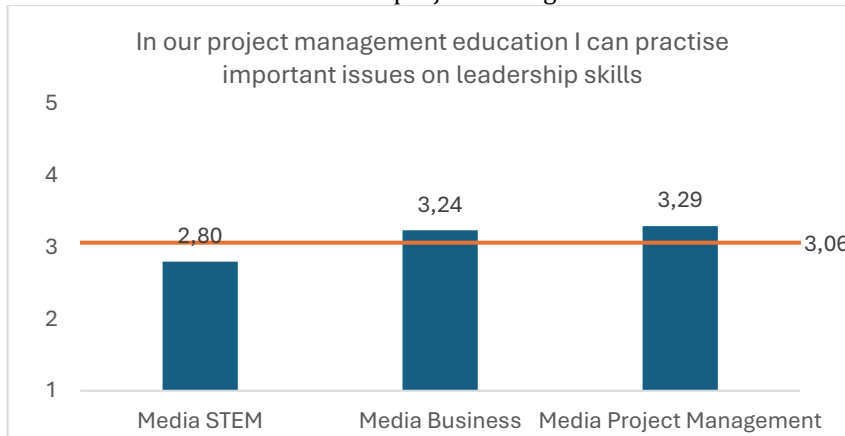
Gráfico 14. Durante la formación en project management, los alumnos declaran haber abordado importantes casos con liderazgo responsable



Fuente: Elaboración propia, 2025

Los estudiantes de STEM son los que valoran, de nuevo, con una puntuación media más baja.

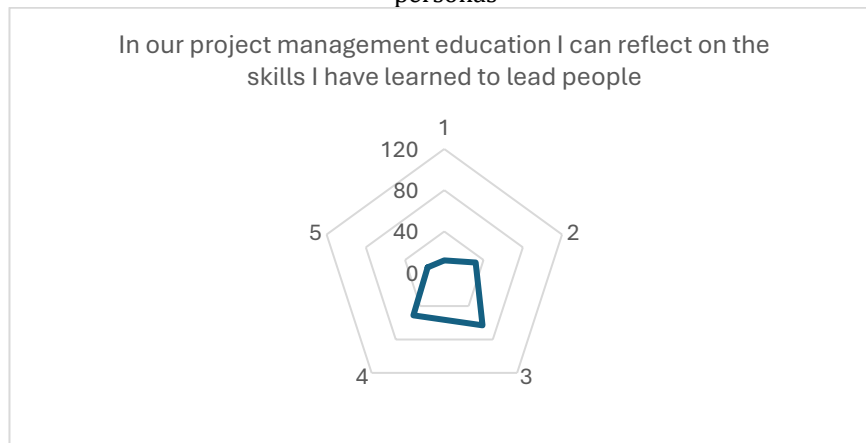
Gráfico 15. Según el tipo de formación, los alumnos expresan el uso de casos de liderazgo responsable en su educación en project management



Fuente: Elaboración propia, 2025

Aquí aparecen de nuevo respuestas bastantes neutrales.

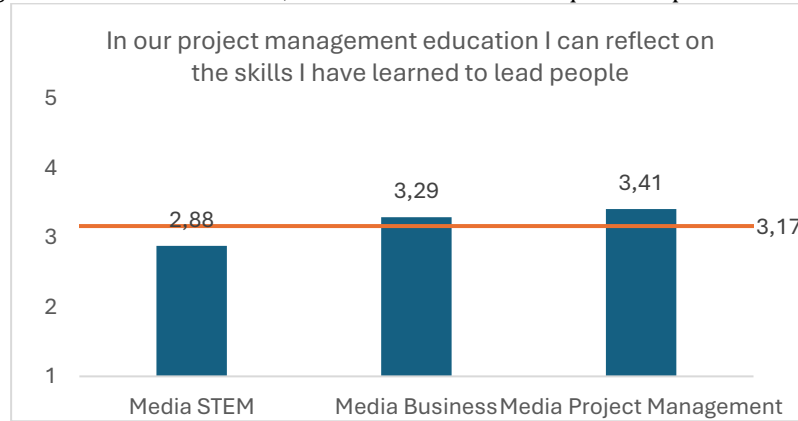
Gráfico 16. Durante la formación en Project management, los alumnos confirman que han aprendido liderazgo de personas



Fuente: Elaboración propia, 2025

Y siguen siendo los estudiantes de STEM los que proporcionan una valoración media más baja.

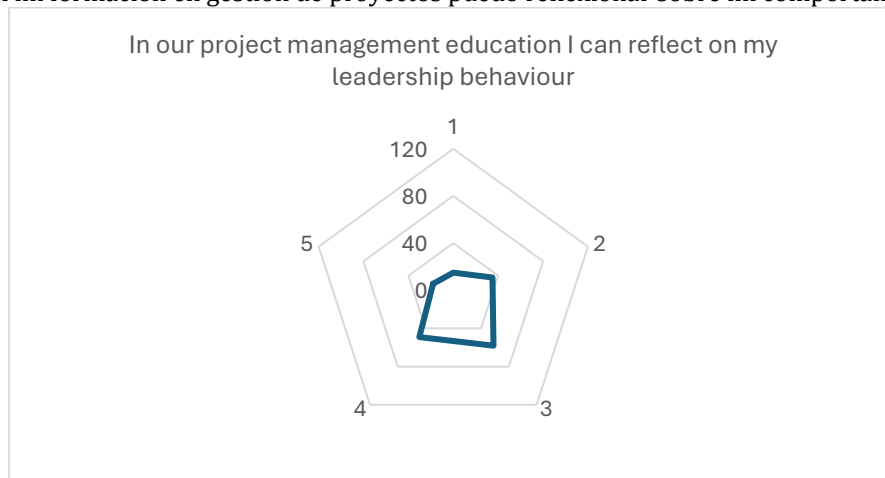
Gráfico 17. Según los estudios cursados, los alumnos reconocen que han aprendido liderazgo responsable



Fuente: Elaboración propia, 2025

En la siguiente afirmación hay pocas contestaciones extremas, es decir, respuestas con valores 1 o 5.

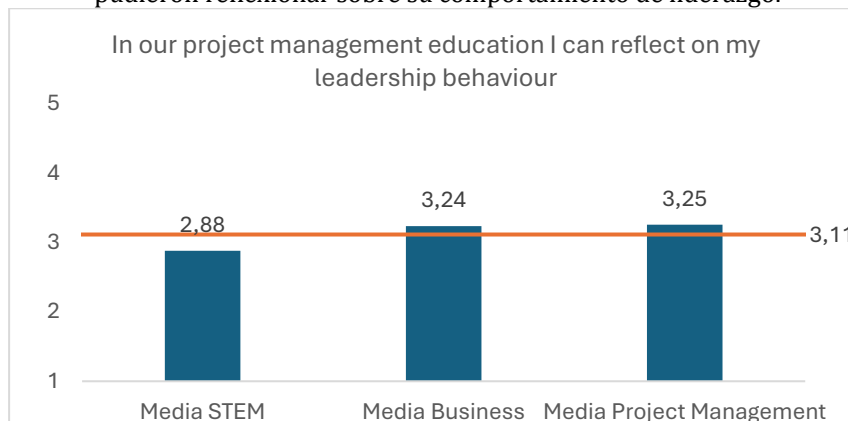
Gráfico 18. En mi formación en gestión de proyectos puedo reflexionar sobre mi comportamiento de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia, 2025

Otra vez puede apreciarse que los estudiantes de titulaciones STEM son quienes tienen una respuesta media más baja.

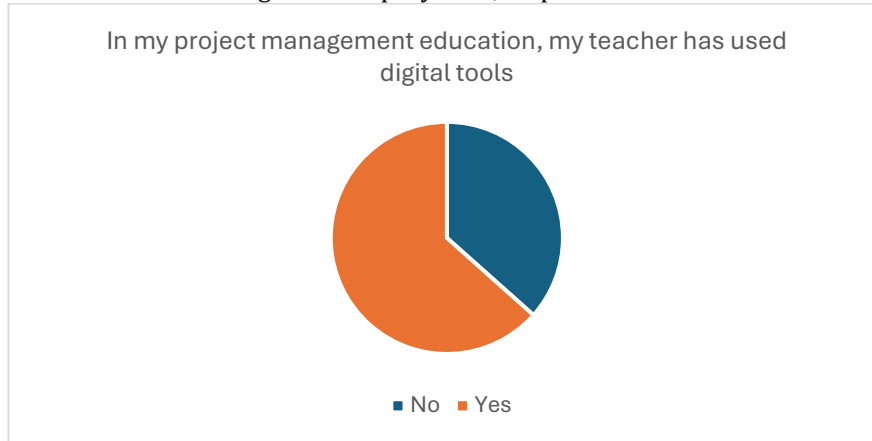
Gráfico 19. Según el tipo de educación, los alumnos ratifican que durante su formación en gestión de proyectos pudieron reflexionar sobre su comportamiento de liderazgo.



Fuente: Elaboración propia, 2025

La siguiente cuestión fue respondida de manera positiva por 104 alumnos y de manera negativa por 60, por lo que 11 de los estudiantes no contestaron.

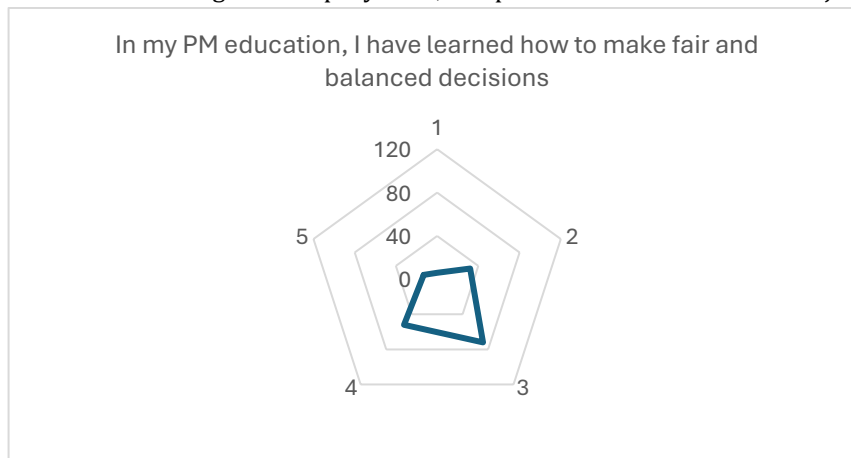
Gráfico 20. En mi formación en gestión de proyectos, mi profesor ha utilizado herramientas digitales.



Fuente: Elaboración propia, 2025

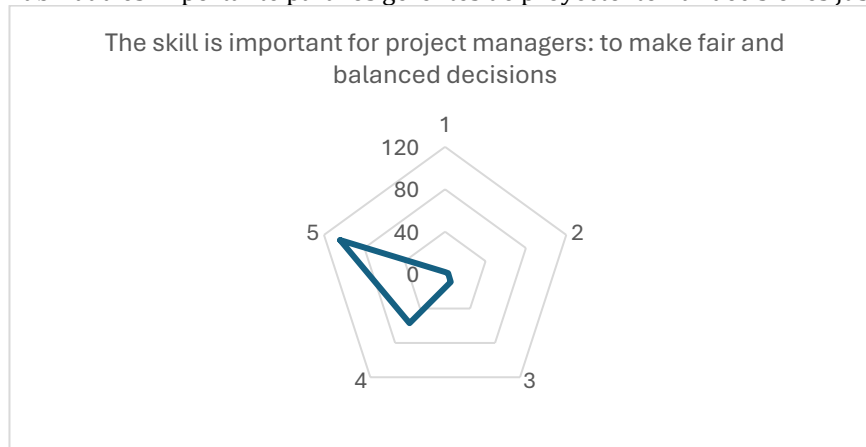
A partir de ahora estudiamos las opiniones de los skills por parejas: si lo han trabajado y si consideran que es importante. Aquí vemos una gran diferencia entre las opiniones de si han aprendido este skill y si creen que es importante, ya que las opiniones son más elevadas para la segunda cuestión.

Gráfico 21. En mi formación como gestor de proyectos, he aprendido a tomar decisiones justas y equilibradas



Fuente: Elaboración propia, 2025

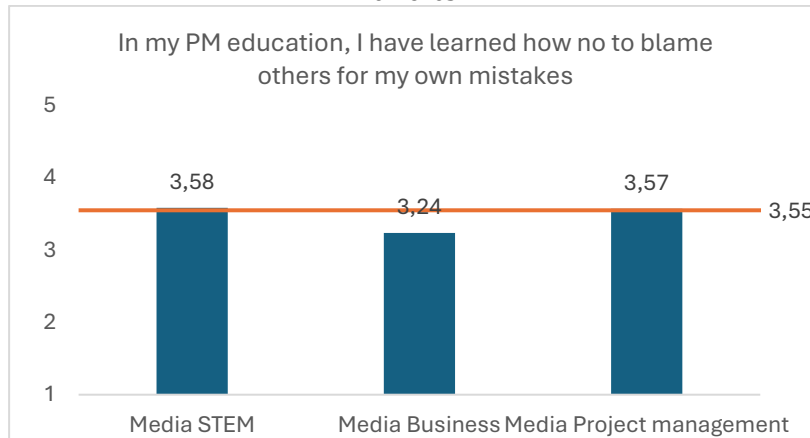
Gráfico 22. Esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: tomar decisiones justas y equilibradas.



Fuente: Elaboración propia, 2025

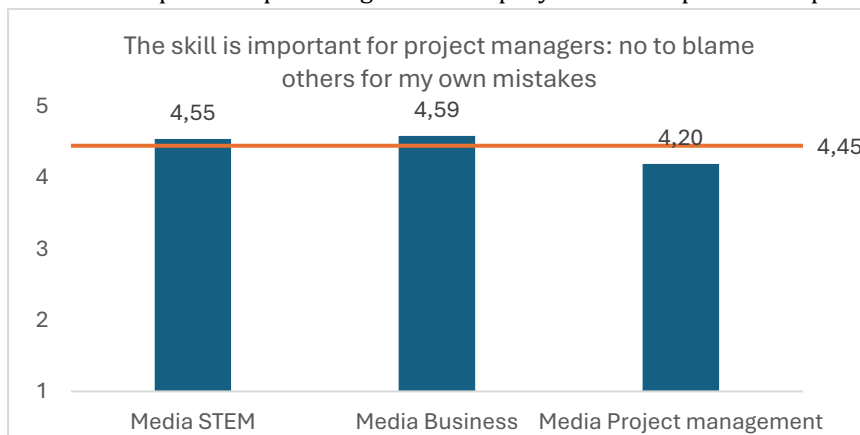
La máxima diferencia media la dan los estudiantes de Business, mientras que la de los de *project manager* es de 0,63, lo que nos indica que la formación que han recibido se acerca bastante a lo que esperaban por la utilidad que le ven al skill.

Gráfico 23. En mi formación como gestor de proyectos, he aprendido a no culpar a los demás por mis propios errores.



Fuente: elaboración propia, 2025

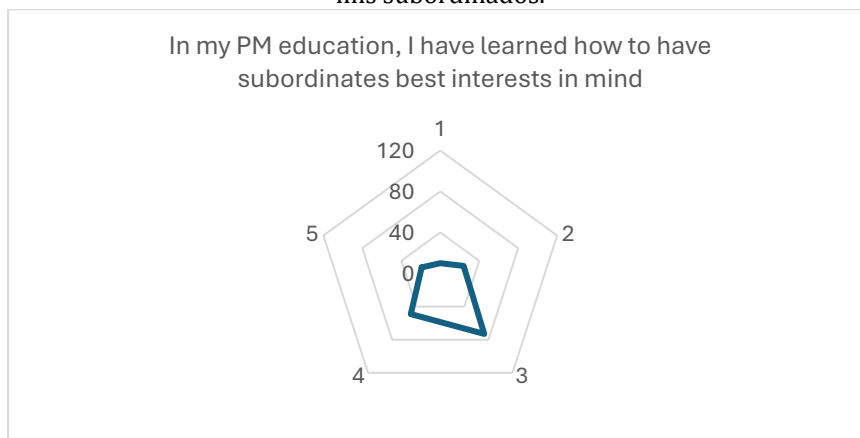
Gráfico 24. Esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: no culpar a otros por mis propios errores.



Fuente: Elaboración propia, 2025

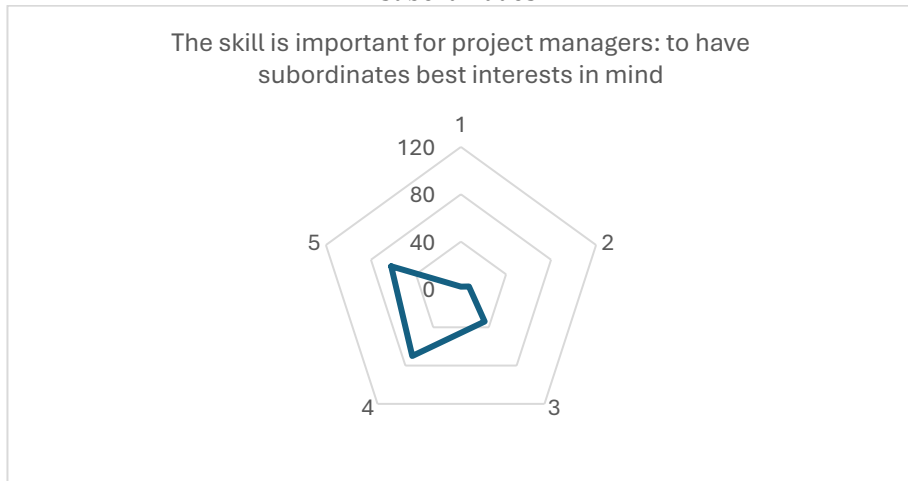
En este caso, la diferencia de las medias generales baja a 0,8.

Gráfico 25. En mi formación como gerente de proyectos, he aprendido a tener en cuenta los mejores intereses de mis subordinados.



Fuente: Elaboración propia, 2025

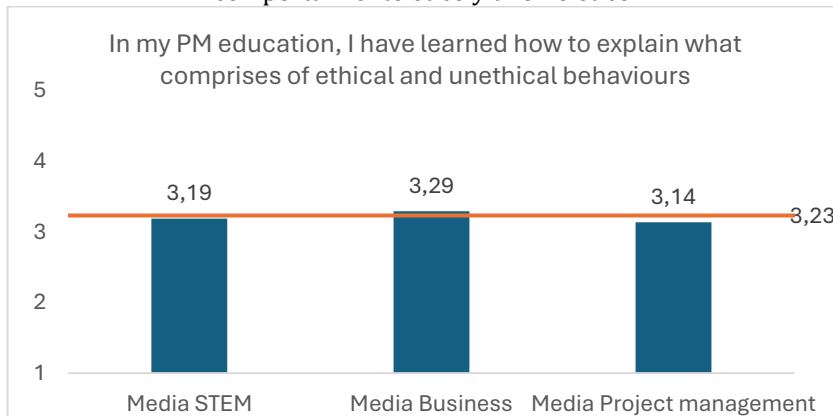
Gráfico 26. La habilidad es importante para los gerentes de proyectos: tener en mente los mejores intereses de los subordinados.



Fuente: elaboración propia, 2025

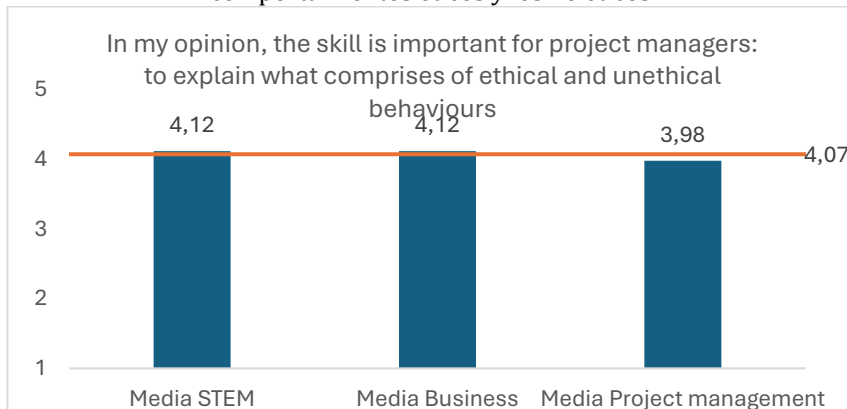
La opinión de los grupos de estudiantes vemos que no difiere mucho en ambas cuestiones, sean del grado que sean.

Gráfico 27. En mi formación como gestor de proyectos, he aprendido a explicar qué constituye un comportamiento ético y uno no ético.



Fuente: Elaboración propia, 2025

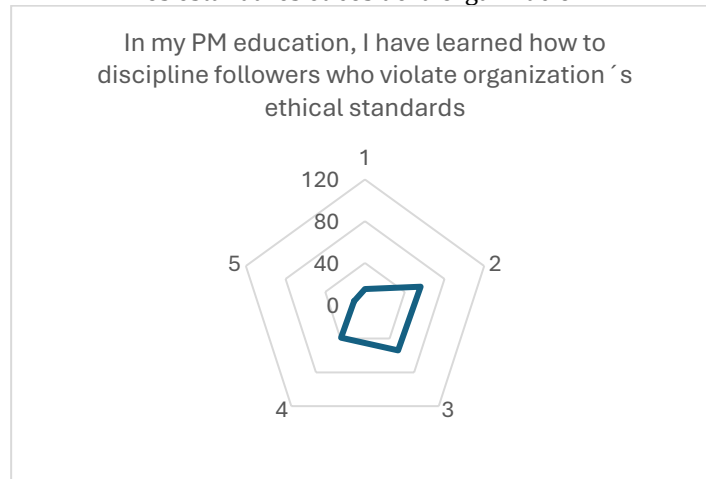
Gráfico 28. En mi opinión, esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: explicar qué comprende los comportamientos éticos y los no éticos.



Fuente: Elaboración propia, 2025

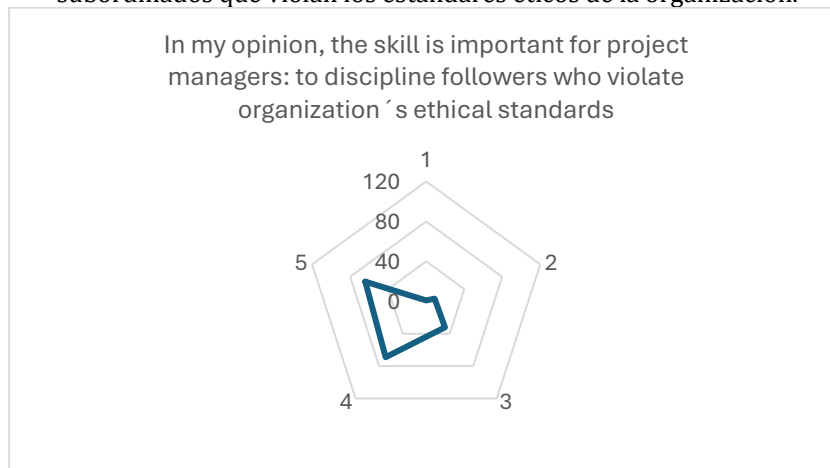
La mayoría de las opiniones acerca de lo que creen que han aprendido está entre 2 y 3, estando la media general por debajo de 3. La media general de la importancia que le dan a este skill es superior a 4.

Gráfico 29. En mi formación como gerente de proyectos, he aprendido a disciplinar a los empleados que violan los estándares éticos de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2025

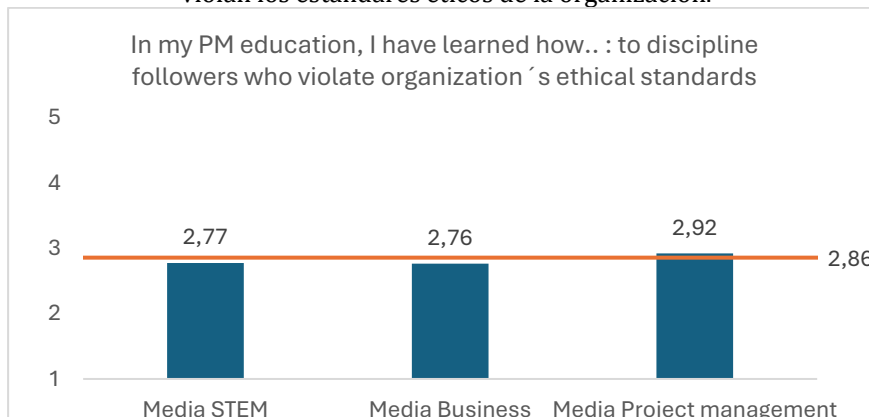
Gráfico 30. En mi opinión, esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: disciplinar a los subordinados que violan los estándares éticos de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2025

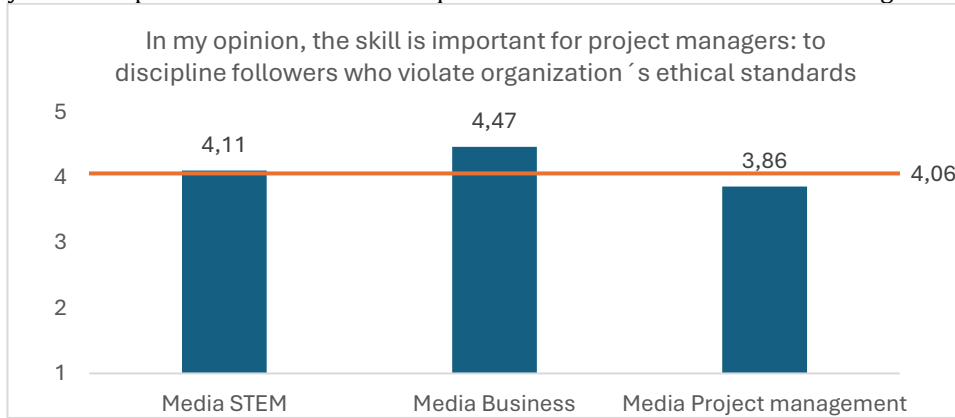
En la primera cuestión vemos cómo los diferentes grupos de estudiantes según los grados tienen opiniones muy similares a la media general de los 175 alumnos, mientras que en la segunda cuestión difieren un poco más.

Gráfico 31. En mi formación como gerente de proyectos, he aprendido cómo...: disciplinar a los empleados que violan los estándares éticos de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2025

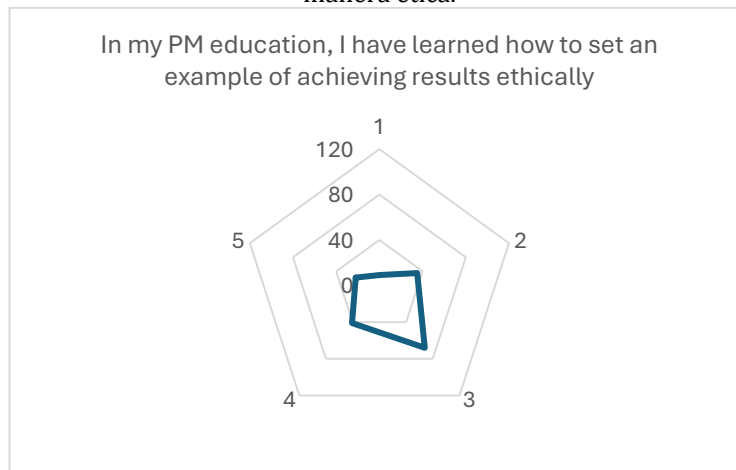
Gráfico 32. Según la formación, los alumnos consideran que esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: disciplinar a los subordinados que violan los estándares éticos de la organización.



Fuente: Elaboración propia, 2025

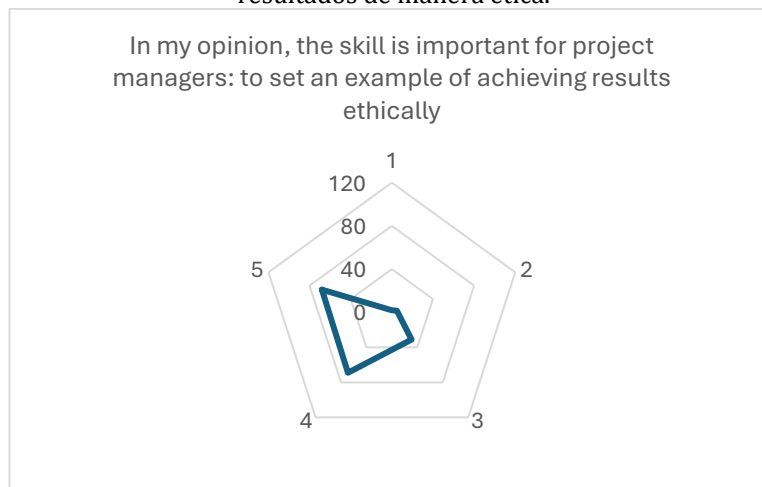
La mayoría de las respuestas a lo que han aprendido son neutrales, ya que hay bastantes 3, seguidos de respuestas 4 y 2. Sin embargo, este skill es importante para los estudiantes, ya que más del 75% del total del alumnado les han dado una puntuación entre 4 y 5.

Gráfico 33. En mi formación como gestor de proyectos, he aprendido a dar ejemplo de cómo lograr resultados de manera ética.



Fuente: Elaboración propia, 2025

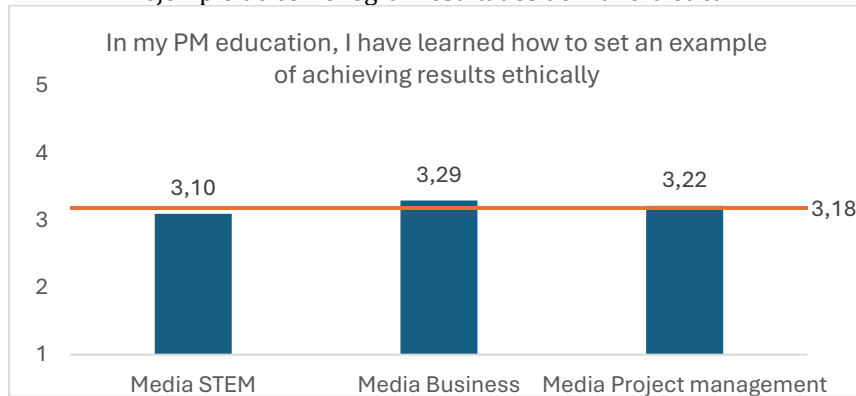
Gráfico 34. En mi opinión, esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: dar ejemplo de cómo lograr resultados de manera ética.



Fuente: Elaboración propia, 2025

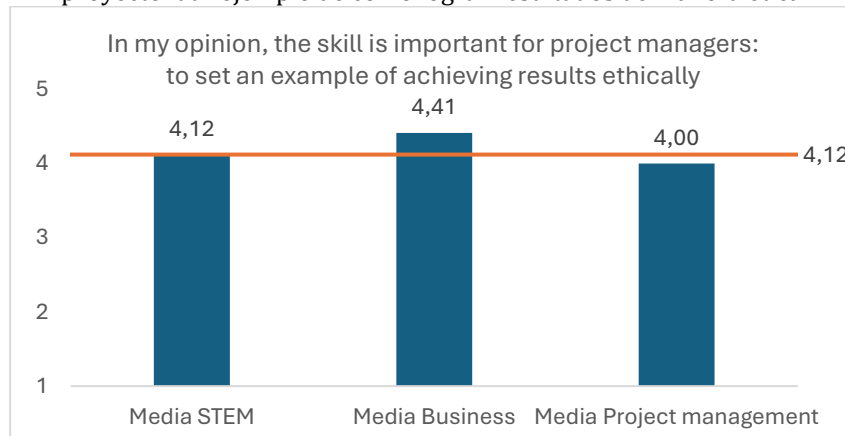
Curiosamente, aunque sea por poco, los estudiantes de Business están por encima de la media general en las respuestas a ambas cuestiones.

Gráfico 35. Según el tipo de formación, los alumnos confirman que, como gestores de proyectos, han aprendido a dar ejemplo de cómo lograr resultados de manera ética.



Fuente: Elaboración propia, 2025

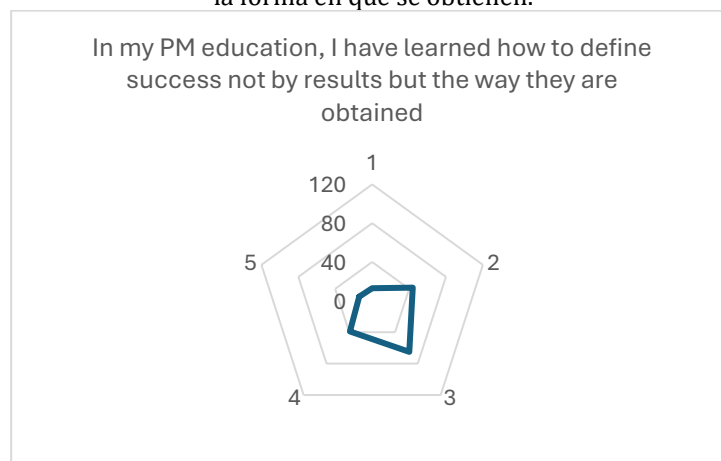
Gráfico 36. Según su educación, los alumnos consideran que esta habilidad es importante para los gerentes de proyecto: dar ejemplo de cómo lograr resultados de manera ética.



Fuente: Elaboración propia, 2025

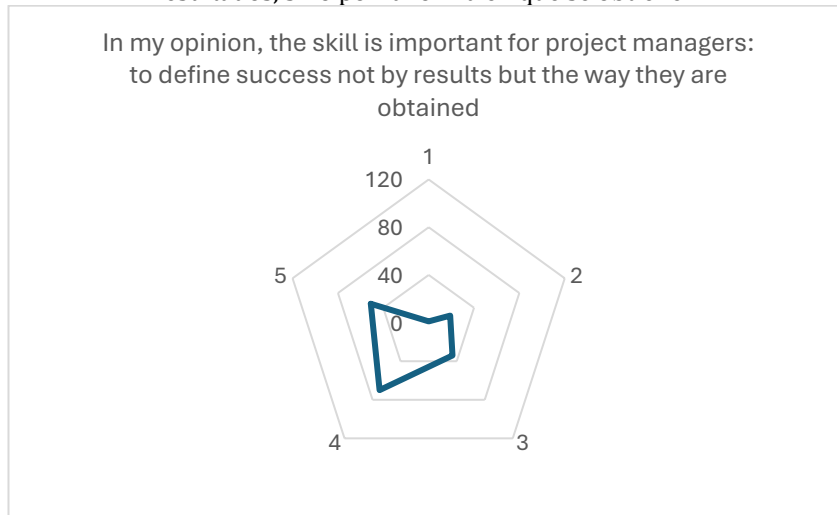
De nuevo, la mayoría de las respuestas a lo que han aprendido son neutrales, con la mayoría de 3, seguidos de respuestas 4 y 2. Sin embargo, este skill es importante para los estudiantes, y prácticamente el 70% del total del alumnado les han dado una puntuación entre 4 y 5.

Gráfico 37. En mi formación como gestor de proyectos, he aprendido a definir el éxito no por los resultados, sino por la forma en que se obtienen.



Fuente: Elaboración propia, 2025

Gráfico 38. En mi opinión, la habilidad es importante para los gerentes de proyecto: definir el éxito no por los resultados, sino por la forma en que se obtienen.



Fuente: Elaboración propia, 2025

4. Discusión y conclusiones:

Las competencias en liderazgo responsable resultan claramente fundamentales en el entorno laboral contemporáneo, donde las organizaciones recurren de manera creciente a la gestión por proyectos en diversas operaciones. La investigación en liderazgo, en términos generales, ha tendido a separar las perspectivas estratégica y humana; sin embargo, se exhorta a los líderes del futuro a integrar ambas dimensiones en sus prácticas cotidianas.

Los resultados del estudio indican que los programas académicos en disciplinas STEM ofrecen contenidos relacionados con el liderazgo en menor medida que los programas en administración de empresas y gestión de proyectos. En particular, el liderazgo responsable aparece como una competencia escasamente representada. Los estudiantes de STEM cuentan con menos oportunidades de aprendizaje para desarrollar habilidades de liderazgo, especialmente aquellas relacionadas con la adquisición de conocimientos, competencias y actitudes necesarias para ejercer un liderazgo sostenible. Dado que la colaboración en los ámbitos técnicos adopta cada vez más la forma de proyectos, este tipo de contenidos debería ser incorporado también en los planes de estudio de STEM. El liderazgo responsable reviste especial importancia en la gestión de proyectos, dada la complejidad de los mismos y la diversidad de las interacciones que los caracterizan. El principal desafío consiste en armonizar metas éticas, sostenibles e innovadoras con las limitaciones de tiempo y calidad. Un estilo de liderazgo responsable favorece la colaboración, la innovación y la adaptabilidad (Vélez Castro & Vásquez-Bernal, 2021), y permite construir relaciones de confianza con los grupos de interés, aspecto esencial para el éxito a nivel global (Piñeros Espinosa, 2018).

El estudio también evaluó las dimensiones individuales del marco teórico propuesto por Agarwal y Bhal (2020), compuesto por cuatro dimensiones: persona moral, gestor moral, consideración de múltiples partes interesadas y enfoque en el crecimiento sostenible. Para cada una de estas dimensiones se analizaron ítems específicos, comparando la percepción de los estudiantes respecto a sus logros de aprendizaje y la importancia atribuida a dichas competencias en el ejercicio profesional de la gestión de proyectos. El objetivo principal fue identificar la brecha existente entre el aprendizaje real y la importancia percibida.

La primera dimensión del marco, “persona moral”, enfatiza la conducta ética individual. En la encuesta, se solicitó a los estudiantes de gestión de proyectos que evaluaran si habían adquirido competencias relacionadas con esta dimensión durante su formación, así como la relevancia que estas tienen para su futuro desempeño profesional. En este aspecto, se evidenció una diferencia notable entre el aprendizaje efectivo y la importancia percibida de esta competencia. Si bien los resultados varían ligeramente entre estudiantes de STEM y de programas en administración y gestión de proyectos, la tendencia general es clara. Esta dimensión se asocia con la equidad, la objetividad, la toma de decisiones éticas y comportamientos que

consideran a los subordinados (Agarwal y Bhal, 2020). Además, características como la honestidad, la integridad y la veracidad son esenciales en el liderazgo responsable (Trevino y Brown, 2007). Los resultados del estudio reflejan que los estudiantes valoran altamente estas cualidades como parte de su formación.

Una tendencia similar se observa en la dimensión “gestor moral”, que Agarwal y Bhal (2020) describen como aquel que actúa como modelo ético para sus subordinados, promoviendo comportamientos acordes con principios éticos y utilizando medios adecuados para alcanzar los objetivos propuestos. En este caso, los estudiantes también consideran crucial que el gestor de proyectos fomente comportamientos responsables dentro de su equipo. Sin embargo, las oportunidades de aprendizaje para desarrollar esta competencia son percibidas como considerablemente limitadas por todos los grupos encuestados. Las diferencias son especialmente notorias entre estudiantes de STEM, administración de empresas y gestión de proyectos.

Las dimensiones de “consideración de múltiples partes interesadas” y “enfoque en el crecimiento sostenible” revelan patrones similares. En general, se observa una discrepancia significativa entre las oportunidades reales de aprendizaje y la importancia percibida de estas competencias por los gestores de proyectos.

En síntesis, los resultados del estudio sugieren que, desde la perspectiva del estudiantado encuestado, los planes de estudio en las áreas de administración, gestión de proyectos y disciplinas STEM ofrecen escasas oportunidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo responsable. Por tanto, resulta imprescindible incorporar de manera más sólida conceptos como el liderazgo responsable en la formación universitaria. Los programas educativos centrados en el liderazgo responsable, la sostenibilidad y las habilidades psicosociales fortalecen la conciencia ética del estudiantado, así como su capacidad para generar un impacto positivo, contribuyendo tanto al éxito empresarial como al desarrollo social (Caldwell et al., 2012). Los modelos pedagógicos innovadores resultan clave para fomentar el desarrollo de habilidades prácticas y un pensamiento orientado a la acción.

Referencias

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3.ª ed.). Prentice Hall.
- Brundtland, G.H. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el medio Ambiente y el Desarrollo*. Organización de las Naciones Unidas. Disponible: <https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE LECTURE 1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf>
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholders' management: influence pathways and organizational. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274. DOI: [10.5465/amp.2014.0013](https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013)
- Fry, L., & Egel, E. (2021). Global Leadership for Sustainability. *Sustainability*, 13. <https://doi.org/10.3390/su13116360>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Hernández-Rodríguez, A. A., Argüelles-Pascual, V., & Palacios, R. H. (2021). Métodos empíricos de la investigación. *Ciencia Huasteca*, 9(17), 33-34.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Maranto Rivera, M., & Vargas Hernández, E. (2020). Tipos de Liderazgo. *Vida Científica Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 4*, 8(16), 23-24. Recuperado a partir de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa4/article/view/6127>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Pérez Castaños, S., & García Santamaría, S. (2023). *¿Cómo investigar en didáctica de las ciencias sociales?*. Octaedro.
- Rodríguez, C., Romani, U., Arias, J. L., & Barrial, D. (2022). Liderazgo responsable como fortaleza de las empresas democráticas. *Revista de Filosofía*, 39. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7309417>
- Sánchez, F., et al. (2020). Professional Aspirations as Indicators of Responsible Leadership Style and Corporate Social Responsibility. Are We Training the Responsible Managers that Business and Society Need? A Cross-national Study. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 49-61. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a5>
- Sulbarán, W. J. (2023). El liderazgo incompetente en la gerencia posmoderna por la falta de formación transdisciplinaria. *Temas de Coyuntura*, (87), 22-36.
- Vélez Castro, J., & Vásquez-Bernal, O. (2021). El liderazgo en la gestión de proyectos. Una exploración de los aspectos disruptivos del liderazgo tradicional. *19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*. <https://doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.328>
- Villasís-Keever, M. Á., Márquez-González, H., Zurita-Cruz, J. N., Miranda-Navales, G., & Escamilla-Núñez, A. (2018). El protocolo de investigación VII. Validez y confiabilidad de las mediciones. *Revista Alergia México*, 65(4), 414–421. <https://doi.org/10.29262/ram.v65i4.560>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. (2001) Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zalles, J. H. (2011). *Liderazgo: Un concepto en evolución*. Fundación Konrad Adenauer Editorial, Ecuador.