



Liderazgo Responsable:

Una mirada a su investigación en Latinoamérica

-Proyecto de Investigación-

Maria Ximena Hincapié

Trabajo de Grado para optar el título de MBA Global

Director del Trabajo de Grado: Iván Darío Sánchez, PhD.

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, junio de 2017

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	3
Summary	4
1. Introducción	5
2. Aproximaciones generales al Liderazgo Responsable	8
2.1. Antecedentes del Liderazgo Responsable	13
2.2. Consecuentes del Liderazgo Responsable	16
3. El rol del contexto en la literatura de Liderazgo Responsable en Latinoamérica.....	18
3.1. El rol activo del contexto en la literatura de LR en Latinoamérica	19
3.2. El rol pasivo del contexto en la literatura de LR en Latinoamérica	27
4. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación	33
Referencias.....	36

LIDERAZGO RESPONSABLE:
UNA MIRADA A SU INVESTIGACIÓN EN LATINOAMERICA

Resumen

La globalización y los desarrollos tecnológicos de las últimas décadas han generado cambios sociales y económicos en el mundo. Estos cambios han establecido un nuevo mapa mundial y, con él, nuevas dificultades, retos y desafíos para todos los líderes mundiales. En este nuevo contexto socioeconómico han surgido líderes con valores y motivaciones morales fuertes y con un liderazgo que, sin duda, tiene un impacto positivo en el desarrollo de sus corporaciones y de la sociedad: los líderes responsables; y con ellos, el fenómeno conocido como el Liderazgo Responsable (LR). En este trabajo hicimos una sistematización de la literatura existente sobre el LR, centrándonos específicamente en las investigaciones desarrolladas en el contexto latinoamericano y los aprendizajes que se derivan de ellas. Tras realizar la exploración encontramos que la literatura de LR es muy escasa en Latinoamérica. Básicamente, existen dos perspectivas desde la cuales los estudios sobre LR abordan el rol del contexto: una perspectiva donde el contexto cumple un rol activo y que reconoce un rol muy particular y formativo del contexto en la emergencia y comprensión del fenómeno del LR; y otra perspectiva donde el contexto cumple un rol pasivo, en donde el contexto no tiene un impacto palpable en el surgimiento del fenómeno del LR y el líder simplemente asume la responsabilidad de aportar a la sociedad y ayudar a un entorno que lo necesita.

Palabras Clave

Liderazgo Responsable, Liderazgo en Latinoamérica, Economías Emergentes, Responsabilidad Social Empresarial

Summary

Globalization and the technological developments of the last decades have caused enormous social and economic changes in the world. These changes have established a new world map and, with it, new challenges for the world leaders. In this new socio-economic context, Responsible Leadership (LR) has emerged. Responsible leaders with strong moral values and motivations have had a positive impact on the development of their corporations and society. In this work, we did a systematization of the existing literature on the LR, focusing specifically on the research developed in the Latin American context. We found that the literature of LR is very scarce in Latin America. Basically, there are two perspectives from which the studies on LR address the role of context: a perspective where the context plays an active role and that recognizes a very particular and formative role in the emergence and understanding of the LR phenomenon; and another perspective where the context plays a passive role, where the context does not have a palpable impact in the emergence of the phenomenon of the LR and the leader simply assumes the responsibility to contribute to the society and to help an environment that needs it.

Keywords

Responsible Leadership, Leadership in Latin America, Emerging Economies, Corporate Social Responsibility

1. **Introducción**

La globalización y los desarrollos tecnológicos de las últimas décadas han generado cambios sociales y económicos en el mundo. Estos cambios han establecido un nuevo mapa mundial y, con él, nuevas dificultades, retos y desafíos para todos los líderes mundiales como la pobreza, la desigualdad, el deterioro ambiental y la corrupción (Ghoshal, 2005; Kellerman, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Pless, Maak y Waldman, 2011; Voegtlin, Patzer y Scherer, 2012; Waldman y Galvin, 2008). En este contexto han surgido todo tipo líderes entre los que se encuentran, por ejemplo, los líderes irresponsables que han generado debacles mundiales como la caída de Lehman Brothers y la crisis financiera en 2008. Debacles con desastrosas consecuencias económicas, sociales, ambientales y morales para millones de personas en el mundo (*The Economist*, 2013). Los países emergentes, entre ellos los latinoamericanos, no han sido la excepción a la regla y, por el contrario, debido al contexto sociopolítico e instituciones débiles, han estimulado una clase política corrupta y escándalos que han trascendido fronteras. Entre ellos se conocen el escándalo de la de la FIFA en 2015 (Pérez y Forero, 2015) y el escándalo de Odebrecht en 2017 (Casey y Zarate, 2016; Bello, 2017).

Afortunadamente, esa no ha sido la única cara de la moneda. En este nuevo contexto socioeconómico también han surgido líderes con valores y motivaciones morales fuertes y con un liderazgo que, sin duda, tiene un impacto positivo en el desarrollo de sus corporaciones y de la sociedad. La literatura reciente ha llamado este tipo de liderazgo, liderazgo responsable (LR). Así, recientemente ha emergido en la literatura académica la preocupación por estudiar el LR: ¿Qué es ser un líder responsable? (Maak y Pless 2006, 2009, Pless y Maak, 2011; Waldman 2011) ¿Cómo surge un líder responsable y cuáles son

sus motivaciones? ¿Cuáles son las principales acciones que lo caracterizan? (Pless 2007) ¿Cuáles son los contextos o situaciones que parecen favorecer el surgimiento o emergencia de los líderes responsables? (Maak y Pless, 2006; Pless, Maak y Stahl, 2011) ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de los líderes? (Miska y Mendenhall, 2015; Pless, Maak y Waldman, 2012; Stahl, Pless y Maak, 2013; Voegtlin et al., 2012) son algunas de las preguntas que la literatura ha tratado de abordar.

En el campo académico, Maak y Pless (2006) desarrollaron uno de los primeros planteamientos sobre LR. En él, dichos autores detallan el LR como un fenómeno relacional basado en valores, y especifican los diferentes roles de los líderes frente a los stakeholders dentro y fuera de la organización. A partir de ésta publicación, dos importantes revistas en el campo de la gestión organizacional publicaron ediciones especiales sobre el LR: el suplemento del *Journal of Business Ethics* (JBE, 2011, Vol. 98) y el suplemento de *The Academy of Management Perspectives* a propósito del Simposio de Liderazgo Responsable (AOM, 2014, Vol. 28, No. 3). Así mismo, el Grupo de Estudios Organizacionales Europeo (EGOS) le dedicó un subtema completo en su reunión anual de 2015 (Pless et al., 2015). En esa misma línea, han surgido organizaciones sin ánimo de lucro, como el *Globally Responsible Leadership Initiative* (GRLI), que agrupan organizaciones, académicos y líderes mundiales en torno al desarrollo y la importancia del LR. Lo anterior evidencia la importancia, crecimiento y notoriedad del LR en el ámbito académico mundial, y sirve como principal motivación para la revisión y análisis de literatura que se desarrollará en este artículo.

Hasta el momento, se han realizado algunas revisiones de literatura (Miska y Mendenhall, 2015; Waldman y Balven, 2014) que definen, por ejemplo, líneas futuras de

investigación. Sin embargo, la gran mayoría de estas revisiones se han centrado en contextos socioeconómicos europeos y norteamericanos (Maak et al., 2014; Pless, 2007; Waldman et al., 2006;), en donde se presume la existencia de ciertas características favorables (p.ej. instituciones fuertes, organismos sociales influyentes, condiciones de igualdad y controles eficientes contra la corrupción) para desarrollar las características relacionales y morales del LR. Por otra parte, aunque algunos modelos del LR muestran la importancia del contexto (social, económico y político) en el cual interactúan los líderes para comprender dicho fenómeno (Stahl y Sally de Luque, 2014), hasta el momento existen pocos estudios sobre el LR en contextos más desfavorables como los de países emergentes (Maak y Steotter, 2012; Stahl et al., 2016; Witt y Stahl, 2016) y, en definitiva, aún no existe una clara sistematización de lo que se ha investigado sobre el LR en dichos contextos. En consecuencia, en este trabajo haremos una sistematización de la literatura existente sobre el LR, centrándonos específicamente en las investigaciones desarrolladas en el contexto latinoamericano y en los aprendizajes que se derivan de ellas.

Conocer y sistematizar las investigaciones que se han hecho sobre LR en regiones como Latinoamérica resulta de importancia debido a que en dichos contextos podrían existir condiciones adversas—como por ejemplo las debilidades institucionales—para la emergencia de este relevante fenómeno organizacional; condiciones que, por el contrario, podrían promover la emergencia de comportamientos irresponsables (como la corrupción empresarial) en lugar de los comportamientos responsables. En este sentido, analizar los hallazgos de investigación en este contexto ofrecería luces para comprender, por ejemplo, la emergencia de dicho fenómeno aún en condiciones donde aparentemente este tendría poco sentido de emerger. Este tipo de sistematización, a su vez, ayudaría a encontrar zonas

comunes con respecto a la literatura de LR en países desarrollados, así como posibles particularidades entre un contexto y otro.

Después de esta introducción, el artículo está estructurado en tres partes. En la primera parte realizaremos un análisis general sobre la teoría actual de LR como un ejercicio de contextualizar y familiarizar a aquellos lectores nuevos en el tema. De ninguna manera se puede considerar una presentación exhaustiva del fenómeno objeto de estudio, el cual sería un propósito que va más allá del alcance de este trabajo. En la segunda parte presentaremos la revisión, discusión y análisis del estado actual de la literatura de LR realizada específicamente en el contexto latinoamericano. Por último, en la tercera parte plantearemos las conclusiones y limitaciones de la investigación y destacaremos las posibles líneas futuras de investigación en Latinoamérica.

2. Aproximaciones generales al Liderazgo Responsable

El LR es un área de estudio relativamente nueva que se diferencia frente a otras teorías del liderazgo tradicionales tales como el liderazgo ético (Brown y Treviño, 2006; Treviño et al., 2003), el liderazgo de servicio (Greenleaf, 2002), el liderazgo auténtico (Gardner et al. 2005; Luthans and Avolio, 2003) y liderazgo transformacional (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1995). Su principal diferencia frente dichas teorías radica en que el LR adiciona propósitos sociales, medioambientales, creación de valor, sostenibilidad y cambio positivo frente los diferentes stakeholders dentro y fuera de la organización (Miska y Mendenhall, 2015; Pless y Maak, 2011a;). En ese sentido, el LR analiza particularmente la relación del líder-stakeholders (p.ej. empleados, clientes y consumidores, accionistas, medio ambiente, gobierno y sociedad en general) que implica valores (morales y éticos)

particulares y nuevos retos, relaciones e intenciones frente a la sociedad y al entorno de la organización; y no únicamente la relación entre el líder-seguidor como lo hacen las otras teorías tradicionales de liderazgo (Maak y Pless, 2006).

Debido a que el concepto de “responsabilidad” puede variar entre diferentes personas, culturas, regiones o industrias, no existe una definición específica para el LR (Siegel 2014; Waldman y Galvin, 2008). Tal complejidad deja de manifiesto la divergencia existente en las teorías y/o planteamientos actuales sobre dicho fenómeno. Entonces, ¿qué es el LR?, ¿qué definiciones alternativas o perspectivas existen de LR? Aunque no existe un consenso sobre la definición teórica de LR, en términos generales, se pueden identificar tres perspectivas que dan paso a concepciones o definiciones diferentes de LR: (1) la perspectiva relacional, enfocada en los valores y motivaciones del líder responsable frente los stakeholders (Maak y Pless, 2006; Pless, 2007; Pless y Maak, 2011; Pless, Maak, y Waldman, 2012; Waldman y Galvin, 2008); (2) la perspectiva kantiana, enfocada en la distinción entre las acciones para “hacer el bien” y para “no hacer daño” (Crilly, Schneider y Zollo, 2008; Miska, Stahl y Mendenhall, 2013; Miska, Hilbe y Mayer, 2014; Stahl y Sully de Luque, 2014); y por último, (3) la perspectiva global, enfocada en la responsabilidad y obligaciones del líder en un entorno globalizado (Maak, Pless y Borecká, 2014; Stahl, Pless y Maak 2013; Stahl, Miska, Puffer y McCarthy, 2016; Voegtlin, Patzer y Scherer, 2012).

Desde la perspectiva relacional, basándose en la sugerencia de Bass y Steidelmeier (1999) de discutir el liderazgo en el contexto de la teoría de stakeholders (Freeman 1984, 2004), Maak y Pless (2006) definen el LR como un “fenómeno relacional (interacción con los grupos de interés) y moral (basado en valores) que se produce en los procesos sociales

de interacción con aquellos que afectan o son afectados por el liderazgo y tienen un interés en el propósito y la visión del liderazgo” (p. 103). Desde la perspectiva de dichos autores, es el carácter moral lo que hace a estos líderes diferentes y responsables. Para ello, los líderes deben contar con cualidades morales y relacionales y actuar de acuerdo a sus virtudes, valores y principios (p.ej. la integridad, la autenticidad, la justicia, el carácter, el respeto, el cuidado, la honestidad, la humildad y la confianza) frente a todos los stakeholders (Maak y Pless, 2006). De acuerdo con Maak y Pless (2006), el LR busca “la construcción de relaciones sostenibles y confiables con los grupos de interés, así como la coordinación de las acciones que conducen a la consecución de objetivos comunes (p.ej. económicos, sociales y ambientales) en torno a la sostenibilidad y legitimidad del negocio, y en la complementariedad en la realización de visiones de negocio buenas y compartidas” (p. 103). En su definición, dichos autores identifican nueve roles que definen los diferentes comportamientos de un líder responsable: administrador, ciudadano, servidor, visionario, arquitecto, “coach”, creador de relaciones, contador de historias y agente del cambio (Maak y Pless, 2006). Los primeros cuatro roles corresponden a roles basados en valores, mientras que los últimos cinco, a roles operacionales.

Por otra parte, desde la perspectiva kantiana¹, retomando las ideas de Crilly et al. (2008), Miska et al. (2013) y Stahl et al. (2013), Stahl y Sully de Luque (2014) definen el LR como “las acciones intencionales tomadas por los líderes para beneficiar los stakeholders de la organización y/o acciones para evitar consecuencias dañinas para los stakeholders de la organización y la sociedad en general” (p. 238). Dichos autores

¹ Basado en la distinción entre los “deberes perfectos” y los “deberes imperfectos” de la ética Kantiana y la moralidad racional (Kant, 1797/1991).

identifican de esta manera las acciones del líder responsable que apuntan a “hacer el bien” y las que apuntan a “no hacer daño”. En el caso de “hacer el bien”, dichas acciones obedecen a una moralidad prescriptiva (enfocada en “lo que se debe hacer”), la cual representa acciones para alcanzar objetivos sociales y medioambientales tales como el trabajo para el desarrollo de comunidades, las actividades para mejorar el medio ambiente y la filantropía. En lo que respecta a “no hacer daño”, tales acciones obedecen a una moralidad proscriptiva (enfocada en “lo que no se debe hacer”), la cual representa acciones orientadas a evitar consecuencias perjudiciales para los stakeholders tales como garantizar la seguridad del producto, y evitar la discriminación, la corrupción y la contaminación ambiental (Stahl y Sully de Luque, 2014).

Por último, desde la perspectiva global, Pless, Maak y Stahl (2011 y 2013) definen el LR como las acciones del líder bajo un carácter netamente global: sus responsabilidades en un mundo globalizado frente los stakeholders y la sociedad en general. Según dichos autores, “liderar responsablemente en un entorno global significa, por ejemplo, garantizar comportamientos éticos en casa y en el extranjero, tomando una postura en derechos humanos, contribuyendo de manera activa a resolver la crisis medioambiental global, y siendo sensible a los requerimientos de los diversos grupos de stakeholders.” (Pless, Maak y Stahl, 2011, p. 240). A este fenómeno Pless, Maak y Stahl (2011) lo llaman Liderazgo Global Responsable² (LGR) y plantean que, por un lado, existen cuatro desafíos principales de la globalización (la diversidad, la ética, la sostenibilidad y la ciudadanía) y, por el otro, tres enfoques que el líder puede tomar frente a tales desafíos: el enfoque global, el enfoque local y el enfoque transnacional. Inspirados en las ideas anteriores, Dávila, Rodríguez-

²Nosotros consideramos el LGR como el mismo fenómeno del LR, pero considerándolo bajo una perspectiva global.

Lluesma y Elvira (2013) lo llaman el Liderazgo Global Sostenible y lo definen—de manera muy similar—como “aquel que, basado en una relación moral con los stakeholders, alcanza el bien común en el presente y trabaja para las necesidades del futuro” (Dávila, et al., 2013; p.183).

Con respecto a la perspectiva global, Stahl et al. (2013) identifican las competencias que el líder debe interiorizar para afrontar la toma de decisiones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en un mundo global. Entre ellas que se encuentran, para el enfoque global, el compromiso con la base principal, el entendimiento de estándares éticos universales, la consistencia en su comportamiento y la integridad; para el enfoque local, el compromiso con stakeholders locales, y el conocimiento y la experiencia local; para el enfoque transnacional, la habilidad para balancear paradojas y contradicciones, la orientación a largo plazo y la tolerancia a la incertidumbre. En esa misma línea, Pless, Maak y Waldman (2012) definen cuatro tipos de líderes responsables y sus efectos directos frente a las políticas globales de RSE: el economista tradicional, el buscador de oportunidades, el integrador y el idealista. Según dichos autores, estos líderes responsables se diferencian según la amplitud con la que determinan sus stakeholders y su responsabilidad frente a los otros más allá de los accionistas y dueños; y, estos comportamientos a su vez definen sus decisiones frente a sus acciones y políticas de RSE³.

³ Waldman y Siegel (2008) discuten el significado del LR en su artículo “Defining the Socially Responsible Leader” publicado *The Leadership Quarterly*. Siegel, basado en la teoría económica de la firma, la teoría de la agencia y otras teorías económicas como las de Milton Friedman (Friedman 1970, 2007; Friedman and Friedman 2002), señala que el líder responsable debe realizar acciones de RSE únicamente si éstas generan un valor económico (retorno a la inversión) para la organización y los accionistas. Según Siegel, en base a un pensamiento netamente instrumental, el LR define únicamente la obligación que tiene el líder de utilizar eficazmente los recursos y maximizar las utilidades de la organización y accionistas (Waldman y Siegel 2008). Esta definición la retomaron Miska, Hilbe y Mayer (2014). En su definición, Miska et al. identifican tres perspectivas diferentes de LR: (1) la *visión del agente*, inclinada únicamente a las teorías económicas (Friedman 1970, 2007; Friedman and Friedman 2002); (2) la *visión de stakeholders* inclinada a la teoría de los stakeholders; y (3) la *visión convergente*, que se encuentra entre la teoría económica y la de los stakeholders (Waldman and Galvin 2008; Waldman and Siegel 2008). Aunque estas podrían considerarse perspectivas adicionales de LR, en este artículo consideramos que estas definiciones no abarcan plenamente el fenómeno LR pues la definición del liderazgo instrumentalista no se diferencia de otros tipos de liderazgo tradicionales, cuyo único fin, obligación, y responsabilidad es utilizar eficazmente los recursos para generar beneficios económicos para la empresa.

A partir de estas perspectivas del LR (relacional, kantiana y global) se desprenden diferentes análisis con respecto al LR. La literatura de LR abarca principalmente propuestas teóricas o análisis empíricos que se centran, por un lado, en los antecedentes y, por otro lado, en los consecuentes del LR. A continuación, una revisión más detallada con respecto a estos dos caminos de investigación.

2.1. Antecedentes del Liderazgo Responsable

En lo que corresponde a los antecedentes, la investigación de LR abarca los fundamentos, las motivaciones, los valores, las virtudes y los principios éticos del líder responsable para crear y desarrollar relaciones sostenibles en el tiempo y generar valor dentro y fuera de la organización (p.ej. motivadores o conductores del líder) (Pless, 2007; Stahl y Sally de Luque, 2014).

Un primer trabajo a destacar en esta línea es el de Pless (2007), quien analizó la biografía de Anita Roddick, fundadora y líder de *The Body Shop*, para explorar empíricamente la relación entre sus acciones como líder responsable y su sistema motivacional. En su estudio, Pless (2007) define tres conductores motivaciones intrapsíquicos (dirigidos al líder/individuo en sí mismo): necesidad de exploración y aserción, necesidad de apego y afiliación, y el sentido de disfrute; y tres conductores motivacionales normativos (dirigidos a los demás): necesidad de justicia, necesidad de reconocimiento y el sentido del cuidado.

Pless (2007) concluyó que la identidad de Roddick comprende “(1) integridad de valores y virtudes; (2) integridad en el sentido de hacer parte de algo más grande que un individuo (Solomon, 199, 38) —ser parte de la comunidad, la organización y el sistema

socio-político-ambiental—y (3) integridad como persona, en el sentido de alinear sus pensamientos, sentimientos y acciones” (p. 451). Según lo evidenció Pless (2007), el LR está intrínsecamente relacionado con una visión de largo plazo, basada en los valores y las virtudes: una visión que va mucho más allá de la organización y que abarca aspectos económicos, sociales, humanos y medioambientales. Además, según dicha autora, el LR se manifiesta en momentos decisivos que revelan el carácter, la integridad, la ética del líder y su interés por servir a las demás. Por último, Pless (2007) concluyó que el LR se desarrolla con el tiempo y se fundamenta en los valores desarrollados y consolidados obtenidos de las experiencias de vida; en la influencia de las personas cercanas; mezclados con virtudes individuales como la pasión, el amor, el sentido de cuidado a los demás, los valores y propósitos sociales (Pless, 2007; Miska y Mendenhall; 2015).

Otro estudio sobre los antecedentes es el Stahl y Sully de Luque (2014). Aunque de tipo teórico, comparado con el trabajo de Pless (2007) dicho trabajo puede considerarse más amplio en la medida que plantea antecedentes del LR a nivel micro (individual), meso (organizacional) y macro (social). Así entonces, bajo la premisa de que el LR se desprende de una mezcla entre ciertas características individuales del líder y los factores específicos del contexto en el cual el líder actúa, los autores propusieron un modelo teórico que incluye las características individuales del líder, el contexto más cercano al líder y el contexto lejano al líder como determinante en su conducta responsable.

En las características individuales (nivel micro), los autores identificaron, por ejemplo, los rasgos de la personalidad, la conducta, el razonamiento, la filosofía moral, los valores, las afinidades, el género, edad y nivel de educación del líder. En el contexto cercano (nivel meso), los autores identificaron la influencia de la intensidad moral del

contexto en la que se mueven los líderes (p.ej. la magnitud de las consecuencias, el consenso social y la proximidad) y también del contexto organizacional (p.ej. código de conducta de la organización, su clima ético, y su sistema de incentivos). Finalmente, en el contexto distante, los autores identificaron la influencia del contexto institucional (p.ej. la cultura nacional, el sistema legal, el rol de los stakeholders y la competencia dentro de la industria) y del contexto supranacional (p.ej. las organizaciones sin ánimo de lucro, los medios, la gobernancia). En función de todo lo anterior, Stahl y Sully de Luque (2014) concluyeron que el LR se fundamenta dicha mezcla de variables que es la que permite y lleva al líder a definir sus responsabilidades (decisiones) entre “hacer el bien” o “no hacer daño”.

A partir de estos dos trabajos, se podría pensar que el estudio de los antecedentes del LR inició desde un interés a nivel más individual (micro), relacional y motivacional (Pless, 2007), para luego evolucionar hacia un análisis a todos los niveles (micro, meso y macro) ya considerando que el LR es influenciado también por el entorno organizacional, la cultura y el contexto social, político y económico socioeconómico (Stahl y Sully de Luque, 2014). En ese sentido, también se han realizado análisis sobre el desarrollo de las competencias de líderes responsables a través de programas de aprendizaje dentro de las organizaciones (Maak y Pless, 2011; Stahl et al., 2016). En conclusión, el análisis de antecedentes busca entender las características que preceden el fenómeno del LR con el fin de identificar las competencias del líder, de entender su desarrollo, y de poder desarrollar líderes responsables.

2.2. Consecuentes del Liderazgo Responsable

En lo que corresponde a los consecuentes, la investigación de LR abarca las acciones, resultados e influencia del “líder responsable” frente a políticas y decisiones para la creación de valor sostenible y el cambio social de los stakeholders, incluyendo el entorno social, el medio ambiente, y las acciones de RSE (Doh y Quigley, 2014; Maak, Pless y Voegtlin, 2016; Voegtlin, Patzer y Scherer, 2012).

Voegtlin et al. (2012) presentaron un modelo para analizar las acciones y consecuentes del LR. Los autores se enfocaron en los problemas del liderazgo global actual (p.ej. la heterogeneidad cultural, los dilemas morales, los conflictos éticos y los retos frente a los stakeholders) e identificaron las consecuencias de las decisiones del liderazgo en todos los niveles (micro, meso y macro). En ese sentido, enmarcándolos dentro del proceso de globalización y refiriéndose a las acciones específicas de RSE, los autores examinaron los consecuentes a nivel macro, es decir, las interacciones entre las organizaciones y la sociedad tales como la legitimidad, las relaciones de confianza con los stakeholders; a nivel meso, esto es, las interacciones dentro de la organización tales como la cultura ética, el carácter de RSE, el empresariado social y el rendimiento; y a nivel micro, es decir, la interacción individual y personal del líder con los diferentes agentes y sus efectos en las actitudes, motivaciones de seguidores y satisfacción de los empleados. Según Voegtlin et al. (2012), “los líderes responsables deben pensar en las consecuencias de las decisiones frente a todos los stakeholders y entablar dialogo con todas las partes ponderando y equilibrando los diferentes intereses” (p.12). Finalmente, los autores concluyeron que las acciones del LR en todos los niveles son indispensables para enfrentar los desafíos actuales de la globalización.

Otro trabajo enfocado en los consecuentes es el de Doh y Quigley (2014), quienes plantearon dos posibles caminos para que el líder responsable sea influyente y genere acciones e impacto positivo: el camino psicológico, que implica resultados basados en la psicología como la construcción de confianza, el desarrollo del sentido de pertenencia y el compromiso frente a los stakeholders; y el camino basado en el conocimiento, que implica resultados basados en la información y conocimiento como brindar opciones a los stakeholders, promover la creatividad y el intercambio de conocimientos. En su estudio, los autores identificaron el caso de Wal-Mart como un camino principalmente psicológico, con resultados a nivel meso y micro; el caso Coca-Cola como un camino psicológico y de conocimiento, con resultados a nivel micro, meso y macro; y por último el caso Dupont con un camino principalmente basado en el conocimiento, con resultados a nivel macro y meso. En resumen, desde la perspectiva de los stakeholders, los autores indicaron que a partir de dichos caminos el líder responsable promueve resultados específicos a nivel individual, grupal, organizacional y social, y estos se ven reflejadas en sus acciones de RSE a nivel global (Doh y Quigley, 2014).

A partir de estos dos trabajos, se podría pensar que la literatura de los consecuentes del LR—al igual que mostró la evolución de los estudios de sus antecedentes—abarca los niveles micro, meso y macro, y analiza la influencia de las acciones del líder responsable en los resultados y políticas de RSE en un mundo global. Los diferentes autores resaltan la importancia de dichas acciones para crear valor y generar sostenibilidad, dentro y fuera de la organización, con implicaciones a nivel social, medioambiental, económico y político. En conclusión, el estudio de los consecuentes del LR se orienta cada vez más al nivel macro de la organización y a las acciones de RSE en un mundo globalizado.

3. El rol del contexto en la literatura de Liderazgo Responsable en Latinoamérica

Con el fin de realizar el mapeo de las investigaciones realizadas sobre LR en Latinoamérica, y de analizar la situación actual de este tema de estudio, realizamos una búsqueda en seis bases de datos (EbscoHost, Emerald, Jstor, ScienceDirect, Springer y Scopus) utilizando las palabras claves “*Responsible Leadership*” junto con las palabras “*Stakeholder Theory*”, “*Corporate Social Responsibility*”, “*Leadership Theory*”, “*Emerging Countries*”, “*Latin America*”, “*Liderazgo Responsable*” y “*Latinoamérica*”. Encontramos 63 artículos científicos que abordan el tema del LR publicados principalmente en *Journal of Business Ethics* (24), *Academy of Management Perspectives* (7) y *Organizational Dynamics* (4). Estos artículos incluyen 42 artículos teóricos y 21 artículos empíricos (cualitativos y cuantitativos), publicados entre 2006 y 2017. Muchos de estos artículos fueron empleados para desarrollar el apartado inmediatamente anterior. Del total de esos 63 artículos se identificaron siete que corresponden a investigaciones realizadas en el contexto latinoamericano o que de forma explícita se relacionan con dicho contexto (p.ej. artículos de liderazgo responsable global que mencionan ejemplos en países de Latinoamérica).

En los siete estudios encontrados identificamos que el contexto (social, económico y político) en Latinoamérica es considerado o tratado de dos perspectivas diferentes frente al fenómeno del LR. En una primera perspectiva, el contexto parece cumplir un rol activo. Allí el contexto parece influenciar a la emergencia o existencia del LR. En la segunda perspectiva, el contexto parece cumplir un rol pasivo. En este caso, el contexto simplemente es visto como un escenario que demanda la existencia de líderes responsables,

pues es a través del LR que se pueden mejorar ciertas las condiciones (sociales y materiales) que caracterizan a este tipo de contextos. Los líderes actúan responsablemente para ayudar a mejorar dicho entorno y, por esa vía, a los stakeholders que hacen parte de este.

3.1. El rol activo del contexto en la literatura de LR en Latinoamérica

En las investigaciones encontradas, cuando el rol del contexto es considerado desde una perspectiva activa, el fenómeno del LR emerge debido a que el contexto en el que el líder crece contribuye a formar en él su carácter moral y a construir su sentido de responsabilidad frente a la sociedad en general. Así, bajo esta perspectiva, el contexto parece contribuir a que los líderes desarrollen facultades particulares para tomar decisiones y construir relaciones responsables sostenibles frente a sus diferentes stakeholders. Cinco de los artículos sobre LR que abordan el contexto latinoamericano podrían ubicarse en esta perspectiva.

Mària y Lozano (2010), utilizando la base teórica de LR desarrollada por Maak y Pless (2006a) y entendiendo el LR como un fenómeno necesario para la construcción de capital social y para la creación de una sociedad justa e inclusiva (Maak, 2007), examinan las características—visiones, roles y virtudes—de Sinfiorano Cáceres quien es el líder de la Federación Nacional de Cooperativas Agropecuarias y Agroindustriales (FENACOOOP), en Nicaragua⁴. El análisis de Mària y Lozano (2010) se enfoca en el estudio del liderazgo de Sinfiorano Cáceres, específicamente en su rol de LR como constructor de redes de

⁴ Nicaragua representa un país latinoamericano que, después de cuarenta años de dictadura y diez años de guerra civil, entró en los años noventa en una época de integración económica regional compleja y donde surgieron numerosas organizaciones sociales como FENACOOOP.

relaciones éticas y sostenibles con los diferentes stakeholders; relaciones en las que, según anotan los autores siguiendo a Maak (2007), existe intrínsecamente un fundamento ético común y un conjunto de normas y valores compartidos. A pesar de que los autores no desarrollan explícitamente un análisis puntual de la biografía, niñez y juventud de Sinforiano Cáceres, y por lo tanto tampoco analizan el efecto específico del contexto nicaragüense o del contexto familiar/personal en el desarrollo de las competencias de LR, sí se podría pensar que, con el análisis realizado en dicho estudio, de alguna manera el contexto cumple un rol activo e influyente en el desarrollo del líder. Pese a las dificultades económicas y sociales, quizás hasta podría decirse que es este contexto trabajoso y difícil, personal y profesional de Sinforiano, el que le permite construir su conciencia y sensibilidad frente a la sociedad, el que desarrolla su carácter moral, y el que le permite realizar actividades que se enfocan, no en el beneficio propio, sino en el beneficio de la comunidad.

En el caso particular de Sinforiano Cáceres es extrañamente el contexto nicaragüense—contexto golpeado por sus gobernantes y víctima de la pobreza y exclusión social durante años—el que parece promover el surgimiento de este líder responsable. Aún a pesar de su difícil infancia y educación básica, pues se trata del hijo de un agricultor pobre que solo pudo cursar sus estudios en educación primaria, Mària y Lozano (2010) identifican cinco virtudes principales de LR desarrolladas en Sinforiano a lo largo de su vida: (1) la capacidad de guiar su atención entre su organización y la sociedad en general; (2) la capacidad para articular los intereses de los stakeholders externos (p.ej. en este caso los partidos políticos, organizaciones privadas, etc.) y los intereses internos (en este caso los miembros de la cooperativa FENACOOB); (3) el trabajo proactivo para promover la

inclusión social y prevenir la marginalización de algunos grupos; (4) la creatividad para generar nuevas formas de trabajo, la confianza para desarrollar y reforzar el dialogo entre los stakeholders, y (5) el trabajo activo para promover espacios de interacción entre stakeholders.

Mària y Lozano (2010) concluyen que la acción de los líderes responsable contra la exclusión social en países en vías de desarrollo, como los latinoamericanos, implica la invitación de todos los grupos u organizaciones a compartir sus experiencias, el compromiso con ellos y dialogo como iguales, el respeto a la dignidad y derechos humanos de los individuos, y la promoción de espacios de confianza. Así entonces, es el crecimiento de Sinforiano en una sociedad con desigualdad, pobreza, y exclusión social, el que le ayuda a desarrollar la integridad, los valores y las virtudes de su carácter y, a su vez, construyen en él una visión que (al igual que en el caso de Anita Roddick, Pless, 2007) va más allá de su organización, abarcando aspectos económicos, sociales, humanos y medioambientales. Las competencias de LR de Sinforiano Cáceres—el carácter moral, la integridad, la ética del líder, su interés por servir a los demás y a los diferentes stakeholders—se desarrollan con el tiempo y emergen en momentos decisivos, como lo son los años noventa en Nicaragua durante las negociaciones de CAFTA (Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana). En definitiva, los autores destacan la importancia de la exposición de casos como el de Sinforiano Cáceres pues estos sirven como ejemplo para inspirar el LR en organizaciones privadas nacionales y multinacionales en Latinoamérica y en el mundo (Mària y Lozano, 2010).

Por otro lado, Maak y Steotter (2012) analizan el LR del empresario social Martin Burt y la Fundación Paraguaya. Basándose en el modelo de roles de LR de Maak y Pless

(2006), los autores analizan el surgimiento de una de las empresas sociales más innovadoras de Latinoamérica y el LR de su fundador y director ejecutivo. Al igual que en el caso de Sinforiano Cáceres en Nicaragua, siendo Paraguay uno de los países más pequeños y más pobres de Latinoamérica (p.ej. víctima de dictaduras, corrupción política, pobreza y problemas económicos y sociales) resulta poco comprensible entender cómo este contexto permite el surgimiento de este líder responsable y cómo desarrolla en él su carácter moral y su ética.

Maak y Steotter (2012) identifican en Martin Burt cinco roles relacionales de LR desarrollados a lo largo de su vida: el líder como administrador (liderando con integridad, guardando los valores y recursos de la organización y facilitando el cambio organizativo responsable), como servidor (empoderando y ayudando a los pobres a convertirse también en líderes), como agente del cambio (generando cambio social y sirviendo a los demás), como ciudadano (asumiendo un enfoque en stakeholders desde el inicio) y como visionario (buscando soluciones a problemas sociales pensando en el futuro) (Maak y Pless, 2006).

En su caso, desde temprana edad, pareciera que el líder responsable desarrolla una comprensión y sensibilidad frente a los problemas sociales de su país; sensibilidad heredada y afianzada por la influencia de modelos cercanos en su vida (como su abuela, activista de los derechos de la mujer para las Naciones Unidas). Martin Burt crece en una familia económicamente favorecida en Paraguay, lo que le permite tener acceso a una educación internacional de calidad. Este hecho pareció proporcionarle una mirada crítica del entorno socio-económico mundial y de los problemas sociales, dentro y fuera de su país. Podría pensarse que es este tipo de educación le provee las herramientas y le permite desarrollar

características específicas para generar valor e impacto social, así como para atender problemas sociales—como la pobreza y la falta de educación—desde su organización.

En función de lo anterior, se podría sugerir que este contexto cercano y activo de Burt explica su motivación desde temprana edad para ayudar a enfrentar la pobreza en su país y para atender las necesidades sociales la comunidad más vulnerable. Así, a saber de Maak y Steotter (2012), el éxito de la Fundación Paraguaya, al desarrollo de sector bastante necesitado en Paraguay, es atribuible al LR de su fundador y a las cualidades que este desarrolló a lo largo de su vida.

Por su parte, Castillo, Sánchez y Dueñas-Ocampo (2016) analizan el caso de Carlos Cavelier, quien es el propietario y Coordinador de Sueños de Alquería S.A., la tercera empresa fabricante de productos lácteos más grande de Colombia. Siguiendo la línea de estudio propuesta por Pless (2007), y usando una metodología biográfica complementada con una metodología narrativa, los autores analizan el surgimiento de los las características y competencias de Cavelier como líder responsable a lo largo de su vida. Al igual que Pless (2007) con Roddick, Castillo et al. (2016) encuentran en Carlos Cavelier conductores motivacionales como la necesidad de exploración y afirmación, la necesidad de apego y afiliación, la necesidad de justicia, la necesidad de reconocimiento y el sentido de cuidado. Así mismo, identifican en él comportamientos como administrador, ciudadano, servidor, visionario, constructor de relaciones, arquitecto, contador de historias, coach y agente de cambio.

En su estudio, Castillo et al. (2016) destacan que, aunque en términos generales el contexto social-económico colombiano (latinoamericano) es un contexto en el cual no podría darse fácilmente la emergencia de líderes responsables (p.ej. debido a las debilidades

institucionales tanto formales como informales), paradójicamente estos países demandan, requieren y necesitan más LR para poder avanzar social y económicamente. Así entonces, Castillo et al. (2016) plantean que, a pesar de que Carlos Cavelier fue criado en un contexto que parece incentivar otro tipo de conductores y comportamientos, es el mismo contexto en el que crece, y la fortaleza de sus experiencias de vida durante su proceso de formación personal y profesional, el que contribuye activamente y origina ciertos conductores (intrapésicos y normativos) que parecen explicar su comportamiento como un líder responsable.

Castillo et al. (2016) establecen que el entorno proximal (familia y colegio) fue clave en el desarrollo de dichos conductores en Carlos Cavelier, siendo determinante la coherencia entre los valores promovidos por la familia y los promovidos por el colegio. No obstante, también destacan que fue clave que Carlos se criara en un contexto rural (entorno distal), rodeado de familias campesinas (que no gozaban de su mismo privilegios) para que él pudiera vivir en carne propia la necesidad de ayudarlos y poner a prueba todos aquellos valores de respeto, solidaridad, igualdad, libertad, justicia, servicio, entre otros, que su familia (padres y abuelos) y el colegio (educación francesa) le transmitieron a través de ejemplos/experiencia de vida concretos. En conclusión, se puede decir que, según Castillo et al. (2016) el contexto o entorno de crianza parece importar en la emergencia de líderes responsables; en este caso un entorno distal caracterizado por la existencia de necesidades sociales y económicas de los otros. En conclusión, los autores resaltan la importancia del contexto para el desarrollo cognitivo y moral del carácter del líder y, en consecuencia, de sus comportamientos responsables. Dicho planteamiento está en línea con las actuales iniciativas de formación y desarrollo de LR, como el proyecto Ulysses, el cual se

fundamenta en introducir (exponer) a los futuros líderes organizacionales a este tipo de escenarios para que comprendan las necesidades del otro y “despierten su sensibilidad moral” (Pless, Maak y Stahl, 2011).

Waldman, Sully de Luque, Washburn y House (2006), basándose en datos empíricos provenientes del proyecto GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta, 2004) -el cual incluye varios países de Latinoamérica- presentan un estudio sobre las variables culturales y de liderazgo asociadas con la RSE. Los autores plantean que, de alguna manera, los valores culturales del entorno o contexto influyen en los valores del líder y de su organización. En función de ello, Waldman et al. (2006) forman asociaciones teóricas y empíricas entre las decisiones de RSE de los líderes y tres dimensiones culturales propias del proyecto GLOBE: el colectivismo institucional, el colectivismo dentro del grupo y la distancia del poder.

Los autores encuentran que existen factores demográficos, económicos, culturales que predicen el surgimiento del liderazgo orientado hacia la RSE, liderazgo cuyas acciones se basan en las acciones y relaciones con los stakeholders internos y externos a la organización. Finalmente, Waldman et al. (2006) sostienen que, debido a características culturales y socioeconómicas del contexto, los líderes de los países más desarrollados consideran que las preocupaciones sociales deben ser atendidas por el gobierno o instituciones públicas y, por tanto, tienden a tener una perspectiva instrumentalista que se enfoca más a generar valor y beneficios económicos para su organización (Waldman et al., 2006). Por el contrario, anotan, en los países en vía de desarrollo como los países de Latinoamérica, los líderes pueden percibir que las instituciones gubernamentales son menos eficientes lidiando con los problemas sociales, por lo que pueden sentir mayor

responsabilidad hacia la comunidad y motivación para generar cambio social⁵, como en los casos puntuales de Martin Burt (Maak y Steotter, 2012) y Carlos Cavelier (Castillo et al, 2016).

En un trabajo netamente teórico, Dávila y Elvira (2012) califican como liderazgo humanista al tipo de liderazgo centrado en stakeholders en Latinoamérica. Según dichas autoras, tal liderazgo humanista está más asociado al liderazgo transformacional, en el sentido que considera el stakeholder no como un recurso más de la organización sino como otro ser humano. Dávila y Elvira (2012) afirman que en Latinoamérica existe una disposición hacia la comunidad, basada en la confianza, el respeto y en la reciprocidad (p.ej. si las organizaciones reciben recursos de la comunidad, entonces la comunidad debe recibir recursos recíprocos de las organizaciones), que cada día exige las organizaciones desarrollar más programas y políticas de RSE. En su artículo, las autoras resaltan que la historia de liderazgo en Latinoamérica proviene de un liderazgo paternalista que está ligado a la historia de su cultura. En los casos de Sinfiorano Cáceres, Martin Burt, Carlos Cavelier evidenciamos que ese enfoque humanístico es primordial y que, en general, está arraigado a un filtro moral fuerte construido durante la etapa de desarrollo personal y profesional del líder (niñez y juventud) y en ello, el contexto parece haber sido clave.

⁵ Estos hallazgos están en línea con estudios en otras regiones (Witt y Stahl, 2016) que analizan la influencia del contexto institucional en el LR y que afirman que el enfoque humano de cada cultura puede explicar o influir en la predisposición hacia el comportamiento responsable del líder (entendiendo el enfoque humano como el grado al que sociedad promueve e incentiva a los individuos a ser justos, altruistas, generosos y comprometidos con los demás).

3.2. El rol pasivo del contexto en la literatura de LR en Latinoamérica

En las investigaciones encontradas, cuando el rol del contexto es considerado desde una perspectiva pasiva, el fenómeno del LR existe debido a que el líder asume la responsabilidad de ayudar a un contexto que simplemente es inerte, que no influye, y que demanda la atención de líderes responsables para desarrollarse (p.ej. economías emergentes y países con problemas socioeconómicos como los latinoamericanos). Así entonces, bajo esta perspectiva, el contexto parece no contribuir a que los líderes desarrollen facultades particulares para tomar decisiones y construir relaciones responsables; sino que simplemente existe tácitamente. Tres de los artículos sobre LR que abordan el contexto latinoamericano podrían ubicarse en esta perspectiva.

En el estudio de Dávila y Elvira (2012) encontramos que además del rol activo mencionado en la sección anterior, en algunos casos el contexto puede asumir un rol pasivo. Dichas autoras resaltan la importancia de los líderes globales y organizaciones multinacionales en el desarrollo económico de Latinoamérica y afirman que en la región muchos stakeholders son casi invisibles para las organizaciones y líderes, pues carecen las cualidades y recursos para llamar la atención. Por eso razón, las autoras señalan que los líderes de las multinacionales en Latinoamérica deben ir más allá de lo visible, identificar correctamente los contextos en los que trabajan, y preocuparse por desarrollar relaciones de confianza con los stakeholders. Dávila y Elvira (2012) afirman que, para ser efectivos en el contexto latinoamericano, los líderes de las organizaciones deben ganar legitimidad construyendo relaciones con los stakeholders basadas en la confianza y el respeto. Las autoras identifican que, en el contexto de los stakeholders, el líder de la organización multinacional en Latinoamérica generalmente realiza tres tipos de prácticas: (1) inversiones

en sus empleados como salarios, beneficios en educación, entrenamiento y desarrollo; (2) esfuerzos de cooperación con los sindicatos; y, por último, (3) prácticas de RSE centradas en la comunidad. Según Dávila y Elvira (2012), las acciones de RSE frente a empleados y sindicatos en Latinoamérica es primordial debido a que, en muchos de estos países emergentes, los empleados aún están muy desprotegidos o tienen derechos (o beneficios) muy limitados. En este estudio, las autoras concluyen que, para que las acciones de RSE sean efectivas en Latinoamérica, es muy importante que los líderes puedan entender qué funciona y qué no funciona, y que es posible y que no es posible en Latinoamérica y cuáles son las raíces culturales de los estilos de liderazgo en dicha región.

En otro estudio sobre el liderazgo en Latinoamérica, Dávila, Rodríguez-Lluesma y Elvira (2013)—analizando el trabajo de los líderes globales desde la perspectiva de los stakeholders—afirman que “el enfoque humanista del liderazgo se extiende más allá de los límites de la mirada habitual de liderazgo como un conjunto de características, comportamientos o intercambios orientados a objetivos, a la complejidad de las relaciones sociales en la que los líderes se desarrollan, así como al trabajo moral que los líderes necesitan para llevar a cabo, con el fin de asumir sus responsabilidades (a veces contradictorias) frente a los stakeholders” (p, 183). Con el fin de ilustrar el tipo de liderazgo humanista (o responsable) en Latinoamérica, los autores mencionan varios ejemplos como el caso de Ternium, una compañía líder en acero en Latinoamérica que está activamente comprometida con desarrollar sus empleados y las comunidades locales a través de iniciativas en salud, educación, arte, cultura, medio ambiente, deporte e integración social. También mencionan ejemplos de algunas multinacionales (p.ej. Santander, Telefónica, Nestlé o FEMSA) que han descentralizado sus ONGs para operar de acuerdo a necesidades

locales, permitiendo a las fundaciones alcanzar objetivos más allá del negocio e implementar prácticas de RSE mucho más amplias en los países de Latinoamérica (p.ej. la fundación FEMSA realiza actividades para el cuidado del agua e iniciativas de innovación en tecnología, ciencia y educación). Así, a saber de Dávila et al. (2013), el liderazgo global requiere identificar a los stakeholders y manejar las relaciones con estos de manera horizontal, es decir, como iguales, para generar confianza y legitimidad, y así poder entender sus necesidades. Para Dávila et al. (2013), “la perspectiva de stakeholders permite identificar elementos contextuales en Latinoamérica, como el rol de la empresa como una institución social que contribuye al desarrollo humano y social, el valor dado a la persona como individuo en una sociedad colectiva y el carácter pragmático de las políticas públicas relacionadas al manejo del recurso humano” (p.186). En este sentido, los autores desarrollan ideas muy similares a las de Maak y Pless (2006) y las que aplican también al contexto latinoamericano. En conclusión, los autores establecen que los líderes responsables de las organizaciones globales deben comportarse como agentes del bien mundial (ciudadanos del mundo) y deben utilizar positivamente su poder y privilegios para ayudar a la sociedad en general. En general, encontramos que en los dos estudios anteriores (Dávila et al. 2012; Dávila et al., 2013) los autores no encuentran ni identifican ni un rol, ni una relación directa, entre el contexto y la emergencia de los líderes responsables. Por esta razón encontramos que en estos casos de liderazgo en Latinoamérica el contexto no tiene mayor relevancia sobre el surgimiento de LR y, por lo tanto, el contexto cumple un rol pasivo.

Finalmente, Stahl, Miska, Puffer y McCarthy (2016) analizan los desafíos del LGR de las organizaciones occidentales y sus políticas corporativas de RSE en países emergentes

como los latinoamericanos. En su estudio, los autores afirman que el LGR es una respuesta a la crisis económica global y también es el resultado de un llamado por parte de ONGs, comunidades, y otros actores externos para que las corporaciones se auto-regulen y ejerzan un rol más activo como ciudadanos globales. Según los autores, los líderes globales de las multinacionales occidentales generalmente están familiarizados con instituciones y sistemas judiciales fuertes y no con los contextos institucionales débiles que se encuentran en contextos emergentes (contextos pasivos). Trabajar en contextos emergentes implica que los LGR salgan de su zona de confort y que tomen decisiones difíciles y complejas.

Stahl et al. (2016) identifican tres enfoques que pueden tomar los LGR para desarrollar políticas responsables efectivas (RSE) en economías emergentes: (1) el enfoque de liderazgo global, (2) el enfoque transnacional; y, (3) el enfoque local. Desde cada enfoque, Stahl et al. (2016) exponen las deficiencias y virtudes de los líderes de las organizaciones multinacionales en sus acciones en países emergentes y proporcionan ejemplos concretos. Exponen, por ejemplo, el caso de Newmont Mining Corporation quien tuvo replantear su forma de relacionarse con las comunidades locales, y de hacer negocios en Perú, debido a los problemas de salud generados a una comunidad por el derramamiento de Mercurio en la zona. Para los autores "al analizar los tres enfoques en el contexto de las economías emergentes, es importante reconocer que no son homogéneos y por lo tanto requieren la distinción de sus características institucionales idiosincrásicas por parte de los líderes globales" (p. 89). Finalmente, Stahl y et al (2016) concluyen que las organizaciones multinacionales deberían desarrollar LR con las competencias necesarias para liderar responsablemente en contextos difíciles, como los de las economías emergentes. En los ejemplos de LGR en economías emergentes, Stahl et al (2016), consideramos que el

contexto no cumple un rol activo. En estos casos es entonces el líder quien debe preocuparse y entender las necesidades de sus stakeholders en los países donde están establecidos, donde hacen negocios, y donde toman decisiones importantes que afectan stakeholders dentro y fuera de sus organizaciones.

Tabla 1: Resumen de artículos sobre Liderazgo Responsable en Latinoamérica

Autores	Rol del contexto	Caso de estudio	Características generales del estudio	Tipo de trabajo
Mària y Lozano (2010)	Activo – Caso específico de LR	Sinforiano Cáceres y FENACOOOP (Nicaragua)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Líder social como LR. • Líder con Educación básica (hijo de agricultor pobre con únicamente educación primaria). • Nicaragua: país con más de 40 años de dictadura y 10 de guerra civil. Existencia de necesidades sociales y económicas. 	Empírico
Maak y Steotter (2012)	Activo – Caso específico de LR	Martin Burt y la Fundación Paraguaya (Paraguay)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Empresario Social como LR. • Líder nieto de activista política que trabajaba para las Naciones Unidas. • Estudios universitarios en Estados Unidos de America (pregrado en administración pública y estudios interamericanos del University of the Pacific y Master en ciencia, tecnología y políticas públicas de George Washington University) • Miembro del Gobierno como Ministro de Comercio (1991) y alcalde de Asunción (1996). • Paraguay: Dictadura y problemas sociales durante años. 	Empírico
Castillo et al. (2016)	Activo – Caso específico de LR	Carlos Cavalier y Alquilería S.A (Colombia)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de Empresario como LR. • Líder nieto de ex Ministro de Educación de Colombia y Heredero de la empresa familiar Alquilería. • Estudios universitarios en Estados Unidos de America (pregrado en sociología y antropología en la Universidad de Vermont y maestría en Administración Pública de la Universidad de Harvard) • Miembro del Nuevo Liberalismo (1985-1992). Colombia: País con más de 50 años de guerra civil, con necesidades socioeconómicas, desigualdad y pobreza 	Empírico
Waldman et al. (2006)	Activo - General	Proyecto GLOBE	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la relación entre e las decisiones de RSE de los líderes y las dimensiones culturales. 	Empírico
Dávila y Elvira (2012)	Activo – General y Pasivo - General	Teórico de Liderazgo en Latinoamérica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del liderazgo humanístico y los estilos de liderazgo. • Análisis de acciones de las multinacionales en el contexto Latinoamericano. 	Teórico
Dávila et al. (2013)	Pasivo - General	Teórico de Liderazgo en Latinoamérica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del liderazgo global y la administración de los stakeholders. 	Teórico
Stahl et al. (2016)	Pasivo - General	Empresas Multinacionales (MNE)	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis general de los retos y los enfoques del LGR en relación a las acciones de RSE en países emergentes. 	Teórico

4. Conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación

En términos generales, encontramos que el LR todavía es un campo de investigación relativamente nuevo, que analiza los valores, las motivaciones, acciones y responsabilidad de los líderes frente a los actores (stakeholders) de la organización, cuyo principal foco de investigación ha sido Estados Unidos y Europa, y ha sido estudiado por un grupo muy particular de académicos. Actualmente la investigación de LR parece centrarse con mayor fuerza en los consecuentes que en los antecedentes. Ya sea en lo que respecta a los antecedentes o los consecuentes, la investigación ha tendido a moverse entre los niveles micro (individual), meso (organizacional) y macro (sociedad y medioambiente). En los estudios encontrados hallamos que el contexto en el que se da el proceso de LR es importante y que puede predecir, o no, la emergencia y el comportamiento de este tipo de líderes.

Con respecto a Latinoamérica, encontramos que existen dos perspectivas desde la cuales los estudios sobre LR en Latinoamérica abordan el rol del contexto: una perspectiva donde el contexto cumple un rol activo y que reconoce un rol muy particular y formativo del contexto en la emergencia y comprensión del fenómeno del LR (p.ej. Maak y Steotter, 2012; Castillo et al., 2016); y otra perspectiva donde el contexto cumple un rol pasivo y donde el LR decide aportar a la sociedad y construir políticas de RSE para ayudar a un entorno que simplemente lo necesita.

Con respecto a los estudios donde el contexto ejerce un rol activo encontramos que se realizaron estudios de algunos líderes responsables de la región, tales como Martin Burt y Carlos Cavelier. De los tres estudios de caso empíricos encontrados en Latinoamérica, se halló que el caso de Martin Burt (Nicaragua) y el de Carlos Cavelier (Colombia) presentan

antecedentes y contextos de desarrollo del LR muy similares. Por ejemplo, en ambos casos, los líderes fueron criados en un contexto económicamente más favorecido (en relación con el contexto social de sus países) y educados con una formación de alta calidad internacional, orientada al desarrollo político (Martin con master en políticas públicas y Carlos con máster en administración pública).

Quizás fue ese tipo de educación la que precisamente los hace entender la importancia del micro-crédito, pues ambos realizan iniciativas en ese sentido en sus organizaciones. También, ambos líderes pasan por periodos tuvieron un recorrido en la política nacional (Martin como ministro y alcalde; mientras Carlos como militante del partido Nuevo Liberalismo y congresista). De alguna manera, ambos descubren que pueden aportar más a la sociedad desde sus respectivas organizaciones, Martin con la Fundación Paraguaya y Carlos con Alquería. Ambos, bajo su marcado carácter moral y su sentido del servicio, realizan proyectos con sentido social para ayudar a la comunidad en sus países; un tipo de stakeholder frecuentemente olvidado por el sector empresarial. A pesar de las diferencias culturales en ambos países, parece evidente que ambos personajes tienen mucho en común en sus desarrollos como líderes responsables.

Con respecto a los estudios donde el contexto ejerce un rol pasivo del contexto encontramos que estos se enfocan en el análisis de los consecuentes del LR con respecto a las acciones de RSE en Latinoamérica. Estos líderes responsables, muchas veces desde una posición de poder adquirida en su organización, deciden ayudar, aportar y construir políticas y acciones de RSE para afrontar las necesidades de los diferentes stakeholders en contextos necesitados.

Este estudio se limitó principalmente a artículos científicos publicados en revistas importantes tipo *Journal of Business Ethics*, *Academy of Management Perspectives* y *Organizational Dynamics*. Desafortunadamente, la publicación de artículos científicos sobre liderazgo en Latinoamérica es relativamente escasa en comparación con la literatura en Estados Unidos, en Europa, o en otras regiones emergentes como Asia. Aunque podrían existir otro tipo de artículos académicos de LR (p. ej. artículos publicados localmente en revistas universitaria), en general existe relativamente poca investigación sobre el liderazgo en la región. Los pocos estudios que existen son esencialmente análisis de tipo cultural (basados en proyecto GLOBE) o se centran en los estilos de liderazgo y en el contexto en el que el liderazgo tradicional se desarrolla (p.ej. Dávila y Elvira, 2012; Castaño, de Luque, Wersing, Ogliastri, Fuchs, Shemueli y Robles, 2015).

Consideramos que se podría desarrollar toda una línea de investigación que profundicen en los antecedentes de LR estudiando más casos empíricos de líderes responsables en Latinoamérica. Con este tipo de análisis se podría, por ejemplo, entender mejor ¿qué características necesita el contexto proximal y distal para ejercer un rol activo-positivo y para desarrollar las cualidades de un líder responsable?, ¿cómo desarrollar las cualidades de los líderes responsables desde temprana edad? También, sería importante profundizar en ¿cuáles son las responsabilidades de los líderes (responsables) en el contexto latinoamericano?, ¿hasta dónde llega el alcance de los líderes latinoamericanos con relación a los stakeholders?, ¿deberían los líderes responsables suplir las responsabilidades sociales, económicas y ambientales desatendidas por el Estado como la superación de la pobreza, la superación del analfabetismo o el cuidado y conservación el agua, el aire, la flora y la fauna?

En general, consideramos que, para países emergentes como los latinoamericanos, es esencial que se desarrollen cada día más líderes responsables pues ellos representan un camino para crear valor sostenible en las comunidades y para desarrollar socio-económicamente la sociedad. Tanto desde el rol activo del contexto—en el que se construyen líderes responsables a partir de experiencias de vida—como desde el rol pasivo del contexto—en el que el contexto no ejerce ningún efecto sobre la emergencia de líderes responsables—es importante que los líderes desarrollen competencias de LR que les permitan generar impacto social dentro y fuera de sus organizaciones.

Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1995). MLQ multifactor Leadership questionnaire for research. *Palo Alto: Mind Garden*.
- Bello (2017), Febrero 2. *The Odebrecht scandal brings hope of reform*.
<http://www.economist.com/news/americas/21716105-revelations-wholesale-bribery-may-mark-turning-point-latin-americas-battle-against>
- Berger, R. Choi, C. J. y Kim, J.B. (2011). Responsible Leadership for Multinational Enterprises in Bottom of Pyramid Countries The knowledge of Local Managers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101, No. 4, pp. 553-561.
- Borecká, M. (2014). PhD Thesis: Developing the Next Generation of Responsible Leaders Empirical Insights and Recommendations for Organizations. *University of St. Gallen*.

- Brown, M. E., y Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Castaño, N., Sully de Luque, M., Wersing, T., Ogliastri, E., Fuchs, R., Shemueli, R., Robles, J. (2015) “El Jefe: Differences in Expected Leadership Behaviors across Latin America”, *Journal of World Business*, 50, 584–597.
- Castillo, M. M., Sánchez, I. D. y Dueñas-Ocampo, S. (2016). Responsible Leadership drivers and behaviors of an organizational leader in an emerging country. *Working paper*.
- Casey, N. y Zarate, A. (2017) Febrero 13. *Corruption Scandals with Brazilian Roots Cascade across Latin America*.
https://www.nytimes.com/2017/02/13/world/americas/peru-colombia-venezuela-brazil-odebrecht-scandal.html?_r=0
- Crilly, D., Schneider, S. C., y Zollo, M. (2008). Psychological antecedents to socially responsible behavior. *European Management Review*, 5(3), 175–190.
- Dávila, A. y Elvira, M.M. (2012). Humanistic leadership Lessons from Latin America, *Journal of World Business*, 47, 548–554.
- Dávila, A., Rodríguez-Lluesma, C. y Elvira, M.M. (2013). Global leadership, citizenship and stakeholder management, *Organizational Dynamics*, 42, 183—190.
- Doh, J. P. y Quingley, N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management Influence pathways and organizational outcomes. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 255-274.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A. y Sen, S. (2013). The roles of Leadership Styles in CSR. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114, No. 1, pp. 155-169.

- Duarte, F. (2010). Working with corporate social responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 355_368.
- Filatotchev, I. y Nakajima, C. (2014). Corporate Governance, responsible managerial behavior, and CSR Organizational efficiency vs legitimacy. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 289-308.
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 33, 126.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In W. C. Zimmerli, K. Richter, y M. Holzinger (Eds.), *corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178). Berlin: Springer.
- Friedman, M., y Friedman, R. D. (2002). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., y Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and Development (Vol. 3). New York: Elsevier.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning and Education*, 4, 75–91.
- House, R.J. y Javidan, M. (2004) 'Overview of GLOBE', in R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman and V. Gupta (eds.) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage: Thousand Oaks, CA, pp: 9–28.

- Kant, I. (1991). The metaphysics of morals. In M. Gregor (Trans.). *Cambridge, UK: Cambridge University Press*. (Original work published 1797).
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership*. Harvard, MA: Harvard Business School.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians-And how we can survive the*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., y Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241–261). *San Francisco: Barrett-Koehler*.
- Maak, T. y Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society a Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 66, No. 1, Proceedings of the 18th Eben Annual Conference in Bonn, pp. 99-115.
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital/ *Journal of Business Ethics*, 74, pp. 329-343.
- Maak, T. y Pless, N. M. (2009). Business Leaders as Citizens of the World. Advancing Humanism on a Global Scale. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, No. 3, 15th IESE International Symposium on Ethics, Business and Society Business and Management: Towards More Humanistic Models and Practices, pp. 537-550.
- Maak, T., Pless, N. M. y Borecká, M. (2014). Developing Responsible Global Leaders. *Advances in Global Leadership*, Volume 8, 339-364.
- Maak, T., Pless, N. M. y Voegtlin, P. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies* 53:3.

- Maak, T. y Steotter, N. (2012). Social Entrepreneurs as Responsible Leadership Fundación Paraguaya and the case of Martin Burt. *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, No. 3, Social Entrepreneurship in Theory and Practice, pp. 413-430.
- Mària, J. F. y Lozano, J. M. (2010). Responsible Leaders for inclusive globalization cases in Nicaragua and the Democratic Republic of Congo. *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, Supplement 1: about global leadership and global ethics, and a possible moral compass, pp. 93-111.
- Matallana, E. (2013), Abril 2. La corrupción administrativa no da tregua. Recuperado de http://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/ernestomatallana/la-corrupcion-administrativa-no-da-tregua-ernesto-matallana-columnista-el-tiempo_12721608-4.
- Miska, C., Stahl, G. K. y Mendenhall, M. E. (2013). Intercultural competencies as antecedents of Responsible Global Leadership. *European Journal International Management*, Vol. 7, No. 5, 2013.
- Miska, C., Hilbe, C. y Mayer, S. (2014). Reconciling Different Views of Responsible Leadership, a Rationality-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 125:349–360.
- Miska, C. y Mendenhall, M. E. (2015). Responsible Leadership: A Mapping of Extant Research and Future Directions. *Journal of Business Ethics*. (In press).
- Pérez, S. and Forero, J. (2015) Mayo 27. *FIFA Scandal Puts Latin America in Spotlight* <https://www.wsj.com/articles/fifa-scandal-puts-latin-america-in-spotlight-1432769540>
- Pless, N. M. (2007). Understanding Responsible Leadership Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, Ethics in and of Global Organizations: The EBEN 19th Annual Conference in Vienna, pp. 437-456.

- Pless, N. M., y Maak, T. (2009). Responsible Leaders as Agent of World Benefit Learnings from Project Ulysses. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, Supplement 1: 14th Annual Vincentian International Conference on Justice for the Poor: A Global Business Ethics (2009), pp. 59-71.
- Pless, N. M., y Maak, T. (2011a). Responsible leadership: Pathways to the future. *Journal of Business Ethics*, 98(1(Supp. 1)), 3–13.
- Pless, N. M., y Maak, T. y Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 10, No. 2, 237–260.
- Pless, N. M., Maak, T., y Waldman, D. A. (2012). Different Approaches toward doing the right thing mapping the responsibility orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*.
- Sánchez, I.D. (2014). Disertación Doctoral: Liderazgo para el cambio social: un análisis del rol de la confianza. *Universidad de los Andes*.
- Siegel D. S. (2009). Green management matters only if it yields more green: An economic/strategic perspective. *Academy of Management Perspectives*, 23 (3), 5-16.
- Siegel, D. S. (2014). Responsible Leadership. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 221–223.
- Stahl, G.K., Pless, N.M. and Maak, T. (2013) ‘Responsible global leadership’, in Mendenhall, M.E., Osland, J., Bird, A., Oddou, G.R., Maznevski, M.L., Stevens, M. and Stahl, G.K. (Eds): *Global Leadership: Research, Practice, and Development*, 2nd ed., Routledge, New York/London, pp.240–259.

- Stahl, G. K. y Sully De Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: a research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235–254.
- Stahl, G. K., Miska, C., Puffer y McCarthy. (2016). Responsible Global Leadership in Emerging Markets. *Advances in Global Leadership*, Volume 9, 79 106.
- Sully de Luque, M., Washburn, N. T., Waldman, D. A., y House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 55, 626-654.
- The Economist (2002), Enero 17. *The real scandal*.
<http://www.economist.com/node/940091>
- The Economist (2013), Septiembre 7. *The origins of the financial crisis: Crash course*.
<http://www.economist.com/news/schoolsbrief/21584534-effects-financial-crisis-are-still-being-felt-five-years-article>
- Treviño, L. K., Brown, M., y Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- UN Global Compact. (2017). Retrieved <https://www.unglobalcompact.org/engage-locally/latin-america>
 Accessed on April 14, 2017.
- Voegtlin, P. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, Supplement 1: Responsible Leadership (2011), pp. 57-73.

- Voegtlin, P., Patzer, M. y Scherer, A.G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A new Approach to Leadership and its Multilevel Outcomes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 105, No. 1, pp. 1-16.
- Voegtlin, P. (2015). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*. Vol. 12(5) 581–608.
- Waldman, D. A., Siegel, D. y Javidan, M. (2006). Components of CEO Transformational Leadership and CSR. *Journal of Management Studies* 43:8.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M, Washburn, N, y House, R.J. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37, 823–837.
- Waldman, D. A. y Siegel, D. (2008a). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19, 117–131
- Waldman, D. A. y Galvin, B. M. (2008b). Alternative perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 37, No. 4, pp. 327–341, 2008.
- Waldman, D. A. (2011). Moving forward with the concept of Responsible Leadership Three Caveats to Guide Theory and Research. *Journal of Business Ethics*, Vol. 98, Supplement 1: Responsible Leadership, pp. 75-83.
- Waldman, D. A. y Balven, R. M. (2014). Responsible Leadership Theoretical Issues and Research Directions. Symposium Responsible Leadership. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 3, 224–234.

Witt, M.A. y Stahl, G. K. (2016). Foundations of Responsible Leadership Asian versus Western Executive Responsibility Orientations toward Key Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 136:623–638.