

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Liderazgo Responsable y su Desarrollo.

Artículo de Revisión

Diego Alejandro Ballesteros Chitiva.

Bogotá, D.C.

2022.

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Liderazgo Responsable y su Desarrollo.

Artículo de Revisión.

Diego Alejandro Ballesteros Chitiva.

Bajo la dirección del: Docente Rafael Piñeros Espinosa PhD.

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2022.

## **Agradecimientos**

Al profesor Investigador Rafael Piñeros por la oportunidad de ser parte de esta investigación como culminación de mi proceso formativo y académico en la Escuela de Administración, con la cual también estoy profundamente agradecido. También agradezco la paciencia y ganas de enseñar de la profesora Diana Rocío Moreno de Opción de Grado 2: Investigación, por darnos las herramientas y formas para desempeñar el rol de asistente de investigación durante este semestre 2022-1, de forma eficaz y cumpliendo las metas planteadas con el artículo producto de 1 año de investigación.

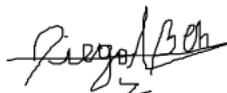
## Tabla de contenido

Contenido	
Agradecimientos .....	3
Declaración de originalidad y autonomía .....	5
Declaración de exoneración de responsabilidad .....	6
Glosario .....	7
Resumen.....	8
Abstract .....	9
1. Introducción.....	10
2. Metodología.....	11
3. Análisis de datos y hallazgos.....	12
3.1 Conceptos claves de Desarrollo de Liderazgo Responsable .....	13
3.2 Rol a seguir de un Líder Responsable .....	19
3.3 Desarrollo de Liderazgo Responsable.....	22
4. Conclusiones.....	27
5. Valor académico .....	28
Referencias bibliográficas.....	30

### **Declaración de originalidad y autonomía**

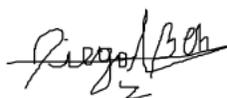
Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “Liderazgo Responsable”, en opción de grado de Asistente de Investigación II y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rafael B. B." with a stylized flourish underneath.

### **Declaración de exoneración de responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rafael B. B.' with a small '2' below the name.

## Glosario

**Accionistas:** es la persona física o jurídica que posee una o más acciones de una empresa en la bolsa de valores, por tanto, esa titularidad le otorgará la condición de propietario y socio.

**Grupos de interés:** se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Maak & Pless, 2006).

**Liderazgo Responsable:** se refiere al establecimiento de responsabilidad en asuntos relacionados con creación de valor organizacional, mediante un proceso de influencia relacional entre los líderes y las partes interesadas, buscando siempre el beneficio de ambos (Marques et al., 2018).

**Responsabilidad Social Empresarial:** es la contribución al desarrollo humano sustentable y sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

**Sostenibilidad:** consiste en satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer a las necesidades de las generaciones futuras, al mismo tiempo que se garantiza un equilibrio entre el crecimiento de la economía, el respeto al medioambiente y el bienestar social. Su responsabilidad y poder de decisión de la empresa vendrá dada en proporción a la cantidad y tipo de acciones que posea.

## Resumen

Esta revisión de literatura es importante porque nos ayuda a determinar concretamente qué hace a un líder un " responsable" de otro que no lo es, y cómo es el proceso y desarrollo para convertirse en uno. El objetivo de esta investigación es analizar el rol de liderazgo responsable dentro de las empresas, y su impacto en los grupos de interés tales como empleados, accionistas, junta directiva, y comunidad donde estás operan.

La metodología utilizada para este estudio es una revisión de literatura de artículos académicos tanto cualitativos como cuantitativos sobre el desarrollo de liderazgo responsable y su desarrollo, además de la visión corporativa de las empresas frente a programas de liderazgo en relación con la responsabilidad social empresarial.

El valor académico de este artículo cada vez toma más importancia el término líder responsable presente en planes de estudios, debates en el día a día dentro de las universidades y grandes corporaciones donde ejecutivos, y rangos altos de éstas se plantea en el desarrollo de habilidades y conocimientos para convertirse en uno de ellos.

Se encontraron varias aproximaciones de concepto y definición de desarrollo de liderazgo responsable dentro de las organizaciones, roles de liderazgo responsable en medianas y grandes empresas y varias herramientas e instrumentos para tener un marco de referencia para medir que tan responsable es un líder y que atributos psicológicos y habilidades debería tener o empezar a cultivar.

**Palabras Clave:** liderazgo responsable, desarrollo de líderes responsables, Responsabilidad Empresarial, Comportamiento Ético

### **Abstract**

This literature review is important because it helps us to concretely determine what makes a leader "responsible" for another who is not, and what the process and development to become one is like.

The objective of this research is to analyze the role of responsible leadership within companies, and its impact on stakeholders such as employees, shareholders, board of directors, and the community where they operate.

The methodology used for this study is a literature review of both qualitative and quantitative academic articles on the development of responsible leadership and its development, as well as the corporate vision of companies regarding leadership programs in relation to corporate social responsibility.

The academic value of this article is becoming increasingly important for the term responsible leader present in curricula, day-to-day debates within universities and large corporations where executives and high ranks are raised in the development of skills and knowledge to become one of them.

Several approaches to the concept and definition of responsible leadership development within organizations, responsible leadership roles in medium and large companies and various tools and instruments were found to have a reference framework to measure how responsible a leader is and what psychological attributes and skills should have or begin to cultivate.

**Keywords:** responsible leadership, responsible leader development, ethics, and morals of a leader.

## 1. Introducción

Liderazgo responsable y el desarrollo de líderes responsables dentro de las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas, es hoy en día un tema relevante en universidades, en el desarrollo de programas de Liderazgo que muchas empresas están impulsando para la búsqueda y mejora de líderes en sus medios y altos rangos (Marques et al., 2018). La responsabilidad social empresarial y el liderazgo responsable van de la mano a la hora de las empresas querer tener programas que cumplan con los pilares de medio ambiente, social y desarrollo de líderes responsables dentro de la organización (Voegtlin et al., 2012).

Esta revisión de literatura busca presentar los hallazgos de estudios de liderazgo responsable y su desarrollo, teniendo en cuenta su papel dentro de las organizaciones de toda índole, la relación de este con grupos de interés tales como accionistas, empleados, colegas, junta directiva, y, la comunidad se afectado con las con la toma de decisiones que esté haga dentro de la organización (Agarwal & Bhal, 2020).

Existen muchos roles y estilos de Liderazgo tocados por grandes autores que hablan sobre liderazgo y desarrollo de líderes responsables pero solo vamos a hablar del estilo de liderazgo responsable en función con ese líder que n.o sólo da cuentas a accionistas y juntas directivas en su quehacer diario de la dirección de la empresa sino que por el contrario vela también por los intereses de empleados, medio ambiente, comunidad y lugar donde dirige la empresa (Maak & Pless, 2006).

## 2. Metodología

Para el desarrollo de la investigación se enfocó en la búsqueda de los conceptos claves de liderazgo responsable y desarrollo de líderes que permitieran comprender todo lo relacionado con el desarrollo de líderes responsables. Para ello, se utilizaron los tesauros de ILO Y UNESCO para conocer los términos y palabras claves relacionadas tanto en inglés como español de los términos de liderazgo responsable y desarrollo de liderazgo.

Además para una búsqueda avanzada del tema se utilizó en la base de datos WOS conectores booleanos OR y se aplicó filtro de artículos y papers de los últimos 5 años, arrojando inicialmente 9000 documentos que fueron clasificados y depurados según la pertinencia para el desarrollo de esta investigación teniendo en cuenta sólo aquellos documentos que trabajaran management y business, quedando un total de 338 artículos que posteriormente se exportaron a Excel y fueron guardados para revisar títulos autores y el abstract para descartar literatura repetida o que abarquen el liderazgo desde las ramas de la psicología organizacional o comportamental.

Para finalizar es importante resaltar que desde el inicio de la investigación se utilizaron como base los artículos de autores como Maak, Pless y Voetglin, autores que trabajan conceptualmente temas relacionados al desarrollo de líderes responsables, sin importar mucho el año de publicación, si no más su contenido, dado que son los pioneros y de los autores más relevantes en el tema a investigar.

A continuación, se presenta la ecuación de búsqueda utilizada para la búsqueda de información relevante a la investigación:

## **Ecuación de Búsqueda**

(ALL= (Responsible Leadership OR Leadership Style OR Leadership OR Desarrollo Liderazgo))

AND ALL= (Leadership Responsible OR Leadership Style OR Leadership OR Desarrollo Liderazgo)

### **3. Análisis de datos y hallazgos**

El desarrollo de líderes responsables ha tomado cada vez más relevancia en la academia sobre todo en las facultades de administración y negocios al ser ampliamente un objeto de investigación por muchos autores y ser el liderazgo responsable parte de programas público-privadas de muchas empresas en su día a día (Pless & Maak, 2009).

El desarrollo de liderazgo responsable y su término cuenta con múltiples enfoques y definiciones según sea el ámbito en que se trabaja, como lo son las esferas organizacional, comportamental, psicológica, entre otras y desde la administración, el cual será el enfoque que se trabajará en la presente revisión de literatura.

La estructura de este documento se compone de varios apartados. El primero de ellos da una apertura al tema inicial en el cual se describe de forma general el concepto y definiciones del liderazgo responsable y su desarrollo. El segundo, trata de exponer los roles de este. En el tercer

apartado se ilustran la responsabilidad social empresarial y los programas a nivel corporativo para el desarrollo de líderes responsables, se divide en algunas aproximaciones conceptuales del desarrollo del liderazgo responsable, luego se exponen los instrumentos en programas de formación de desarrollo de liderazgo responsable. En cuarto lugar, se formulan las conclusiones de la investigación, valor académico del tema de estudio, limitaciones de los hallazgos de la revisión de literatura y artículos consultados.

El objetivo del presente artículo es profundizar en el concepto de liderazgo responsable y el desarrollo de estos teniendo en cuenta la perspectiva de diferentes autores que han escrito sobre este tema. Se busca realizar una exhaustiva investigación bibliográfica que abarque aspectos esenciales del tema de estudio en el cual se puedan identificar aquellos estudios que tengan más relevancia en cuanto al tema de desarrollo de liderazgo responsable.

### **3.1 Conceptos claves de Desarrollo de Liderazgo Responsable**

Para iniciar con la conceptualización en lo que tiene que ver con el desarrollo del liderazgo responsable, es importante, comprender que existen diferentes perspectivas de Líderes Responsables (Castillo et al., 2020), por lo cual es necesario entender el concepto básico de este antes de abordar el desarrollo de liderazgo responsable dentro de las empresas con su rol y métodos a seguir. El objeto de estudio del artículo se aborda desde el desarrollo de este tipo de liderazgo responsable.

El liderazgo responsable tiene sus raíces en la teoría de los grupos de interés (Maak & Pless, 2006) y tiene como premisa que los líderes corporativos tienen una responsabilidad con una gama más amplia de grupos de interés de lo que normalmente se incluye en la teoría del liderazgo convencional. Estas partes interesadas o *stakeholders* comprenden organizaciones no gubernamentales (ONG), empleados y clientes, personas de toda la cadena de suministro, los gobiernos, las sociedades y las generaciones futuras, todos los cuales se ven afectados por las actividades de la organización (Maak & Pless, 2006).

Así pues, si se entiende que el liderazgo responsable se basa en valores y principios éticos impulsados por las relaciones entre líderes y grupos de interés, “los líderes responsables deben pensar en las consecuencias de las decisiones frente a todos los stakeholders y entablar diálogo con todas las partes ponderando y equilibrando los diferentes intereses” (Voegtlin et al., 2012) con el propósito de mantener la legitimidad corporativa, generar confianza y producir capital social.

Añadiendo a las conclusiones anteriores, un líder responsable no solo se encarga de cumplir con indicadores financieros y de ventas, sino que se preocupa por el cumplimiento de objetivos sociales y medioambientales en la organización (Voegtlin et al., 2012). Se puede decir entonces que el liderazgo responsable busca cumplir con las metas e indicadores establecidas por la junta directiva, sin dejar de lado la sostenibilidad de la empresa en términos ambientales y sociales que se ven reflejados económicamente en la organización.

Por otro lado, en cuanto a los roles de liderazgo responsable se pueden encontrar en las organizaciones tres tipos: Experto, Facilitador y Ciudadano, los cuales se diferencian según las metas e indicadores que deban cumplir en las empresas así (Voegtlin et al., 2020):

El líder experto es el que establece tareas y busca lograr objetivos de rendimiento, se define como aquel que está orientado hacia el cumplimiento de las tareas dentro de una empresa. Los líderes responsables rinden cuentas a grupos de interés primarias; entre los cuales están los accionistas, inversionistas, superiores y clientes (Voegtlin et al., 2020)

Este tipo de líder organiza y estructura el trabajo, define responsabilidades, controla los procesos de trabajo, fomenta el cumplimiento de los plazos y reglas además de planificar futuras metas.

El líder facilitador busca motivar a los empleados y crear un entorno laboral justo, realiza la rendición de cuentas hacia las partes interesadas, por lo cual su comportamiento está orientado hacia las necesidades de estos (Voegtlin et al., 2020). Se puede decir que se preocupa por el bienestar de sus empleados y su satisfacción, además de mediar en los conflictos y de motivarlos constantemente.

El líder responsable busca crear valor a largo plazo para la sociedad y les rinde cuentas a actores secundarios tales como a el Estado, comunidades, ONG's, familias entre otras. Este rol de líder responsable se define por su comportamiento orientado a las necesidades de la sociedad además considerando las consecuencias de su actuar para con ésta y el medio ambiente. Desarrolla

una visión sostenible en el tiempo de la empresa u organización enfatizando en la importancia de la responsabilidad social (Voegtlin et al., 2020).

En este orden de ideas, el liderazgo responsable y su desarrollo se está convirtiendo en un tema cada vez más relevante en la academia y empresas debido a la creciente complejidad y conectividad de la sociedad, en la que organizaciones, trabajadores, clientes, proveedores, entidades públicas, instituciones ambientales y ciudadanos en general se están convirtiendo en piezas interdependientes de un gigantesco y dinámico rompecabezas social (Marques et al., 2018).

Sumado a lo anterior, la creciente concienciación, el interés público y la intervención en las crisis financieras, el desempleo, los despidos masivos, las reducciones de plantilla, los problemas medioambientales, los escándalos empresariales y las conductas poco éticas en los negocios han generado que las responsabilidades y el comportamiento ético de los gerentes y líderes sean foco de mayores niveles de atención; por lo tanto, la capacidad de respuesta corporativa y gerencial ha estado bajo el escrutinio público más que nunca.

En su artículo seminal, (Marques et al., 2018) destacó el liderazgo como una de las preocupaciones más antiguas del mundo, como lo ejemplifica el libro de Homero, la *Ilíada* y los héroes griegos. Según Stogdill (1950), el liderazgo puede considerarse como "el proceso (acto) de influir en las actividades de un grupo organizado en sus esfuerzos por establecer y alcanzar metas". De hecho, la palabra influencia se ha convertido en parte de muchas definiciones de liderazgo, lo que demuestra que el liderazgo es un proceso relacional en el que una parte ejerce algún tipo de incentivo sobre otra parte.

De acuerdo con Castillo et al., (2020) un líder debe actuar con responsabilidad hacia sus accionistas, pero además sus motivaciones y comportamiento deben estar alineados para construir y cultivar relaciones sostenibles y de confianza con los previamente mencionados grupos de interés para establecer acciones que acerquen al cumplimiento de objetivos comunes de la empresa de la cual es responsable.

Teniendo en cuenta las tres dimensiones fundamentales de la sostenibilidad las cuales van alineadas con los pilares de la sostenibilidad que son el medio ambiente, la sociedad y la economía, las empresas deben buscar minimizar el impacto de las empresas en su disposición de residuos, reciclaje interno y consumo de energía, agua y recursos que aliviará los costos fijos y en será un factor importante al ser tenido en cuenta por los clientes y/o consumidores de sus productos o servicios (Castillo et al., 2020). Aplicando programas de inclusión de las comunidades en proyectos liderados por las empresas desde campañas de reciclaje, donaciones a grupos vulnerables entre otros donde se tenga en cuenta a nivel local el papel que estos grupos representan en la cadena de valor y producción del quehacer empresarial.

Por otro lado, teniendo en cuenta la importancia de los empleados dentro de las empresas resulta fundamental la presencia de líderes responsables ya que sin estos los propósitos antes mencionados no podrían ser alcanzados, el estrecho trabajo compartido entre los líderes de las áreas de producción, comercial y financiero entre otros y los trabajadores deben estar alineados a la misión y visión de las empresas (Castillo et al., 2020). Además de ser los líderes responsables un modelo para seguir en cuanto a su comportamiento ético y decisiones acordes a una cultura de

la organización que procure cumplir los tres pilares previamente mencionados (Maak & Pless, 2006).

Sin embargo, existen diferentes retos para los líderes empresariales dado que se enfrentan a una creciente complejidad al intentar cumplir y gestionar todos los requerimientos de los grupos de interés. Esto se vuelve especialmente evidente en las diversas expectativas de las partes interesadas con respecto a lo que es o debería ser un comportamiento empresarial responsable.

En este orden de ideas es importante reconocer que para tener una acorde Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se requiere de líderes responsables dentro de las empresas o en su defecto, lograr el desarrollo de éstas dentro de las firmas. Como nadie ignora, este tipo de liderazgo permite una mejor alineación y apoyo para este tipo de estrategia, puesto que no solo responde a los accionistas, sino que también crea: valor agregado, sostenibilidad ambiental, financiera, buen gobierno y comportamientos éticos (Voegtlin et al., 2012).

Para el desarrollo de líderes responsables no existe una única forma o manera de formarse y no es necesario nacer siendo líder para convertirse con el tiempo en uno. El liderazgo tiene varios estilos y formas de manifestarse dentro de una organización y es importante el saber identificarlas adecuadamente.

Por último es importante recordar los cinco roles operativos se basan en el carácter relacional del liderazgo para construir realidades organizacionales: (a) el líder como entrenador, que facilita el aprendizaje, la comunicación y el logro de metas por parte de los stakeholders; (b) el líder como networker, que construye vínculos de trabajo con diferentes partes interesadas con

intereses variados; (c) el líder como narrador, que se enfoca en dar sentido entre partes interesadas; (d) el líder como arquitecto, que crea una cultura de integridad; y (e) el líder como cambio agente, que moviliza, crea y mantiene el compromiso de efectuar cambios orientados hacia el valor de sostener una sociedad compuesta de grupos de interés (Voegtlin et al., 2012).

### **3.2 Rol a seguir de un Líder Responsable**

Con el propósito de dar continuidad a la investigación, se analizará el modelo o rol de liderazgo responsable de la empresa de productos lácteos “La Alquería” la tercera lechería más grande de Colombia, empresa soñadora con un compromiso social y sostenibilidad ambiental, aplicando la inclusión, respeto y prosperidad de miles de familias con lecherías a pequeña escala por medio del programa FOCA (Programa de Formación Pequeño Lechero) el cual ha ayudado a salir de la pobreza a comunidades golpeadas por la violencia y cultivos ilícitos (Castillo et al., 2020).

El líder responsable de la compañía se hace llamar coordinador de sueños y gracias a su compromiso con familias lecheras, trabajadores y consumidores a lo largo de la cadena de suministro de productos lácteos ha recibido varios premios individuales y como empresa siendo reconocida por su programa de huella carbono cero en materia ambiental y responsabilidad empresarial con el ya mencionado programa de apoyo al pequeño productor lechero.

Con este ejemplo se puede decir que los programas de formación de directivos y tomadores de decisiones dentro de las empresas no solo deben estar enfocados en el alcance de metas

financieras y comerciales para agregar valor a las empresas y sus accionistas, si no ser la base para lograr impacto positivo en la comunidad, planta de empleados y disminución de la huella de carbono, por lo tanto, el desarrollo de líderes responsables a nivel local y nacional tendría que ser en todas las áreas de las empresas y compañías desde comercial, ventas, coordinaciones hasta puestos de dirección y mesas directivas, puesto que se lograrían generar cambios positivos en la cadena de valor y producción en la fabricación de productos y/o prestación de servicios hasta el cliente final (Agarwal & Bhal, 2020) .

La relación basada en valores y guiada por principios entre los líderes y los grupos de interés que son conectados a través de un sentido compartido de significado y propósito a través del cual se elevan a un nivel superior niveles de motivación y compromiso para lograr la creación de valor sostenible y cambio responsable (Blakeley & Higgs, 2014)

Por otra parte, es importante tener una escala de medición que permita evaluar el liderazgo de los propietarios, CEO's o directivos de una organización desde el punto de vista empírico (Maak & Pless, 2006), dado que para lograr cambios sustanciales no basta con tener empleados con liderazgo responsable, sino que las partes tomadoras de decisiones guíen el rumbo de la organización en términos de desarrollo y liderazgo responsable.

Ahora bien, según Voegtlin et al., (2012) el contexto empírico de “líder Responsable” significa que este debe reconocer los problemas morales teniendo en cuenta las consecuencias de sus decisiones o acciones para todos los grupos de interés posiblemente afectados. Por dar un

ejemplo, contratar más mano de obra extranjera en la planta de obreros, en vez de los locales acarrearía problemas dentro de los trabajadores que ven con malos ojos que las vacantes se las den a extraños de la comunidad donde viven. Ellos luego deben usar su influencia para incorporar a los grupos de partes interesadas en el proceso de toma de decisiones al proporcionar espacios para la discusión y el diálogo.

Los argumentos de la toma de decisiones previamente mencionados evalúan desde la perspectiva de todos los grupos de interés (Castillo et al., 2020). El líder responsable aboga por lo tanto argumentos que enfatizan el punto de vista de la organización. Además, trata de lograr un consenso entre los participantes sopesando y equilibrando los diferentes intereses.

El desarrollo del liderazgo responsable se puede analizar tanto a nivel corporativo como individual dentro de una organización o empresa (Voegtlin et al., 2020). Numerosos autores a lo largo de los años han intentado tanto a nivel cualitativo como cuantitativo medir las cualidades y desempeños de diferentes líderes en varias organizaciones que prestan servicios o fabrican productos.

Para comenzar a nivel corporativo, dentro de las organizaciones de diferente índole se ha buscado dentro de los rangos medios y altos tener un desarrollo de programa de Liderazgo responsable (Voegtlin et al., 2012). Estos programas buscan mejorar las habilidades innatas que tienen los líderes entre estos coordinadores supervisores y jefes de planta en diferentes aspectos en el día a día de su trabajo con accionistas, empleados, colegas y subalternos.

Por lo anterior, surge la necesidad de conocer el tipo de Liderazgo responsable que se quiere implementar dentro de las empresas, teniendo en cuenta la interacción entre los líderes y empleados, identificando a su vez a los líderes innatos dentro de la organización, dado que son piezas claves para la aplicación del liderazgo responsable.

### **3.3 Desarrollo de Liderazgo Responsable**

Los escándalos corporativos han desencadenado un amplio debate sobre el papel de las empresas en la sociedad: su legitimidad, sus obligaciones y sus responsabilidades (Pless & Maak, 2009). Como resultado, las empresas y sus líderes son cada vez más responsables de sus acciones, y no acciones, por parte de una multitud de partes interesadas y la sociedad en general.

Y es allí donde toma relevancia el desarrollo del liderazgo, el cual es una herramienta particularmente importante para los profesionales de desarrollo de recursos humanos, como un importante cuerpo de investigación sugiere que los valores y comportamientos de los líderes son importantes en la formación de culturas organizacionales responsables y éticas (Blakeley & Higgs, 2014), dado que la responsabilidad corporativa necesita líderes responsables, siendo este el foco de importancia para el desarrollo de éstos.

Este enfoque del desarrollo de líderes responsables pretende producir una mayor conciencia cívica, mayor motivación para participar en actividades socialmente responsables, mayor autoconciencia, empatía más profunda y mayores habilidades para manejar la diversidad y responder a las necesidades de otros (Voegtlin et al., 2012).

Por lo general, el desarrollo de liderazgo responsable se realiza por medio de experiencias de inmersión que forman parte del núcleo del Programa de desarrollo de liderazgo responsable. Estas experiencias consisten en lograr que los participantes pasen entre una semana y un mes trabajando sobre el terreno con los socios, el propósito es dedicar más tiempo a la preparación de la experiencia y luego a la toma de sentido y reflexión (Voegtlin et al., 2012).

En este orden de ideas se puede decir que se destaca el "Proyecto Ulysses", un programa global de aprendizaje de servicio y desarrollo de liderazgo en la empresa dirigido por Pricewaterhousecoopers, que se lleva a cabo en asociación con organizaciones de otros sectores en países en desarrollo y tiene como objetivo desarrollar una mentalidad para un liderazgo responsable (Pless & Maak, 2009).

Para el diseño del programa es necesario contar con veinte participantes los cuales son nominados cada año por sus territorios para participar. Los participantes se reúnen por primera vez en una base durante una semana donde obtienen información sobre las dimensiones del programa, forman equipos de proyectos multiculturales y se reúnen con representantes de las organizaciones asociadas con las que van a trabajar en el campo (Pless & Maak, 2009).

De hecho, los participantes de Ulysses reciben la oportunidad de apoyar a sus organizaciones socias en la creación de valor social y la realización de un cambio social deseable al brindar su conocimiento comercial y experiencia profesional. En estos proyectos, desarrollan, por ejemplo, soluciones para fortalecer la coordinación de grupos locales y ONG en la lucha contra el VIH/SIDA, elaboran planes comerciales estratégicos para ONG y emprendedores sociales,

brindan marcos para la generación de ingresos y apoyan a las organizaciones en la expansión de sus operaciones exitosas a otras regiones. y países (Pless & Maak, 2009).

La importancia del proyecto mencionado es presentar que los líderes empresariales responsables no solo están comprometidos con el éxito empresarial (Pless & Maak, 2009), sino también con el bien común y el bienestar de las comunidades locales y las sociedades globales.

Para lograr esto, se requiere, como punto de partida, una comprensión integral del contexto cultural, político y económico y el deseo y la capacidad de comprender la mentalidad de las personas afectadas a nivel local para desarrollar soluciones sostenibles con ellos, no para ellos. En segundo lugar, observar y escuchar activamente a las diferentes partes interesadas es útil para desarrollar una comprensión más amplia y profunda de los problemas en cuestión y para aprender a ver y comprender las diferentes mentalidades (Muff et al., 2022).

Además, para desarrollar una mentalidad responsable no es suficiente enviar a los participantes a proyectos experienciales en países en desarrollo y analizar su experiencia en dimensiones generales, como liderazgo, diversidad y sostenibilidad. También es importante proporcionar un enfoque de aprendizaje moral sistemático a lo largo del ciclo de aprendizaje experiencial y coordinar la interacción entre la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y la experimentación activa en consecuencia para apoyar el proceso de transformación de la experiencia en aprendizaje (Pless & Maak, 2009).

Como tal, cada uno de estos roles tiene importantes desafíos de implementación y está respaldado por habilitantes que tienen como objetivo facilitar la transformación requerida. Cada uno de los tres roles y el colaborativo se aclaran aún más mediante tres facilitadores.

El desafío educativo de desarrollar líderes responsables a nivel mundial tiene que ver con el desarrollo del potencial de una persona para actuar de manera consistente en nombre de la sociedad, incluida la capacidad de abordar problemas transdisciplinarios complejos y la colaboración práctica con otros miembros de la sociedad (Muff et al., 2020).

Tal objetivo requiere un ajuste significativo a la forma en que hemos estado educando a los gerentes y líderes en el pasado, donde el conocimiento de la materia representaba el enfoque central de la educación gerencial. Aprendizaje transformador: el desarrollo del liderazgo es, ante todo, el desarrollo personal que involucra a la persona en su totalidad, mente, corazón, cuerpo y alma. El desarrollo de la conciencia tiene el potencial de conducir a nuevas formas de relacionarse con uno mismo y el mundo, desencadenando una responsabilidad personal en los líderes para co-crear un mundo en un proceso evolutivo e interdependiente. Como tal, el aprendizaje transformador busca transformar marcos de referencia problemáticos en perspectivas que provoquen la exploración de soluciones holísticas, orientadas al futuro y previamente desconocidas para participar en la transformación de los negocios y la economía (Muff, 2013).

Se puede decir entonces que existe una necesidad de liderazgo para contribuir al debate público relacionado con la transformación del propósito de los negocios y el papel de la economía, jugando un papel muy importante, los académicos de negocios y administración porque tienen la

oportunidad de liderar tales debates sobre nuevos modelos económicos y comerciales, lo que permite al público en general comprender lo que está en juego y la acción comunitaria requerida para impulsar dicho cambio, para lo cual se requiere de formas más amplias de colaboración entre la academia, el mundo empresarial y la sociedad civil, así como escuelas de negocios que se conviertan en modelos a seguir en la búsqueda del bien común (Muff et al., 2020).

Por último, es importante resaltar que el liderazgo tradicionalmente se definía como el deseo de trabajar con otros para marcar la diferencia, sin embargo, los modelos sociales han cambiado y desde el desarrollo del liderazgo se dice que es un proceso basado en valores, colaborativo y con propósito que da como resultado un cambio social positivo (Muff et al., 2021).

Y es allí donde resulta la importancia del desarrollo del liderazgo dado que se debe educar a los gerentes o líderes responsables para responder al llamado de convertirse en custodios de la sociedad, es decir, sus acciones deben prestar un servicio a la sociedad, dado que la escuela de gestión del futuro entiende que la transformación de los negocios, la economía y la sociedad comienza con su propia transformación interna (Muff, 2013).

#### 4. Conclusiones

A manera de conclusión se puede decir que el término liderazgo responsable y el desarrollo liderazgo responsable es un tema cada vez más estudiado dentro de las grandes corporaciones (Maak & Pless, 2006), empresas e individuos que buscan convertirse en uno de estos líderes, razones por las cuales en la actualidad son materia de discusión en las universidades quienes piensan en implementar programas de Liderazgo Responsable como parte de la formación en los *pensum* de los programas académicos y como un pilar fundamental en la formación de supervisores y empleados que ocupan los medios y altos cargos de las empresas.

Por otro lado, al analizar e interpretar los autores y literatura académica acerca de los roles del liderazgo responsable se puede concluir que las diferentes mediciones en cuanto a personalidad, estilo y desempeño de Liderazgo que se han llevado a cabo desde la administración, psicología, liderazgo y análisis comportamental de individuos dentro de un programa de desarrollo de Liderazgo llevado a cabo empresas públicas y privadas han servido para comprender que el rol de Liderazgo responsable tomador de decisiones es el más adecuado para las empresas del Siglo XXI.

Por último, es importante resaltar que la investigación al ser documental cuenta con una limitación y es no contar con información primaria que permita establecer si existe un único rol de Liderazgo responsable o si es flexible teniendo en cuenta las cualidades de la persona. Sumado a esto, la existencia de diferentes variables cualitativas y cuantitativas de evaluación que no se

encuentran estandarizadas provoca que haya múltiples interpretaciones de los roles, por lo tanto, se puede decir que los roles o estilo de liderazgo aplicados dependerán de las cualidades de quien asumirá el rol y del enfoque que la organización tenga para el cumplimiento de los objetivos alineados con la responsabilidad social, ambiental y económica.

## **5. Valor académico**

Este artículo de revisión de literatura hecho bajo la supervisión del profesor investigador Rafael Piñeros PhD y con la revisión de estilo y contenido de la profesora Diana Rocío tiene un valor académico muy importante al ser el desarrollo de los responsables, cada vez más mencionado en artículos y papers en diferentes universidades del mundo (Muff, 2013). Los programas de desarrollo de líderes y de Liderazgo responsable dentro de las empresas a nivel corporativo, y a nivel individual tanto en pequeñas medianas o grandes empresas ha llamado la atención y facultades de administración y liderazgo en varias universidades del mundo cómo Harvard, MIT entre otras.

Reconocidos autores a lo largo de estos años han tratado de darle un concepto y significado de las palabras desarrollo de líder y liderazgo responsables, ya que estos roles dentro de las empresas juegan un papel fundamental a la hora de tener un éxito en resultados financieros con accionistas, reducción de huella carbono, reputación corporativa con competidores y la reputación como una buena empresa para trabajar.

Desde el ámbito local son muy pocas personas reconocidas por ser "líderes responsables", son vistos como jefes, dueños o CEOs, pero no como líderes o modelos a seguir tanto por empleados como colegas. Lo anterior nos deja con la incógnita de ¿sí un líder solo tiene que responder a resultados con la junta directiva y accionistas de las empresas y dejar de lado la parte socio ambiental de estas grandes corporaciones y tampoco tener en cuenta la relación positiva con los empleados y la comunidad dónde se desarrolla su actividad económica?

### Referencias bibliográficas

- Agarwal, S., & Bhal, K. T. (2020). A Multidimensional Measure of Responsible Leadership: Integrating Strategy and Ethics. *Group and Organization Management*, 45(5), 637–673. <https://doi.org/10.1177/1059601120930140>
- Blakeley, K., & Higgs, M. (2014). *Responsible leadership development – crucible experiences and power relationships in a global professional services firm*. 17(5), 560–576. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=edsbl&AN=vdc.100032874058.0x000001&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Castillo, M. M., Sanchez, I. D., & Duenas-Ocampo, S. (2020). Leaders do not emerge from a vacuum: Toward an understanding of the development of responsible leadership. *Business and Society Review*, 125(3). <https://doi.org/10.1111/basr.12214>
- Lehmann, M., Toh, I., Christensen, P., & Ma, R. (2010). Responsible leadership? Development of CSR at danfoss, Denmark. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 17(3), 153–168.
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Marques, T., Reis, N., & Gomes, J. F. S. (2018). Responsible Leadership Research: A Bibliometric Review. *BAR - Brazilian Administration Review*, 15(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2018170112>

- Muff, K. (2013). Developing globally responsible leaders in business schools: A vision and transformational practice for the journey ahead. *Journal of Management Development*, 32(5), 487–507. <https://doi.org/10.1108/02621711311328273>
- Muff, K., Delacoste, C., & Dyllick, T. (2022). Responsible Leadership Competencies in leaders around the world: Assessing stakeholder engagement, ethics and values, systems thinking and innovation competencies in leaders around the world. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 273–292. <https://doi.org/10.1002/csr.2216>
- Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254–2274. <https://doi.org/10.1002/csr.1962>
- Pless, N., & Maak, T. (2009). *Responsible leaders as agents of world benefit: Learnings from “project ulysses”*. 85(SUPPL. 1), 59–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9947-1>
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411–431. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04155-2>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>

