



Efectos del Liderazgo Responsable Integrador y la
Responsabilidad Social Empresarial sobre el
Compromiso Organizacional Afectivo de un Grupo de
Trabajadores Colombianos.

Tesis Doctoral

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Bogotá

2021



Efectos del Liderazgo Responsable Integrador y la
Responsabilidad Social Empresarial sobre el
Compromiso Organizacional Afectivo de un Grupo
de Trabajadores Colombianos.

Tesis Doctoral

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Tutores.

Dra Francoise Venezia Contreras Ph. D
Dr Giovanni Efrain Reyes Ortiz Ph. D

Doctorado en Ciencias de la Dirección
Escuela de Administración
2 de septiembre
Bogotá, Colombia
2021

Agradecimientos

A mi tutora la Dra. Francoise Contreras por abrirme las puertas del mundo de la investigación en liderazgo, su apoyo incondicional, indicaciones durante el proceso de investigación y su liderazgo desde el ejemplo. A mi tutor el Dr. Giovanni Reyes por animarme a emprender este proyecto, ayudarme a entender la belleza del rigor científico y a descubrir el amor por el conocimiento. A mi compañero y profesor Dr. Juan Carlos Espinosa por su nobleza y generosidad; sus explicaciones y tiempo fueron invaluable para el desarrollo de esta investigación. A mi director de pasantía el Dr. Cesar Bernal, por su amabilidad, espíritu de trabajo y por ayudarme a entender la necesidad de acompañar el desarrollo profesional del espiritual. A mis jurados de tesis el Dr. Jaime Bayona, el Dr. Enrique Prieto y la Dra. Angélica Sánchez, por sus esfuerzos y contribuciones a mi formación como investigador.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios, sin su voluntad este proyecto no habría sido posible. A mi esposa Martha Liliana Torres por su comprensión y apoyo durante el proceso. A mis hijas Valentina y Emilia por su cariño y paciencia. A mi madre Rosalba Espinosa por ser ejemplo de rectitud y perseverancia. A mi padre Rafael Alfonso Piñeros por su comprensión y confianza en mí. A mi hermana Paola Andrea Piñeros por su incondicionalidad y apoyo.

Tabla de Contenido

1. Delimitación y Justificación del Problema de Investigación..... 16

 1.1. Especificación del Problema de Investigación..... 16

 1.2. Relevancia de la Investigación..... 18

 1.2.1. La Evolución del Campo de Estudio. 18

 1.2.2. La Erosión de la Autoridad Política 19

 1.2.3. La Creciente Percepción de la Corrupción. 20

 1.2.4. La Pérdida de Confianza en las Instituciones..... 22

 1.2.5. El Aumento del Impacto Ambiental..... 23

 1.2.6. Las Iniciativas Multi – Actor..... 23

 1.2.7. Las Prácticas de RSE y un Estilo LRI..... 24

 1.2.8. El efecto indirecto de RSE en la relación entre LRI y COA. 25

 1.3. Preguntas de Investigación..... 26

 1.4. Relación con los Intereses de Investigación de la Escuela de Administración 26

2. Objetivo General y Objetivos Específicos..... 27

 2.1. Objetivo General 27

 2.2. Objetivos Específicos..... 27

3. Marco Teórico y Desarrollo de Hipótesis..... 27

 3.1. Compromiso Organizacional Afectivo..... 28

 3.2. Evolución del concepto de Liderazgo Responsable Integrador 32

3.2.1 Diferentes Perspectivas del Liderazgo Responsable	33
3.2.2. Liderazgo Responsable Integrador	40
3.3. Responsabilidad Social Empresarial	43
3.4. Desarrollo de hipótesis	52
3.4.1. Liderazgo Responsable Integrador y Responsabilidad Social Empresarial	52
3.4.2. Responsabilidad Social Empresarial y Compromiso Organizacional Afectivo	58
3.4.3. Liderazgo Responsable Integrador y Compromiso Organizacional Afectivo	63
3.4.4. Responsabilidad Social Empresarial como Mediadora	68
4. Metodología.....	70
4.1. Posicionamiento Epistemológico, Tipo de Estudio y Alcance	71
4.2. Unidad de Análisis y Muestra	72
4.3. Operacionalización de las variables	73
4.3.1. Liderazgo Responsable Integrador	74
4.3.2. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	74
4.3.3. Compromiso Organizacional Afectivo	75
4.3. Procedimiento de Recolección de la Información.....	76
4.4. Procedimiento Para el Procesamiento de la Información.....	78
4.4.1. Técnicas de Análisis	78
4.4.2. Variables de Control.....	80
4.5. Aspectos Éticos de la Investigación.....	80

5. Resultados.....	81
5.1. Caracterización de la muestra	81
5.1. Estadísticas Descriptivas y Test de Correlaciones	85
5.2. Modelamiento de Ecuaciones Estructurales.....	88
5.2.1. Primer Paso: Modelo de Medida	90
5.2.2 Segundo Paso: Modelo Estructural.....	98
5.2.2.1 Efecto de las Variables de Control.	101
5.2.2.2 Sesgo del Método Común.	102
6. Discusión y Análisis de Resultados	103
6.1. Sobre las Valoraciones de LRI, RSE y COA.....	103
6.2 Sobre el Efecto de Sesgo del Método Común y las Variables de Control	105
6.2 Implicaciones Teóricas.....	105
6.3 Implicaciones Prácticas.....	109
7. Conclusiones.....	111
8. Limitaciones y Futuras Investigaciones	114
Referencias.....	115

Índice de Tablas

Tabla 1 Índice de Percepción de la Transparencia en Colombia	21
Tabla 2 Percepción Sobre la Ocurrencia del Soborno en Empresas Colombianas	22
Tabla 3 Orientaciones Alternativas del Liderazgo Responsable	34
Tabla 4 Grupos de Interés Prioritarios según Origen de Ejecutivos	37
Tabla 5 Características Estilos de Liderazgo Responsable	38
Tabla 6 Principales Perspectivas Teóricas Usadas para Comprender la RSE	49
Tabla 7 Cuestionarios Contestados	81
Tabla 8 Características Sociodemográficas de los Participanes	82
Tabla 9 Características de las Empresas de los Participantes	84
Tabla 10 Estadísticos Descriptivos	86
Tabla 11 Coeficientes de Correlación de Pearson	87
Tabla 12 Evaluación de Normalidad de los Datos	88
Tabla 13 Índices Ajustados por Bootstrap para Modelo de Medida LRI	91
Tabla 14 Cargas Factoriales Instrumento LRI	92
Tabla 15 Índices Ajustados por Bootstrap para el Modelo de Medida de RSE	93
Tabla 16 Cargas Factoriales Instrumento RSE	94
Tabla 17 Cargas Factoriales Dimensiones de Primer Orden Instrumento RSE	95
Tabla 18 Indicadores de Validez Convergente para medida RSE	96
Tabla 19 Índices Ajustados por Bootstrap para el Modelo de Medida de COA	97
Tabla 20 Cargas Factoriales Instrumento COA	98
Tabla 21 Índices de Ajustados SEM por Bootstrap para el Modelo de Mediación de RSE	100
Tabla 22 Pruebas de Hipótesis del Modelo	101

Tabla 23 Comparativo de Índices de Ajuste Prueba del Factor Común

102

Índice de Figuras

Figura 1 Hipotésis H1, H2, H3 y H4	70
Figura 2 Edad, Nivel Jerárquico y Salario Mensual	83
Figura 3 Mediación de la RSE entre LRI y COA	99

Declaración de autonomía

Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito la presente Tesis de Doctorado por mi propia cuenta, 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 Tesis de Doctorado no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

2/09/2021

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.



Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

2/09/2021

Glosario

Carga factorial: Correlación entre las variables originales y los factores, es la llave para comprender la naturaleza de un factor particular (Hair et al., 2014).

Coefficiente β : Coeficiente estandarizado de regresión que permite una comparación directa entre coeficientes con relación a su poder explicativo de la variable dependiente (Hair et al., 2014).

Compromiso Organizacional: Estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la empresa y que tiene implicaciones en la decisión o no de continuar en la empresa (Meyer y Allen, 1991, 67).

Compromiso Organizacional Afectivo: Apego emocional, de identificación e involucramiento con la empresa (Meyer y Allen, 1991).

Compromiso Organizacional Continuo: El derivado de reconocer los costos asociados a la desvinculación de la empresa, es decir, de valorar la utilidad de continuar y los costos de irse (Meyer y Allen, 1991).

Compromiso Organizacional Normativo: El que se deriva del sentimiento de obligación moral de permanecer en la empresa o de la creencia de que se debe guardar lealtad con la empresa (Meyer y Allen, 1991).

Creación de valor compartido: Solucionar problemas sociales o ambientales al mismo tiempo que se genera valor económico (Porter y Kramer, 2011).

Grupos de interés: Individuos y grupos que pueden afectar o ser afectados por la empresa, por ejemplo: accionistas o inversionistas, trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad local, la sociedad o el gobierno (Voegtlin, 2011).

Liderazgo Responsable Integrador: Líder que trabaja para construir y sostener relaciones positivas con todos los grupos de interés relevantes, con el objetivo de coordinar acciones y lograr objetivos comunes, sostenibles y legítimos (Maak y Pless, 2006, p. 40).

Modelamiento por ecuaciones estructurales: Técnica multivariada que al combinar aspectos del análisis factorial y la regresión múltiple permite al investigador examinar de manera simultánea relaciones entre variables observadas y constructos latentes, así como entre varios constructos latentes (Hair et al., 2014).

Responsabilidad Social Empresarial: Conjunto de políticas y acciones en el contexto organizacional que tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés y el desempeño en función de la triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental (Aguinis, 2011, p.855).

Responsabilidad Social Empresarial Estratégica: RSE que incorpora las nociones de creación de valor compartido y sostenible (Latapi et al., 2019).

Índice de Abreviaturas

ANDI: Asociación Nacional de Industriales.

CECODES: Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible.

CFA: Confirmatory Factor Analysis.

COA: Compromiso Organizacional Afectivo.

ISO: International Organization for Standardization.

LR: Liderazgo responsable.

LRI: Liderazgo responsable integrador.

LRIT: Liderazgo responsable instrumental.

Mipymes: Micro, pequeñas y medianas empresas.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

OIT: Organización Internacional del Trabajo.

ONG's: Organizaciones no Gubernamentales.

PRME: Principles for Responsible Management Education.

RS: Responsabilidad Social.

RSE: Responsabilidad Social Empresarial.

SEM: Structural Equation Modelling.

TICS: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development.

Introducción

Los líderes enfrentan constantemente el reto de generar condiciones para aumentar el nivel de compromiso de sus seguidores. Adicionalmente, los estudios adelantados por Transparency International (2020) y Edelman (2020) permiten señalar que se ha venido perdiendo la confianza en las empresas a causa de los altos índices de percepción de corrupción, los daños a los grupos de interés y el deterioro de los recursos naturales. Estas condiciones pueden deteriorar el nivel de compromiso organizacional afectivo (COA) de los trabajadores. Por ello la sociedad y los trabajadores reclaman un comportamiento responsable por parte de las empresas, situación que supone un gran reto. Esta investigación plantea que las empresas que promueven en sus directivos un estilo de liderazgo responsable integrador (LRI) que favorezca el despliegue de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) pueden influir en el COA de sus trabajadores. Dentro de este marco, el objetivo de este estudio es describir el COA de un grupo de trabajadores y determinar si éste se ve influido por el LRI de los directivos. Así mismo se evaluará el rol mediador de la RSE, como constructo integral.

Para lograr este propósito se desarrolló un modelo hipotético de la relación causal entre las variables de estudio, y posteriormente se validó en un grupo de 309 de trabajadores que pertenecen a empresas colombianas. Los datos fueron analizados a través la técnica de modelamiento por ecuaciones estructurales e indicaron que las prácticas de RSE tienen un rol mediador en la relación de influencia de LRI sobre el nivel del COA de los trabajadores tal como se había hipotetizado.

Este estudio proporciona evidencia empírica de los efectos positivos del estilo del LRI en Colombia, cuyos resultados sugieren que es relevante para las empresas desarrollar programas de

formación en liderazgo que enfatizan el desarrollo de habilidades del LRI; ya que éstas promueven prácticas de RSE y mejoran el nivel de COA de los trabajadores.

El documento inicia con la delimitación y justificación del problema de investigación lo que permite el desarrollo de las preguntas de investigación, así como de los objetivos generales y específicos. Continúa con el desarrollo del marco teórico que incluye la revisión de las investigaciones en torno a cada una de las variables del estudio y la justificación teórica las hipótesis planteadas. Posteriormente presenta la aproximación metodológica para alcanzar los objetivos propuestos, detallando la forma en que se recolectaron y analizaron los datos. Los resultados son presentados de acuerdo con el enfoque cuantitativo de la investigación. Finalmente, después de discutir y analizar los resultados, se presentan las conclusiones de la investigación.

1. Delimitación y Justificación del Problema de Investigación

1.1. Especificación del Problema de Investigación

Relativamente pocos estudios han investigado la relación del LRI con los estados psicológicos de los trabajadores (Miska, 2018). En particular, los mecanismos que podrían explicar la asociación entre LRI y COA requieren mayor indagación (Haque, 2017; Mousa, 2018). Específicamente hasta el momento no se han identificado estudios empíricos sobre efecto de la RSE en la relación entre LRI y COA. De acuerdo con Tsui (2020), la pandemia ha acelerado la crisis social y económica, por lo que es crítico comprender la naturaleza, antecedentes y consecuencias del LRI. En este sentido, esta investigación pretende identificar si la RSE percibida puede explicar el proceso subyacente en la relación entre LRI y COA.

El aumento de los problemas ambientales y las demandas crecientes de diversos grupos de interés hacia las empresas hacen necesario redefinir las responsabilidades de sus líderes (Maak, 2006) y de las empresas que dirigen (Scherer y Palazzo, 2011; Aguinis y Glavas, 2012). En particular los empleados muestran cada vez más preocupación por las actividades de RSE de sus empresas (El Akremi et al., 2018). Sin embargo, la investigación sobre los determinantes internos de la RSE es limitada (Aguinis y Glavas, 2012) por lo que en este sentido Maak (2009) y Voegtlin (2016) han señalado de que uno de estos determinantes puede ser el LRI.

En el contexto latinoamericano se encontraron pocos estudios sobre el efecto de la RSE en la relación entre LRI y COA. Sobre LRI, se halló el libro de Martínez (2011) titulado “Liderazgo Responsable”, allí se presenta un compendio de artículos sobre liderazgo ético. Sus reflexiones giran en torno a los rasgos que debe tener un líder, concluyendo que debe ser influyente, poseer fuerza espiritual, ser visionario, inspirar al grupo y actuar como emprendedor. En cuanto a la relación entre RSE y COA, se identificó el estudio de caso adelantado por Hernández y Castro (2015) en una empresa de alimentos en Venezuela, en el que concluyen que los trabajadores se encuentran altamente comprometidos debido a las prácticas de RSE internas y externas. Es así como en el contexto latinoamericano hace falta ofrecer evidencia empírica del efecto de RSE en la relación entre LRI y COA, motivo por el cual este estudio identifica si la RSE es una condición para que el LRI influya en el COA de los trabajadores en Colombia.

1.2. Relevancia de la Investigación

Con el propósito de identificar la relevancia de la investigación, en las siguientes secciones se discuten como las nuevas responsabilidades que deben asumir las empresas pueden afectar la influencia del LRI sobre el COA de los los trabajadores.

1.2.1. La Evolución del Campo de Estudio.

El campo de estudio de la administración ha evolucionado de un énfasis en la maximización del valor económico a un enfoque multidimensional que contempla la generación de valor social y ambiental. En la concepción tradicional los dueños contratan al Directivo para que satisfaga sus intereses: que la empresa logre su máximo nivel de eficiencia y eficacia, alcanzando los mayores niveles de utilidad (Eisenhardt, 1989). Así la responsabilidad principal se centraba en la generación de utilidades a través del aumento de los ingresos, la productividad, y la disminución de costos. No obstante, esta concepción de desempeño ha evolucionado y hoy en día se espera que la administración genere valor para diferentes grupos de interés y en diferentes dimensiones: económica, social y ambiental (Elkington, 1997, 2006). Por ello, fruto de la reflexión ética sobre nuestros deberes con las generaciones futuras (Brundtland, 1987) se espera que la administración contribuya al reto de la sostenibilidad.

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) ha hecho que la ciudadanía esté más informada sobre las actividades de las empresas y sus líderes y por tal motivo su comportamiento se encuentra bajo escrutinio permanente (Tapscott y Ticoll, 2003). Es así como las empresas y sus líderes cada vez son más señalados de no responder por los impactos

negativos de sus decisiones y actividades (Lin-Hi y Muller, 2013; Alcadipani y de Oliveira, 2019).

Por estos motivos Maak y Pless (2009) enfatizan en que las empresas y sus líderes deben usar sus recursos y poder para el logro del bien común. Los autores argumentan que los líderes deben asumir su responsabilidad por el poder que tienen de influir en diversos grupos de interés para la búsqueda del cambio responsable. El trabajo mancomunado entre el sector empresarial, educativo, público, solidario y de empresas no gubernamentales es necesario para poder abordar las problemáticas antes citadas. Incluso, se ha afirmado que los directivos y las empresas en la actualidad deban asumir nuevas responsabilidades políticas (Scherer y Palazzo, 2011). Tales responsabilidades, implican asumir problemáticas no sólo económicas sino de tipo ético, ambiental y social. Desde la perspectiva ética, le correspondería atender el aumento en los casos de corrupción tanto en el sector público como en el privado. A nivel ambiental, debe considerar el efecto que se deriva de las actividades productivas o de prestación de servicios de sus empresas. A nivel social se incluye el bienestar y la calidad de vida laboral que permite el funcionamiento y crecimiento de las empresas. En suma, se observa una mayor presión por parte de los grupos de interés para que las compañías y sus líderes usen su poder e influencia en favor de la solución de problemáticas económicas, sociales y ambientales (Maak, Pless y Voegtlin, 2016).

1.2.2. La Erosión de la Autoridad Política

Por otra parte, la globalización ha erosionado la autoridad política. La globalización ha traído consigo cambios en la estructura de poder mundial, por ejemplo, las grandes multinacionales se mueven por el mundo buscando las mejores condiciones fiscales y de costos

laborales. En este contexto, las empresas tienen la opción de irse de un país, si el estado no ofrece condiciones interesantes para ellas (Beck, 2004). Por ello, los modelos de negocio son globalizados, buscan mayores niveles de competitividad a través de estrategias de minimización de costos, o aprovechamiento de ventajas comparativas que ofrecen ciertos países (Peng, 2016). Este cambio le resta poder regulatorio a los estados sobre la empresa, ahora ésta debe autorregularse. Adicionalmente, la corrupción, y el involucramiento de empresarios en los procesos políticos ha generado un debilitamiento en la institucionalidad de varios países (Bakan, 2012; OEA, 2019). En varios casos se presentan estados fallidos como, por ejemplo, Venezuela (Gonzalez, 2019). Esta erosión de la autoridad política hace que los empleados y otros grupos de interés exijan un comportamiento más responsable de las empresas y sus directivos.

1.2.3. La Creciente Percepción de la Corrupción.

Otra realidad en la que se reclama mayor responsabilidad a los líderes empresariales es la baja percepción de transparencia en Colombia. Una de las razones por las cuales la sociedad confía menos en las empresas, ha sido la pérdida de legitimidad como resultado de la corrupción. Los casos de corrupción no sólo se dan a nivel internacional, sino local; algunos de los casos internacionales más comentados por la prensa son: Enron (Gordon, 2002), Parmalat (Castro y Cano, 2004) y recientemente Volkswagen (Blackwelder et al., 2016). A nivel nacional; Interbolsa (Valencia, 2014), el protagonizado por las empresas que conformaron el llamado “cartel de los pañales” (Libos, 2017), el desfalco de Reficar (Moreno y Posada, 2017) y las coimas pagadas por Odebretch (Durand, 2018), entre muchos otros. La organización Transparencia Internacional, trabaja en alianza con el gobierno, las empresas y los ciudadanos en contra de la corrupción y mide año a año la percepción de transparencia en los países en donde

opera. En la Tabla 1 se presenta el comportamiento del índice para el caso de Colombia en la última década:

Tabla 1

Índice de Percepción de la Transparencia en Colombia

2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
3.5	3.4	3.6	3.6	3.7	3.7	3.7	3.7	3.6	3.7

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de Transparencia Internacional

Nota: El índice CPI (Corruption Perception Index), tiene un rango de 0 a 10, en donde 10 significa que no se percibe corrupción o total transparencia y 0 alta percepción de corrupción, o cero transparencia.

Si bien Colombia ha tenido un comportamiento estable en el Índice de Percepción de la Transparencia durante el periodo 2010-2019, el índice señala que se perciben altos niveles de corrupción. De forma complementaria los resultados de la Encuesta Nacional sobre prácticas de soborno en empresas colombianas adelantada por Transparencia Internacional y la Universidad Externado de Colombia, muestran altos niveles de percepción de corrupción en el sector privado, como se presenta en la Tabla 2 en los cinco (5) años del ejercicio más del 90% de los directivos encuestados considera que en Colombia hay empresarios que ofrecen sobornos en el giro de sus negocios.

Tabla 2*Percepción Sobre la Ocurrencia del Soborno en Empresas Colombianas*

2008	2010	2012	2014	2016
91%	93%	94%	91%	96%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta Nacional de Prácticas Contra el Soborno en Empresas Colombianas. Transparencia por Colombia y Universidad Externado de Colombia.

Nota: El porcentaje corresponde al porcentaje de empresarios encuestados que percibe la ocurrencia de soborno.

1.2.4. La Pérdida de Confianza en las Instituciones.

Por otro lado el estudio sobre la confianza que adelanta la empresa Edelman (2018) en 28 mercados y que incluye 33.000 encuestados arrojó los siguientes resultados: la confianza en las instituciones (Gobiernos, ONG's, Medios y Compañías) cayó en 10 de 15 mercados del 2017 al 2018; Colombia fue categorizado como uno de los mercados con pérdidas extremas de confianza, con una caída de 13 puntos; el 56% de los encuestados está de acuerdo en que las empresas que sólo piensan en sí mismas y sus utilidades están destinadas a fracasar; el 60% de los encuestados considera que los Directivos están más motivados por la codicia que por un deseo de lograr una diferencia positiva en el mundo y el 64% consideran que los Directivos (CEOs) deben asumir el liderazgo para el cambio en vez de esperar la acción del gobierno. Estos resultados sugieren que además de la pérdida de confianza hay una expectativa de cambio sobre la lógica empresarial tradicional y el comportamiento de sus directivos; esto es concordante con el informe del año 2020 en cual el 56% de los encuestados considera que el capitalismo como

existe hoy en día hace más daño que bien en el mundo. En resumen, los empleados y otros grupos de interés esperan que las empresas y sus líderes contribuyan al desarrollo sostenible.

1.2.5. El Aumento del Impacto Ambiental.

Así mismo, el uso de recursos naturales para producir bienes y servicios en el mundo es cada vez mayor. De acuerdo con Lin et al. (2018), el rebasamiento ecológico de la tierra comenzó en los años 70 y continúa creciendo a una tasa promedio del dos por ciento al año. Sus cálculos señalan que para el año 2014 la huella ecológica de la humanidad superó en un 69.6% la capacidad de recuperación del planeta y que el componente que tuvo la más alta participación (60%) en la de la huella ecológica mundial fue el de la huella de carbono. Por este motivo los países y empresas productores y consumidores de combustibles fósiles se ven cada vez más presionados por la acción global para combatir el cambio climático (Oei y Mendelevitch, 2019) y en vista de que el crecimiento económico, el consumo de energías no renovables y la urbanización ejercen efectos positivos en la huella ambiental (Wang y Dong, 2019); es necesario que las empresas adopten y promuevan prácticas de producción y consumo responsables. De acuerdo con los hallazgos de Euromonitor (2021), luego del COVID-19 la nueva expectativa para reconstruir un mejor futuro es la protección de la salud, los intereses de la salud y el planeta.

1.2.6. Las Iniciativas Multi – Actor.

En consecuencia, se han gestado varias iniciativas multi-actor que buscan apoyar a las empresas en su proceso de transformación hacia la sostenibilidad. Desde el punto de vista social, por ejemplo, vale la pena resaltar la labor de la (Organización Internacional del Trabajo) OIT que trabaja para lograr que las empresas ofrezcan condiciones de trabajo dignas para todos y eliminar

el trabajo forzado. Además de la OIT, existen otras iniciativas, que trabajan para que todas las empresas y sus líderes contribuyan al reto del desarrollo sostenible. Muestra de ello es la agenda alrededor de los (Objetivos de Desarrollo Sostenible) ODS de varias agremiaciones en empresariales en Colombia, como la (Asociación Nacional de Industriales) ANDI y (Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible) CECODES, que corresponde al capítulo Colombia del (World Business Council for Sustainable Development) WBCSD. También el llamado de Naciones Unidas para adoptar principios de actuación sostenible a través de las iniciativas Pacto Global (Global Compact) que a la fecha cuenta con 9.894 empresas adheridas y Principios para la Educación Responsable en Gestión (PRME) que cuenta con más de 16.000 Escuelas de Negocios vinculadas en todo el mundo.

1.2.7. Las Prácticas de RSE y un Estilo LRI

Este panorama, hace deseable que las empresas adopten prácticas de Responsabilidad Social, para lo cual se requiere del compromiso y la decisión de quienes las dirigen. En particular se ha resaltado la importancia de desarrollar líderes responsables para promover la incorporación de la RSE (Pless et al., 2011) y se ha señalado que la orientación de la responsabilidad que asuman los líderes puede determinar el carácter de las estrategias de RSE (Siegel, 2014; Waldman et al., 2020). Si bien ha reconocido que la investigación sobre la RSE ha aumentado en las últimas décadas, sus determinantes individuales (p. ej. comportamiento de los directivos) no han sido estudiados suficientemente (Aguinis y Glavas, 2012).

Los esfuerzos por definir la agenda de investigación en este campo de investigación señalan y proponen la pertinencia de investigar efectos positivos del LRI en varios niveles de análisis organizacional. Por ejemplo, se han identificado grupos de directivos con comprensiones

contradictorias sobre la relación LRI y RSE (Schinzel, 2018) y se ha propuesto una conceptualización multidimensional del LRI, que considera tres roles en relación con la RSE: el experto, el facilitador y el ciudadano; cada rol se orienta a construir relaciones con diferentes grupos de interés, el *experto* con los inversionistas, supervisores y clientes, el *facilitador* con los trabajadores y el *ciudadano* con la comunidad, el estado y la familia (Voegtlin et al., 2020). Por ello se necesita comprender el fenómeno del LRI, su relación con la adopción de prácticas de RSE y sus efectos en los en los empleados y demás grupos de interés.

1.2.8. El efecto indirecto de RSE en la relación entre LRI y COA.

Uno de los grandes retos del liderazgo es la creación de condiciones que influyan en los empleados para que éstos demuestren mayores niveles de compromiso con la organización (Haque, 2017). En ese sentido se ha señalado que LRI puede tener un impacto positivo en estados psicológicos deseables como el compromiso organizacional de los trabajadores (Voegtlin et al., 2012), sin embargo, los mecanismos que pueden explicar esta influencia no han sido suficientemente estudiados. En particular Allen et al. (2017) han indicado que se ha adelantado muy poca investigación sobre el efecto indirecto de las prácticas de RSE en la relación entre los estilos liderazgo y el compromiso organizacional de los trabajadores. De allí que sea pertinente identificar si las prácticas de RSE tienen un efecto en la influencia de LRI sobre el COA de los trabajadores.

1.3. Preguntas de Investigación

Como resultado del análisis de la problemática planteada, se formuló la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el efecto de la RSE en la relación entre LRI y COA? como principal y las siguientes preguntas complementarias:

- ¿El LRI influye sobre las prácticas de RSE?
- ¿Las prácticas de RSE influyen sobre el COA de los trabajadores?
- ¿El LRI influye sobre el COA de los trabajadores?
- ¿La RSE ejerce un rol mediador en la relación entre LRI y COA?

1.4. Relación con los Intereses de Investigación de la Escuela de Administración

Para contribuir al propósito de la línea de investigación en Liderazgo y Comportamiento Organizacional de estudiar las interacciones entre los líderes y diferentes grupos de interés, esta tesis amplió el conocimiento existente sobre el estilo de LRI que se orienta a construir y cultivar relaciones de confianza con diferentes grupos de interés dentro y fuera de la empresa (Maak y Pless, 2006). Específicamente esta investigación contribuye al menos desde tres perspectivas; la primera a ampliar el conocimiento existente sobre los fenómenos del LRI, RSE y COA; la segunda proveer un modelo conceptual sobre la relación entre las variables estudiadas y la tercera validar el modelo empíricamente en empresas colombianas.

De manera complementaria el proyecto se alinea con la decisión de la Escuela de vincularse a la iniciativa PRME de Naciones Unidas que implica el desarrollo de actividades de investigación en RSE y de formación de líderes responsables, ejercicio necesario para poder abordar diversas problemáticas de tipo social y ambiental (Borecká, 2014).

2. Objetivo General y Objetivos Específicos

2.1. Objetivo General

Determinar si el Liderazgo Responsable Integrador tiene efecto sobre el Compromiso Organizacional Afectivo de forma directa y estimar si la Responsabilidad Social Empresarial ejerce un rol mediador en dicha relación.

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el efecto del Liderazgo Responsable Integrador (LRI) sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) percibidas por los trabajadores.
2. Determinar el efecto de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) sobre el Compromiso Organizacional Afectivo (COA) de los trabajadores.
3. Observar si el Liderazgo Responsable Integrador (LRI) influye sobre el Compromiso Organizacional Afectivo (COA) de los trabajadores.
4. Determinar si la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ejerce un efecto mediador en la relación entre Liderazgo Responsable Integrador (LRI) y Compromiso Organizacional Afectivo (COA).

3. Marco Teórico y Desarrollo de Hipótesis

En esta sección se presenta la revisión de las investigaciones en torno a cada una de las variables involucradas en el estudio: COA, LRI y RSE. Posteriormente, a la luz de hallazgos se desarrollan las hipótesis que permiten alcanzar los objetivos de la investigación.

3.1. Compromiso Organizacional Afectivo

De acuerdo a Mathieu y Zajac (1990), el estudio de los antecedentes y consecuencias del compromiso de los trabajadores con la empresa ha sido un tema de gran interés y se ha relacionado con fenómenos como el absentismo, el desempeño, la rotación de personal, la creatividad o la innovación entre otros; de acuerdo a estos autores, el compromiso organizacional ha sido definido de diversas maneras que comparten un aspecto en común: el compromiso organizacional ha sido considerado una conexión o enlace del individuo con la empresa que ha sido clasificado como actitudinal, calculador o normativo. Mathieu y Zajac en su revisión indentifican varios aspectos como antecedentes, correlacionados y consecuencias; como antecedentes características personales, del trabajo, de la empresa, de las relaciones con el grupo y con el líder, así como de los estados de rol; como aspectos correlacionados atributos de la motivación y la satisfacción del trabajo; como consecuencias el desempeño laboral, niveles de asistencia, intención de buscar empleo, intención de abandono, llegadas tardías y rotación de personal. Por estos motivos señalan que el compromiso es un criterio útil para el diseño de intervenciones que tengan como objetivo mejorar la actitud y comportamiento de los trabajadores.

Posteriormente Meyer y Allen (1991) con el ánimo de solucionar la falta de consenso que se presentaba alrededor de la definición del compromiso organizacional lo definieron como un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con la empresa y que tiene implicaciones con la decisión o no de continuar en la empresa (p. 67); de manera complementaria sugirieron considerar tres componentes: afectivo, continuo y normativo. El componente afectivo corresponde al apego afectivo, emocional, de identificación e

involucramiento con la empresa. El componente continuo, es el derivado de reconocer los costos asociados a la desvinculación de la empresa, es decir, de valorar la utilidad de continuar y los costos de irse. El componente normativo, se deriva del sentimiento de obligación moral de permanecer en la empresa o de la creencia de que se debe guardar lealtad con la empresa. Así de acuerdo con Meyer y Allen, los tres componentes del compromiso son el afectivo que proviene del deseo, el continuo basado en la necesidad y el normativo derivado de la creencia de la obligación de permanecer; dicha tridimensionalidad del constructo fue señalada como significativa en la investigación adelantada por Dunham, Grube y Castañeda (1994).

Posteriormente Meyer y Herscovitch (2001) explican que cuando un individuo está vinculado a un curso de acción relevante a un objetivo en particular se encuentra comprometido; señalan que este vínculo es producto de diferentes mentalidades que pueden reflejar el deseo (compromiso afectivo), costo percibido (compromiso continuo) o sentido de obligación (compromiso normativo) con la empresa. De acuerdo a Meyer y Herscovitch hay varios mecanismos que contribuyen al desarrollo de las diferentes mentalidades; para el caso del compromiso afectivo estos mecanismos son el involucramiento o la motivación intrínseca, el reconocimiento de valores compartidos y el proceso de construcción de identidad que se deriva de vincularse con una entidad o trabajar hacia un objetivo; en el caso del compromiso continuo el mecanismo es el cálculo de los beneficios versus los costos de irse a la luz de las inversiones o apuestas que la persona ha hecho para permanecer en la empresa; por último para el caso del compromiso normativo los mecanismos son el desarrollo de la creencia de que guardar lealtad con una empresa es una conducta apropiada y de la reciprocidad por los beneficios que esperan percibir de parte de la empresa.

Después el estudio de los antecedentes y consecuencias del compromiso organizacional siguió desarrollándose con un interés particular sobre el componente afectivo; por ejemplo, se encontró que las experiencias laborales y el apoyo organizacional percibido influyen positivamente en el compromiso organizacional afectivo, lo que a su vez impacta positivamente los índices de rotación del personal (Rhoades et al., 2001). En ese sentido el metaanálisis adelantado por Meyer et al. (2002) concluyó que, de las tres formas de compromiso, el afectivo es el que ha tenido correlaciones más fuertes y favorables con comportamientos como el desempeño, la asistencia y los comportamientos ciudadanos organizacionales. Desde una perspectiva más general se ha encontrado evidencia empírica del efecto positivo del compromiso organizacional sobre medidas de desempeño financiero (Abdul et al., 2003; Vandenberghe et al., 2004) y se ha señalado que las empresas deben enfocarse en mantener y mejorar el compromiso de los trabajadores ya que éste influye positivamente en la satisfacción con el cargo, intenciones de retiro y rotación de personal (Cooper-Hakim y Viswesvaran, 2005).

Poco después y atendiendo a los problemas de validez discriminante y de contenido en las dimensiones del compromiso señaladas por Ko et al. (1997) Cohen (2007) desarrolló una conceptualización que consideró la dimensión temporal y distinguió entre la naturaleza instrumental y de apego psicológico del compromiso. Explicó que el problema de validez discriminante entre el compromiso normativo y afectivo se soluciona al considerar que el compromiso normativo se desarrolla de forma independiente a la empresa y antes de entrar a la misma, mientras que el compromiso afectivo emerge cuando se está dentro de la empresa, depende de la relación particular con la misma y además se consolida con el tiempo. Según Cohen la naturaleza instrumental del compromiso obedece a una lógica de intercambio que se

desarrolla en función de la cantidad y calidad de beneficios que el trabajador perciba, mientras que la de apego psicológico o afectiva se relaciona con el apego emocional y la identificación con las metas y los valores de la empresa siendo ésta, la forma más alta y profunda de compromiso. Posteriormente Hattrup et al. (2008) concluyeron que hay un alto grado de generalizabilidad del constructo de COA a través de fronteras nacionales y señalaron que la dimensión de compromiso afectiva es la que más se relaciona con procesos de identificación psicológica con la empresa, así como con otras actitudes y comportamientos deseables.

Más recientemente con el propósito de contribuir al desarrollo conceptual del compromiso organizacional Mercurio (2015) identificó cuatro teorías; comportamental, transaccional, obligatoria y actitudinal. En la teoría comportamental el estado psicológico de compromiso con la empresa es una consecuencia de las acciones del individuo; se genera fruto del apego a las elecciones propias, es decir del sentimiento de obligación que se genera al considerar los costos de no seguir con las mismas, sus referentes conceptuales más importantes son Salancik (1977) y Mowday et al. (1982). La teoría transaccional señala que el compromiso emerge como resultado de decisiones económicas y racionales, de la pérdida percibida de las inversiones de tiempo, esfuerzo y dinero en la empresa; ha sido denominado compromiso instrumental, calculativo y continuo sus principales exponentes son Becker (1960) y Meyer y Allen (1991). La teoría obligatoria señala que el compromiso se da como resultado de una predisposición individual a sentirse obligado con una empresa, que puede obedecer a una creencia o a la necesidad de vincularse fruto de la expectativa de que se recibirán beneficios de la empresa, ha sido denominada por Meyer y Allen (1991) como compromiso normativo. La teoría actitudinal se enfoca en el deseo del individuo de permanecer en la empresa fruto de

sentimientos de cohesión e involucramiento con la empresa, sus principales exponentes son Mowday et al. (1979) quienes señalaron que la congruencia de valores con la empresa, los sentimientos extra de cuidado por la empresa, el orgullo por la empresa y la voluntad de esfuerzo extra son indicadores de COA. Mercurio concluyó que el COA es la base histórica y teórica de los demás tipos de compromiso, además después de llevar a cabo un metaanálisis encontró que afecta positivamente los indicadores de rotación de personal, absentismo, comportamientos ciudadanos organizacionales y estrés. Sus hallazgos lo llevan a concluir que el COA es la esencia del compromiso organizacional.

Es así como el COA empieza a ser identificado como uno de los determinantes del desempeño en el cargo (Sharma y Dhar, 2016; Wang et al., 2020) y como mediador del efecto positivo de prácticas de talento humano sobre el desempeño de las unidades de negocio (Raineri, 2017). Mas recientemente, ha sido reconocido como mediador de la influencia positiva de la retroalimentación del supervisor sobre el comportamiento innovador en el trabajo (Bak, 2020), y además como mediador del efecto positivo del liderazgo auténtico sobre la creatividad individual (Ribeiro et al., 2020).

3.2. Evolución del concepto de Liderazgo Responsable Integrador

Ya que el Liderazgo Responsable Integrador (LRI) tiene como antecedente el Liderazgo Responsable (LR), en esta sección se presenta inicialmente el desarrollo del LR y posteriormente se profundiza en el LRI. La primera aproximación del concepto de Liderazgo Responsable (LR) fue propuesta por Lynham (1999) quien explicó que este estilo de liderazgo se orienta a lograr mucho más que resultados económicos, implica la adopción de un pensamiento sistémico orientado a la efectividad, el comportamiento ético y la sostenibilidad en el tiempo. Después Doh

et al. (2005) explicando la necesidad de conectar el liderazgo con la RSE, lo definieron como un liderazgo basado en valores, que se caracteriza por la toma de decisiones éticas y por construir relaciones de calidad con los grupos de interés. Sin embargo, existe una discusión sobre el significado del LR y sus propósitos que se presenta en la siguiente sección.

3.2.1 Diferentes Perspectivas del Liderazgo Responsable

Existe un debate alrededor de las responsabilidades, características del líder, formas de relacionarse con los grupos de interés y proceso de toma de decisiones del LR. En la discusión iniciada por Waldman y Siegel (2008), se presentan en principio dos posiciones: una en la cual el LR debe desplegar una RSE instrumental, esto es en beneficio de los inversionistas, postura coherente con el argumento de Friedman (1970) que indica que la mayor responsabilidad de un directivo es maximizar las utilidades y otra en la cual el LR debe asumir una aproximación moral a la RSE buscando responder por las consecuencias de sus actos frente a diversos actores o grupos de interés (Goshal, 2005). Estas dos posiciones se consolidan más adelante como *la económica* que se caracteriza por defender una concepción de RSE instrumental u orientada primordialmente al beneficio de los accionistas, y *la de los grupos de interés* que defiende una aproximación a una RSE moral orientada al beneficio de todos los grupos de interés (Waldman y Gavin, 2008).

Posteriormente Pless et al. (2012) con el objetivo de dar claridad sobre las diferentes perspectivas, a través de un análisis de contenido de discursos y entrevistas de líderes de grandes compañías multinacionales, identifican cuatro orientaciones del LR y las implicaciones de cada una en la implementación de la RS en las empresas. Las cuatro orientaciones son: economista tradicional, idealista, integrador y buscador de oportunidades.

Las orientaciones de economista tradicional e idealista caracterizan al líder que tiene un enfoque estrecho, esto significa que en el caso del economista tradicional el único y verdadero grupo de interés es el accionista, y en el caso del idealista algún grupo de interés o conjunto de grupos de interés específicos que requieren de ayuda, como por ejemplo los niños o ancianos. Las orientaciones de foco ancho son las del buscador de oportunidades o el integrador, en ambas orientaciones los líderes se enfocan en atender las necesidades de diversos grupos de interés.

En relación con el grado de responsabilidad frente a otros, puede ser bajo o alto. La orientación de grado de responsabilidad bajo agrupa al economista tradicional y al buscador de oportunidades. Los líderes que asumen estas dos orientaciones conciben que su principal responsabilidad es la generación de utilidades para los inversionistas, y que el pago de impuestos es la forma contribuir al desarrollo social ya que estos dineros pueden ser dispuestos por el gobierno para atender las necesidades de los demás grupos de interés. El grado de responsabilidad alto frente a otros agrupa a los líderes idealista y al integrador, ambos consideran que las empresas tienen un propósito que va más allá de la generación de utilidades, por lo que se consideran responsables frente a diversos grupos de interés, incluidos los inversionistas. Las características de las cuatro orientaciones alternativas hacia el LR se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

Orientaciones Alternativas del Liderazgo Responsable

	Categorías	Economista tradicional	Buscador de Oportunidades	Integrador	Idealista
Característica del líder	Propósito central	Crear valor económico para los accionistas de forma inmediata o	Crear valor económico a largo plazo para los accionistas, crear valor para otros grupos de interés, si	Crear valor para un rango de grupos de interés en los negocios y en la sociedad.	Crear valor social de largo plazo para un grupo específico de grupos de interés en

	Categorías	Economista tradicional	Buscador de Oportunidades	Integrador	Idealista
		en el corto plazo.	esto beneficia a los accionistas.		necesidad o para la sociedad como un todo.
	Motivación	Ahorrar costos y maximizar utilidades, gestionar los riesgos, obedecer la ley.	Ventaja competitiva, reputación personal y de la empresa, relaciones públicas.	Valores morales y principios compartidos.	Realización psicológica.
	Cognición	Muy racional y analítico.	En gran medida racional y analítico	Integración de racionalidad y emociones / afecto	Muy emocional.
	Estilo de Liderazgo	Basado en reglas; autocrático; gerencia por excepción.	Transaccional	Transformacion al, empoderador.	Servidor.
Relaciones con grupos de interés	Foco de las relaciones	Foco en los accionistas, si es económicamente aconsejable se involucra con pocos grupos de interés (para evitar riesgos).	Foco en los grupos de interés que pueden ser usados para convertir oportunidades y satisfacer a los accionistas, compromiso limitado con grupos de interés distintos a los accionistas.	Foco en todos los grupos de interés percibidos como legítimos.	Foco en un grupo selecto de grupos de interés (aquellos en necesidad) o la sociedad como un todo.
	Aproximación a las relaciones	- Instrumental -Mantiene distancia con los grupos de interés, a excepción de los accionistas o propietarios.	-Instrumental. -Relaciones con grupos de interés como medios para servir a los accionistas o propietarios.	-Aproximación balanceada basada en la moral y los principios. -Colaboración con todos los grupos de interés.	-Orientación de servicio hacia grupos de interés específicos.
Énfasis estratégico	Foco de desempeño.	<i>Estrecho</i> -Desempeño económico. -Creación de valor para los accionistas. -Adhesión estricta al	<i>Ancho</i> -Primordialmente creación de valor económico para accionistas. -Creación de valor para otros grupos de interés si es benéfico	<i>Ancho</i> -Aproximación balanceada a crear valor en diferentes dominios de los negocios y la sociedad; uso mínimo de	<i>Estrecho</i> -Foco en la creación de valor para un grupo específico de grupos de interés o la sociedad, no usa el análisis del costo-

Categorías	Economista tradicional	Buscador de Oportunidades	Integrador	Idealista
	análisis costo-beneficio.	estratégicamente; algunos usan análisis de costos.	análisis costo-beneficio.	beneficio.

Adaptado de: Pless et al. (2012)

A partir de las características de cada estilo, los autores concluyen que las orientaciones economista tradicional y buscador de oportunidades, no se ajustan a las preocupaciones sociales contemporáneas. Se espera, que las empresas gestionen los impactos que generan la sociedad y en el medio ambiente. De manera similar indican que la orientación idealista tiene pocas probabilidades de legitimación por enfocarse sólo en atender a un conjunto específico de grupos de interés. En contraste la orientación integradora tiene una aproximación proactiva y transformadora que va más allá, al responder a demandas sociales, ambientales y esperar los retornos positivos que trae asumir un comportamiento cívico.

Otro estudio relacionado es el de Witt y Stahl (2016), el cual proporciona evidencia empírica de las diferentes interpretaciones que se dan alrededor de las responsabilidades del LR. Analizando los hallazgos de 73 entrevistas con altos ejecutivos de cinco países (Alemania, Hong Kong, Japón, Corea del Sur y los Estados Unidos) identificaron que hay distintas concepciones sobre el propósito de las compañías, los grupos de interés legítimos y la manera en que se responde a los grupos de interés. Como se presenta en la Tabla 4, mientras que la mayoría de los directivos de Hong Kong y Estados Unidos, consideran que el principal objetivo corporativo es satisfacer los intereses de los accionistas, los directivos de Corea explican que para ellos el propósito debe ser satisfacer a los trabajadores, en el caso de Japón además de los trabajadores, la sociedad y para los directivos de Alemania todos son igual de importantes.

Tabla 4*Grupos de Interés Prioritarios según Origen de Ejecutivos*

País	Grupos de interés prioritarios
Hong Kong	Accionistas
Corea	Trabajadores
Estados Unidos	Accionistas
Alemania	Todos son igual de importantes
Japón	Sociedad y trabajadores

Fuente: Elaboración propia con base en Witt y Stahl (2016)

Las discusiones conceptuales (ver Waldman y Siegel, 2008; Waldman y Gavin, 2008), y los análisis de evidencia empírica (ver Pless et al., 2012; Witt y Stahl, 2016), muestran que existen diferentes orientaciones sobre los estilos de LR. Con el propósito de mejorar la comprensión y sintetizar el fenómeno del LR, Maak et al. (2016), explican dos estilos de LR desde la teoría de los escalones superiores (Hambrick, 2007), instrumental e integrador. Estos dos estilos de liderazgo dependen de las obligaciones morales que perciben los líderes frente a los accionistas o los grupos de interés. El líder responsable instrumental (LRIT), percibe su obligación moral como el deber fiduciario que asume con los dueños de la compañía. Desde esta perspectiva el rol del líder se orienta hacia la custodia de los intereses de los propietarios de la empresa. Tal situación emerge como parte de un contrato psicológico con los accionistas en el cual el líder los considera como sus empleadores. Por otro lado, el líder responsable integrador (LRI), considera que su obligación moral se da con un amplio conjunto de grupos de interés. Percibe como válido un contrato social entre la empresa y la sociedad, por lo que considera que su responsabilidad es crear valor para todos los grupos de interés. Esto no significa que el LRI no se preocupe por el desempeño económico, lo ve como un resultado de una compañía exitosa y

con propósito. En la Tabla 5, se presentan las características de los dos estilos de LR (instrumental e integrador).

Tabla 5

Características Estilos de Liderazgo Responsable

Visión	Instrumental (LRIT)	Integrador (LRI)
	Personalizada	Socializada
Enfoque de liderazgo de la empresa / creación de valor	Lidera la empresa con un énfasis en los resultados financieros	Lidera la empresa con un énfasis en la triple cuenta de resultados (económicos, sociales y ambientales)
Aproximación al liderazgo de personas	Lidera a través de la fijación de objetivos	Lidera a través de la movilización de grupos de interés
Relaciones con los grupos de interés.	Bajo grado de interconexión	Alto grado de interconexión
Alcance de la interacción	Establecimiento de límites selectivo	Ampliación de límites a diversos grupos de interés
Características de la interacción	Reactiva Enfoque estrecho hacia grupos de interés de urgencia y poder	Proactiva Enfoque amplio hacia todos los grupos de interés legítimos
Toma de decisiones	Excluyente	Incluyente
Proceso	Lógica económica de costo-beneficio	Lógica prosocial de costo-beneficio
Lógica aplicada	Justificación de modelo de negocio	Lógica de lo apropiado (moral)

Adaptado de: Maak et al. (2016)

La conceptualización hecha por Maak et al. (2016) explica que el LRIT, maneja la compañía con una visión personalizada, caracterizada por un énfasis en el logro de objetivos organizacionales (maximizar las utilidades, ganar participación de mercado, etc.). Este liderazgo se relaciona con un conjunto de grupos de interés limitado, aquellos considerados como

necesarios para el logro de los intereses de los accionistas. Su estilo de toma de decisión es racional, calculador, justificando sus decisiones desde la perspectiva de la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con Maak et al. (2016) el LRI demuestra una visión amplia y balanceada hacia la creación de valor y lidera la compañía con un foco hacia los negocios y el beneficio social. Su comunicación con los grupos de interés se basa en el propósito de generar un impacto positivo en la sociedad. En el desarrollo de su actividad, es visto como creador de redes, al facilitar la comunicación, colaboración y alineación entre grupos de interés. En el proceso de toma de decisiones facilitan procesos de inclusión de varios grupos de interés. Al momento de evaluar alternativas que tienen impacto social, llevan a cabo ejercicios de razonamiento moral y toman decisiones en pro de la sociedad. Su lógica de acción está orientada hacia lo apropiado.

Bajo las condiciones actuales fruto de la globalización: el declive del poder regulatorio del estado, los nuevos desarrollos tecnológicos, una fuerza de trabajo culturalmente heterogénea y móvil, el crecimiento de una sociedad crítica organizada en forma de ONGs globales y grupos de interés; las corporaciones asumen un rol político que extiende su responsabilidad tradicional (Scherer y Palazzo, 2011). Por este motivo se señala que los líderes deben asumir la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones y acciones además de usar su influencia para involucrar a los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones, posibilitando espacios para la discusión y el diálogo (Voegtlin, 2011, p.59). De acuerdo con este autor el LRI puede entenderse como un continuo en el cual en un extremo se ubica un liderazgo no responsable caracterizado como egoísta, con una racionalidad instrumental y en el otro extremo un LRI que logra el ideal del consenso entre grupos de interés. En esta investigación se se

considera que el estilo ideal es el del LRI ya que intenta lograr consenso entre los participantes al sopesar y balancear los intereses de los diversos grupos, y en este proceso de colaboración permite el desarrollo innovaciones de negocio de impacto positivo para todos (Pless et al., 2012).

3.2.2. Liderazgo Responsable Integrador

La definición más citada en la literatura es la de Maak y Pless (2006), quienes indicaron que el LRI nace del reconocimiento de que las empresas deben responder a diversos grupos de interés. Explican que el LRI es un fenómeno ético de tipo relacional con diversos grupos de interés, en donde el líder busca el logro de un bien social mayor. De acuerdo con estos autores el LRI, no influencia sólo a sus subordinados (trabajadores), sino que construye relaciones de confianza, influencia y largo plazo con diversos grupos de interés (trabajadores, clientes, accionistas, proveedores, el gobierno y la comunidad en general) en consecuencia definen el LRI como el arte de construir y sostener relaciones positivas con todos los grupos de interés relevantes, con el objetivo de coordinar acciones y lograr objetivos comunes, sostenibles y legítimos (Maak y Pless, 2006, p. 40).

Por otra parte, ya que el LRI construye relaciones con varios grupos de interés, se considera que el LRI se materializa a través de procesos de deliberación social (Voegtlin et al., 2012). En tales procesos los líderes de las empresas aseguran la calidad y legitimidad de las decisiones a través de un proceso de involucramiento y movilización de grupos de interés. Esta aproximación desde la ética del discurso (Hoyos, 1995), de acuerdo con Doh y Quigley (2014) proporciona una dirección normativa y pragmática. Normativa, porque al tener en cuenta a los diversos grupos de interés logra un proceso de legitimación moral y pragmática en la medida que las condiciones del intercambio comunicativo promueven espacios de aprendizaje en los que los

intereses en conflicto son reevaluados y ajustados fruto de la negociación que se da en un discurso racional.

Así mismo, Stahl y de Luque (2014) definen el LRI como las acciones intencionales tomadas por líderes para beneficiar a los grupos de interés de la compañía, y/o acciones tomadas para evitar consecuencias negativas para los grupos de interés. En esta definición se hace énfasis en dos dimensiones del LRI, por una parte, evitar el daño y por otro hacer el bien. En particular el LRI debe desarrollar la capacidad para balancear los intereses de los diferentes grupos de interés y considerar aspectos ético-morales a la hora de tomar decisiones. Su marco explicativo implica pensar en intervenciones no sólo a nivel individual sino situacional.

De esta manera, el LRI es la forma de entender el liderazgo en el contexto de la teoría contemporánea de los grupos de interés la cual reformula el propósito empresarial y la responsabilidad de la dirección frente a los grupos de interés (Freeman y Reed, 1983; Freeman et al., 2004). En ella, la responsabilidad de la empresa inicia con el reconocimiento de los intereses de aquellos grupos que afectan o pueden ser afectados por las actividades corporativas y se desarrolla bajo la premisa de que todos los grupos de interés son reconocidos con la misma legitimidad de los accionistas y como consecuencia la dirección debería considerarlos a todos en su toma de decisiones.

De acuerdo con Donaldson y Preston (1995) la solidez de la teoría de los grupos de interés radica en que tiene poder explicativo, instrumental y normativo. Explicativo en la medida que permite entender el funcionamiento de una empresa, instrumental al facilitar el diseño del plan estratégico corporativo y normativo al proveer una brújula moral indicando que el propósito corporativo es la creación de valor para diversos grupos de interés. Por ello y defendiendo esta

postura, Ghoshal (2005) reclama que es necesario aceptar en las teorías administrativas que las compañías sobreviven y prosperan cuando simultáneamente ponen atención a los intereses de los clientes, trabajadores, accionistas y las comunidades donde operan.

El propósito del LRI en el contexto de las expectativas de los grupos de interés consiste en contribuir al desarrollo sostenible y la triple cuenta de resultados (Maak y Pless, 2006), lo que significa que las corporaciones deben preocuparse por atender las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus necesidades (Bruntland, 1987), y por lograr resultados no sólo en el ámbito económico sino en el social y ambiental (Elkinton, 1997). Por esto se ha indicado que el reto más grande del LRI es lograr que la empresa reconozca e incorpore su Responsabilidad Social (Pless, 2007) para lo cual el líder debe considerarse responsable frente a diversos grupos de interés, construyendo relaciones basadas en la inclusión, facilitando el diálogo con los mismos para el logro de una visión compartida orientada al desarrollo sostenible.

En síntesis, el LRI implica transitar de privilegiar los intereses de los accionistas, a trabajar en beneficio de todos los grupos de interés, construyendo y manteniendo buenas relaciones con ellos. La construcción de esa relación positiva se hace a través de decisiones que generen beneficios y eviten los impactos negativos a los grupos de interés. El involucramiento que promueve este estilo de liderazgo con sus grupos de interés le permite la gestión del conocimiento necesaria, para promover las innovaciones que le permiten a la empresa sobrevivir y evolucionar (Doh y Quigley, 2014). Por este motivo, Antunes y Franco (2016), explican que el LRI es un concepto emergente fruto del avance e intersección que se da entre los estudios de la ética, el liderazgo y la RSE.

Por otro lado, es necesario anotar que el LRI, puede presentarse en todos los niveles de la empresa como sucede con otros estilos de liderazgo. De acuerdo con Northouse (2016) el liderazgo es un proceso en el cual un individuo influencia a un grupo de individuos u empresas para alcanzar una meta común de manera formal e informal. Así mismo de acuerdo con Antonakis y Day (2018) puede involucrar actividades de supervisión para resolver tareas complejas o la toma de decisiones en niveles estratégicos a fin de guiar recursos y alinear funciones organizacionales con el ambiente externo. En ese sentido se comprende que el LRI moviliza personas, equipos y empresas para lograr objetivos de desempeño que se derivan de los objetivos estratégicos de la compañía (Maak y Pless 2006) y se puede presentar en los niveles directivos de línea alta, media e incluso operativa (Stahl et al., 2014). Esto es coherente con los hallazgos de Voegtlin (2011), quien en su estudio con trabajadores de diferentes posiciones jerárquicas encontró una relación positiva ($r = 0.25, p < 0.01$) entre el nivel jerárquico y el LRI. Los líderes en posiciones jerárquicas más altas fueron percibidos más a menudo como líderes más responsables. El LRI ha sido estudiado a través de entrevistas a directivos (Witt y Stahl, 2016), del análisis del discurso de directivos de grandes compañías (Pless et al., 2012), de la percepción de trabajadores en diferentes niveles jerárquicos (Doh et al., 2011; Han et al., 2019; Haque et al., 2017; Zhao y Zhou, 2019), y de la percepción de los trabajadores de sus líderes en posiciones de gerencia operativa (Castro et al., 2017).

3.3. Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se viene abordando desde los años 50, y ha venido tomando relevancia en la medida en que las empresas son presionadas a contribuir a la solución de problemáticas ambientales y sociales. De acuerdo con Carroll (1999), el padre de la

RSE es Howard Bowen. En su libro publicado en 1953 “Las Responsabilidades Sociales del hombre de negocios”, concluyó que la RSE implica la adopción de políticas, decisiones y acciones que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad.

En oposición a Bowen (1953), Friedman (1970) argumentó que esta postura es un ataque al capitalismo, explicó que la única responsabilidad social de las empresas es incrementar utilidades. Para Friedman, las empresas son artificios humanos y en este sentido no pueden ser considerados agentes morales, es decir no pueden asumir responsabilidades; quienes asumen responsabilidades son las personas, no las empresas. Esta propuesta ha sido catalogada como una “concepción restringida de la Responsabilidad Social Empresarial” (Gálvez, 2005), pues no contempla las inequidades de información y recursos que hacen a las empresas actores más poderosos, y no permite la construcción de confianza con los actores a largo plazo, pues tiene un estrecho enfoque económico. La RSE, se reconoce en la relación entre la empresa y la sociedad, al identificar los impactos de las actividades corporativas en otros y en este sentido a la importancia de atender asuntos que van más allá de los económicos (Carroll, 1999).

Para las empresas, incorporar la RSE implica asumir responsabilidades económicas, legales, éticas y filantrópicas frente a diversos grupos de interés (Carroll, 1991). La responsabilidad económica es lo que la empresa hace por sí misma, mientras que las demás son las responsabilidades con otros que pueden entenderse como clientes, trabajadores, la comunidad, etc. Además, tiene la responsabilidad de producir bienes y servicios de manera eficiente para lograr una utilidad (responsabilidad económica) dentro de los marcos de la ley (responsabilidad legal) y siguiendo los estándares morales que la sociedad haya desarrollado (responsabilidades éticas). Finalmente, están aquellas responsabilidades que van más allá de las

éticas (filantrópicas) y que están a discreción de los propietarios y directivos que establecen cuáles necesidades sociales o ambientales satisfacer.

Posteriormente, Freeman et al. (2010) explica que la RSE consiste en asumir las responsabilidades que la empresa tiene con los diferentes grupos de interés con los que interactúa. De acuerdo con Freeman, un grupo de interés es definido como un grupo que se puede ver afectado por la operación de la empresa, o que puede afectar el funcionamiento de esta. El propósito de la RSE es mitigar el impacto negativo y lograr efectos positivos en los grupos de interés. Todos los grupos de interés tienen un valor intrínseco y de acuerdo con Freeman, no se debe considerar a uno más importante que otro. De otra parte, existen diferentes clasificaciones de los grupos de interés como por ejemplo la hecha por Cortina (1994) quien los ordena en internos, externos y esclarece algunos de sus intereses.

El interés por adoptar prácticas de RSE hizo que la “International Organization for Standardization” (ISO) desarrollara – en un esfuerzo de más de cinco años - la guía para incorporación de prácticas de Responsabilidad Social (RS), (ISO: 26000 Guidance on social responsibility) en las empresas (ISO, 2010). En ella la RS se define como: “la responsabilidad de una empresa antes los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible incluyendo la salud y bienestar de la sociedad” (p. 4).

En esta definición es central la necesidad de *responder* por los impactos que las actividades empresariales generan a lo largo de toda la cadena de valor. La guía establece siete (7) materias fundamentales: Gobernanza de la empresa, Derechos humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores, Participación activa

y desarrollo de la comunidad. Estas materias, son una muestra de la naturaleza transversal de la RSE, incorporarla exige considerar las expectativas y necesidades de los grupos de interés, sobre todo en el momento de tomar e implementar las decisiones organizacionales. De esta manera se considera que la RSE es un ejercicio central al funcionamiento de la empresa y no un asunto accesorio o periférico.

En la revisión hecha por Aguinis y Glavas (2012), se identifica que los hallazgos de investigación sobre RSE, crecieron exponencialmente desde el 2005. Estos autores clasifican estos hallazgos en causas, mediadores, moderadores y efectos de la RSE. Las *causas* o motivos por los cuales las empresas asumen prácticas de RSE son: presiones de grupos de interés, regulaciones y estándares, razones instrumentales, misión y valores organizacionales, estructura de gobierno corporativo, compromiso valores y necesidades de los directivos con la RSE. Como *mediadores* de las relaciones se presentan: relaciones con los grupos de interés, recursos intangibles de la firma, interpretaciones de los directivos de la RSE como una oportunidad, percepciones de los trabajadores de un liderazgo visionario e identidad y orgullo institucional. Como *moderadores* se ha encontrado: Importancia de los grupos de interés, crecimiento y regulación de la industria, contacto y visibilidad con el público, inversión en investigación, desarrollo y publicidad, disponibilidad de recursos, visibilidad de la empresa con el público, tamaño de la empresa, influencias de los superiores y discrecionalidad del empleado. Los motivos por los cuales las empresas llevan a cabo prácticas de RSE, pueden ser catalogados como reactivos (p. ej. presiones de los grupos de interés, regulaciones, etc.) o proactivos (p. ej. compromiso, valores y necesidades de los directivos). En relación con los mecanismos de

mediación llaman la atención la importancia de las percepciones de los directivos y trabajadores, en los mecanismos de moderación, la visibilidad de la empresa con el público.

Como *efectos* de las prácticas de RSE es necesario resaltar las mejoras en la reputación, la lealtad y la evaluación positiva por parte del consumidor, construcción de relaciones con los grupos de interés, elección de la compañía o producto por parte del consumidor, desempeño financiero, capacidades de la empresa, reducción del riesgo, mejora en la identificación organizacional, involucramiento del empleado, comportamientos ciudadanos y atraktividad hacia trabajadores potenciales. Estos hallazgos presentan la inquietud de si los beneficios de adoptar prácticas de RSE, pueden ser mayores que sus costos.

Posteriormente en el análisis de literatura adelantado por Wang et al. (2016) se señaló el creciente interés que empezaron a tener las empresas en comprender cómo incorporar prácticas de RSE de forma estratégica, planeada, con una narrativa clara del impacto social y además se identificaron cuatro tendencias de investigación en RSE para ese momento: una evolución del énfasis de investigación, un cambio sobre la concepción de desempeño organizacional, el tránsito de estudiar dimensiones agregadas a específicas y la ampliación de foco geográfico. El primero significó un cambio de perspectiva, de investigar los antecedentes (causas o motivos) y los efectos (consecuencias o resultados) de las prácticas de RSE a investigar los procesos, es decir a comprender cómo se toman las decisiones o se implementan proyectos de RSE y de qué manera los grupos de interés interpretan y responden a estas actividades.

La segunda tendencia mostró una evolución de la concepción de desempeño organizacional, el desempeño dejó de discutirse sólo en términos económicos y comenzó a incluir variables de desempeño empresarial no financieros, como: atraktividad de la empresa para

quienes buscan empleo, satisfacción del cliente, calidad de los beneficios hacia trabajadores e impacto medioambiental entre otros. La tercera tendencia fue reconocer la multi dimensionalidad de la RSE, lo que impulsó el crecimiento de investigaciones que evaluaron determinantes y consecuencias de dimensiones específicas de la RSE, encontrándose que cada una podría tener impactos distintos para cada grupo de interés. La cuarta y última tendencia para este momento fue el desarrollo de investigaciones en países distintos a Estados Unidos de Norteamérica, se aduce a que este fenómeno pudo obedecer al auge de la globalización, y los retos de adoptar prácticas de RSE por parte de las multinacionales.

Usando una perspectiva de análisis diferente, Frynas y Yamahaki (2016) analizan los artículos publicados en temas de RSE en las revistas más importantes de administración en el periodo comprendido entre los años 1999 y 2014. Su contribución consistió en identificar las grandes teorías sobre las cuales se ha venido soportando la investigación en RSE, teorías de amplio alcance que han sido capaces de explicar otros fenómenos organizacionales, además de la RSE. No hacen referencia a marcos conceptuales propios del campo de investigación de la RSE como la pirámide de Carroll, sino a teorías de más alto rango que se usan transversalmente en otros dominios de la investigación en administración.

Sus hallazgos indican que hay teorías que han sido aplicadas para entender los determinantes externos de la RSE y otras que se han usado para entender los determinantes internos. El proceso de teorización de determinantes externos de la RSE está dominado por: la Teoría de los Grupos de Interés (Freeman, 2010), y por la Teoría institucional (DiMaggio y Powell, 1983). Mientras que el proceso de teorización de determinantes internos está dominado por las aproximaciones teóricas de: la Perspectiva Basada en Recursos (Rugman y Verbeke,

2002) y la teoría de agencia (Eisenhardt, 1989). En la Tabla 6 se presentan las principales aproximaciones teóricas que han sido usadas para comprender la RSE, sus autores referentes, su supuesto central, como este se acopla a la racionalidad de RSE y su unidad de análisis. También, el número de aplicaciones que los autores detectan en el análisis de los artículos estudiados, así como el porcentaje de participación en relación con el total de aplicaciones identificadas. Este número y porcentaje permiten establecer el grado en que cada perspectiva teórica ha sido usada.

Tabla 6

Principales Perspectivas Teóricas Usadas para Comprender la RSE

Perspectiva Teórica	Autores referentes la perspectiva Teórica	Supuesto Central	Racionalidad principal en RSE	Unidad de análisis principal	Número de aplicaciones – Porcentaje de Participación
Aproximaciones teóricas que explican los determinantes <i>externos</i> de la RSE					444 – 73%
Teoría de los grupos de interés	Freeman (2010)	Las empresas son afectadas por las acciones de los grupos de interés y por ello deben atender a sus intereses.	La RSE es impulsada por las relaciones de la empresa con actores específicos externos.	Empresas y sus grupos de interés clave.	206 – 34%
Teoría Institucional	DiMaggio y Powell (1983)	El crecimiento y supervivencia de la firma dependen de lograr legitimidad con los ambientes institucionales.	La RSE es impulsada por la conformidad con diferentes contextos institucionales.	Empresas y Macro Ambientes.	141 – 23%
Teoría de Legitimidad	Suchman (1995)	Las empresas funcionan en base a un contrato social con la sociedad, su supervivencia y crecimiento dependen de su legitimidad.	La RSE actúa para mantener congruencia entre los objetivos de la empresa y la sociedad.	Empresas y Macro Ambientes.	73 – 12%
Teoría de Dependencia de Recursos	Pfeffer y Salanick (1978)	La supervivencia y crecimiento de	La RSE es impulsada por la dependencia de recursos claves de	Empresas y los grupos externos de los que	24 – 4%

Perspectiva Teórica	Autores referentes la perspectiva Teórica	Supuesto Central	Racionalidad principal en RSE	Unidad de análisis principal	Número de aplicaciones – Porcentaje de Participación
		la empresa dependen del acceso a recursos que son requeridos a grupos externos.	actores externos específicos.	dependen.	
Aproximaciones teóricas que explican los determinantes <i>internos</i> de la RSE					83 – 14%
Perspectiva Basada en Recursos	Rugman y Verbeke (2002)	Las diferencias de desempeño entre empresas son influenciadas por recursos y capacidades que no están en el mercado y son específicas de la empresa.	La RSE actúa como una capacidad o habilidad especializada para lograr ventaja competitiva.	Empresas.	41 – 7%
Teoría de Agencia	Eisenhardt (1989)	Los directores como agentes tienen diferentes incentivos y objetivos de los principales.	La RSE es impulsada por la desalineación entre agentes y principales.	Agentes heterogéneos en las empresas.	42 -7%
Otros					84 - 14%
Total					611 – 100%

Adaptado de: Frynas y Yamahaki (2016).

El análisis de los hallazgos de Frynas y Yamahaki (2016) muestra que el 73% de las aplicaciones en las investigaciones sobre RSE, se apalancan en perspectivas teóricas que explican los determinantes externos de la misma, mientras que sólo el 14% asumen perspectivas que explican los determinantes internos, por lo que se ha sugerido investigar la RSE desde perspectivas teóricas internas o mixtas que consideren determinantes externos e internos.

La discusión sobre RSE ha evolucionado a una concepción estratégica que incluye las propuestas de creación de valor compartido y de generación de valor sostenible. La noción de

creación de valor compartido inició con la discusión de como la RSE debía incorporarse a la ventaja competitiva fortaleciendo la estrategia empresarial (Porter y Kramer, 2006), y se consolidó cuando Porter y Kramer (2011) explicaron que las empresas crean valor compartido cuando solucionan problemas sociales o ambientales al mismo tiempo que generan valor económico. Más recientemente, Chandler (2016) define la RSE estratégica, como la incorporación holística de la RSE en las operaciones centrales y la planeación estratégica de la empresa, de tal forma que es dirigida en función de los intereses de un amplio conjunto de grupos de interés para optimizar valor hacia el mediano y largo plazo. Es así como se ha señalado que la literatura reciente en el campo de la RSE discute la forma de crear valor compartido a través de la RSE estratégica (Latapi et al., 2019).

Por consiguiente, puede afirmarse que la investigación sobre la RSE estuvo marcada en sus inicios por un énfasis en comprender sus causas, efectos y su pertinencia frente a la concepción de desempeño económico. Los análisis recientes muestran una tendencia a entender los procesos de la RSE, en particular los de toma de decisiones y las reacciones de los diversos grupos de interés. La discusión sobre su pertinencia se ha superado, pues la concepción de desempeño se entiende ahora de manera multidimensional, es decir debe incluir el logro de resultados económicos, sociales y ambientales. Esto es concordante con el nacimiento del nuevo concepto de RSE estratégica, que incorpora las nociones de creación de valor compartido y sostenible.

Finalmente, la RSE se ha comprendido desde distintas aproximaciones teóricas. Aquellas que la explican como fruto de determinantes externos han dominado la investigación, mientras que aquellas que la describen producto de determinantes internos tienen la oportunidad de

ofrecer esclarecimientos novedosos. Teniendo en cuenta estas consideraciones, y que en este trabajo se indaga el efecto de las prácticas de RSE y no el de la RSE estratégica, se asume como definición de RSE el conjunto de políticas y acciones en el contexto organizacional que tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés y el desempeño en función de la triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental (Aguinis, 2011, p.855).

3.4. Desarrollo de hipótesis

En la siguiente sección se presenta la revisión de literatura sobre las relaciones entre las variables de estudio, lo que permitió justificar las hipótesis que se proponen en esa investigación.

3.4.1. Liderazgo Responsable Integrador y Responsabilidad Social Empresarial

En esta sección se describen las aproximaciones que se han usado para explicar la influencia de LRI sobre las prácticas de RSE. Para ello se citan dos estudios de caso de LRI, que permiten entender como los valores del líder influyen en el despliegue de la RSE. Posteriormente se presentan investigaciones que muestran alguna evidencia sobre la relación entre estilos de liderazgo y RSE, particularmente aquellas que muestran una asociación positiva entre LRI y RSE. Finalmente se presentan los mecanismos que, de acuerdo con algunos autores pueden explicar la relación entre LRI y RSE.

En relación con la pertinencia de la implementación de prácticas de RSE por parte de los líderes empresariales, Karp (2003) se cuestionó qué esperaba la sociedad de los directivos de las empresas. Su revisión de la literatura académica y de divulgación, le permitió identificar varias tendencias: un aumento de la presión por parte de los grupos de interés, una crítica al sistema económico, y la necesidad de generar valor no sólo económico sino social y ambiental. De allí

concluye que el líder empresarial será valorado por su integridad y su capacidad de ser responsable ante los grupos de interés. Anota además que el líder empresarial debe responder ante el impacto de las operaciones en su propósito de generar valor para los accionistas, la sociedad y el medioambiente de forma simultánea.

La explicación de la RSE, a partir de un micro determinante como el LRI puede ilustrarse a través de los lentes de la teoría de los Escalones Superiores (Maak et al., 2016) la cual explica que la experiencia, los valores y la personalidad del líder, moldean su interpretación de la realidad (Hambrick y Mason, 1984) en este caso, su razonamiento acerca de la *responsabilidad* de la empresa y del líder. Por eso se estima, que la interpretación que los líderes tengan de la responsabilidad de la empresa determina las decisiones y su comportamiento en torno a la RSE; por ejemplo, si el líder considera que su responsabilidad se limita a la generación de valor económico, las prácticas de responsabilidad social o ambiental podrían llegar a ser inexistentes.

Siguiendo este punto de vista, Reeves-Ellington (1998), explicó que los líderes autodefinen sus misiones personales y organizacionales de forma holística e integradora o particularista y aislante. La visión particularista y aislante, es aquella en donde la empresa se concibe de manera estrecha hacia el logro de objetivos económicos (particularista). La visión holística, se caracteriza por integrar en la misión organizacional las preocupaciones de la sociedad. De allí, que el autor concluya que la RSE es creada por individuos, especialmente por los líderes de la empresa.

Los valores de los líderes determinan la toma de decisiones en el proceso de definición de políticas sobre las prácticas de RSE (Hambrick y Mason, 1984; Hambrick, 2007); estos valores, están influenciados por factores culturales. La evidencia sobre la relación entre valores, cultura y

RSE se presenta en la investigación desarrollada por Waldman, et al. (2006) quienes indican que, en países con culturas con altos niveles de colectivismo, los líderes valoran las prácticas de RSE ($\beta = 0.18$, $p < 0.05$) mientras que aquellos países en donde hay una alta distancia de poder, hay una menor valoración de la pertinencia de llevar a cabo prácticas de RSE ($\beta = -0.47$, $p < 0.05$). De manera complementaria, el análisis de los factores motivacionales de Anita Roddick, fundadora de “The Body Shop” y considerada como un prototipo de LRI, se concluye que los valores del cuidado, la honestidad, la justicia y el respeto fueron determinantes en su comportamiento como LRI (Pless, 2007). De manera similar se estudió el caso de LRI de Lillian Shedd McMurry fundadora de “Trumpet Records”, encontrándose que su comportamiento se desprendía del valor del servicio a diversos grupos de interés (Humphreys et al., 2013). En ambos casos se identifica el papel decisivo que los valores de estas LRI tuvieron en la configuración de la RSE.

Estudios muestran que hay una relación entre el estilo de liderazgo y las prácticas de RSE. Por ejemplo, en un estudio de caso de un banco australiano, se explica cómo los estilos autocrático y auténtico se han relacionado con la forma de implementación de prácticas de RSE (Angus-Leppan et al., 2010). Otro estudio desarrollado por Groves y LaRocca (2011a) con 580 participantes, muestra evidencia de la influencia positiva de los valores que asumen los líderes orientados a los grupos de interés y el estilo de liderazgo transformacional ($\beta = 0.36$, $p < .01$), de este estilo de liderazgo con la congruencia de los valores del seguidor hacia el líder ($\beta = 0.31$, $p < .01$), y de éstos con creencia de los trabajadores sobre la importancia de la RSE ($\beta = 0.27$, $p < .01$).

En otro reporte, Groves y LaRocca (2011b), encuentran que el liderazgo transformacional es un predictor significativo de la creencia de los seguidores en la RSE ($\beta = 0.24$, $p < 0.05$). Posteriormente, en el estudio adelantado por Du et al. (2013) con 523 directivos de diferentes posiciones jerárquicas, encontraron que organizaciones con estilos de liderazgo transformacional estarán más dadas a adoptar prácticas institucionales de RSE ($\beta = .90$, $p < .01$). La revisión de literatura sobre el rol del liderazgo en la RSE, adelantada por Strand (2011), muestra que, si bien se ha investigado sobre el rol del liderazgo transformacional, participativo y la influencia de factores culturales en la adopción de prácticas de RSE, hay una necesidad de comprender de manera más completa esta relación. En general se concluye que los líderes transformacionales son más propensos a mostrar comportamientos de responsabilidad con diversos grupos de interés. Estos hallazgos son evidencia de que el estilo de liderazgo tiene una relación con la RSE.

Sobre la investigación de la relación entre LRI y RSE, se encontraron dos estudios: el primero usa la aproximación del gerente servidor y el segundo el estilo LRI. En el primero Godos-Diez et al. (2011) analizan como el perfil del líder se relaciona con el desarrollo de prácticas de RSE, así como el rol mediador de la percepción del rol de la ética y la responsabilidad social. Definiendo dos perfiles de liderazgo: de agencia (caracterizado por un comportamiento egoísta y oportunista) y servidor (caracterizado por un comportamiento cooperativo, en donde se busca defender el bienestar de diversos grupos de interés), encontraron en una muestra de 149 directivos en España, que aquellos directivos con perfil servidor se inclinan a darle más importancia del rol de la RSE ($\beta = 0.59$, $p < 0.01$), y a la implementación de prácticas de RSE ($\beta = 0.18$, $p < 0.05$). El segundo estudio es desarrollado por Castro et al. (2017)

con una muestra de 105 supervisores y 176 vendedores en España, los investigadores identifican una influencia positiva y significativa entre LRI y RSE percibida¹ ($\beta = 0.65$, $p < 0.01$).

Según los autores del campo de estudio del LRI, hay varios mecanismos que explican la relación LRI, RSE. De acuerdo con Voegtlin et al. (2012) el LRI, logra que la empresa asuma prácticas de RSE a través de los siguientes mecanismos: la construcción de relaciones de diálogo con los grupos de interés, el cambio hacia una cultura ética basada en prácticas deliberativas y el aumento de conciencia sobre la importancia de la RSE. La construcción de relaciones inclusivas permite que la empresa logre su legitimidad y construya confianza con los grupos de interés; la resolución discursiva de conflictos permite la consideración de las consecuencias de las decisiones a largo plazo, estimulando una cultura ética. Finalmente, involucrar las preocupaciones de los diversos grupos de interés hace que los colaboradores entiendan el propósito empresarial en el marco de la RSE y le confieran la importancia requerida para el logro de un despliegue efectivo. Adicionalmente Stahl y Sully de Luque (2014), explican que el LRI despliega acciones para beneficiar a los grupos de interés y también para evitar impactos negativos. Estos comportamientos del líder responsable hacen que las empresas desplieguen actividades de RSE.

¹ RSE percibida: Ya que la RSE, es un concepto multidimensional que puede ser evaluado por múltiples grupos de interés, en varios de los estudios que se citan en esta propuesta se hace referencia a la RSE percibida. La RSE percibida es aquella que es *percibida* por los trabajadores. Las investigaciones citadas en este documento han usado la percepción de los trabajadores como fuente de medición de las prácticas de RSE.

Como mecanismos importantes mediante los cuales el comportamiento del LRI genera resultados a nivel organizacional (p. ej. Prácticas de RSE), Doh y Quigley (2014) explican el psicológico y el basado en el conocimiento. De acuerdo con los autores, el mecanismo psicológico, ocurre cuando el LRI construye una conexión con los grupos de interés generando una cultura abierta, inclusiva y diversa. Esta cultura inclusiva genera en los grupos de interés internos motivación, creatividad, seguridad psicológica y posibilidad de aprendizaje. El mecanismo basado en el conocimiento se presenta cuando en la interacción con grupos de interés externos, se promueve un diálogo inclusivo, haciendo posible la transferencia de conocimiento, lo que permite la innovación y el crecimiento.

Reforzando estas proposiciones, se considera que el LRI despliega en su empresa comportamientos de RSE, usando dos estrategias: involucrando la empresa en iniciativas de alianza con múltiples grupos de interés e impulsando innovación social (Maak, Pless y Voegtlin, 2016). De acuerdo con los autores, cuando el LRI involucra la empresa en iniciativas multi - actor o de alianzas de múltiples grupos de interés (Pacto Global de Naciones Unidas, Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, etc.), desarrolla en la empresa un mecanismo de autorregulación, que contribuye al cierre de las brechas de gobernanza global; además, estas iniciativas sirven para crear estándares globales de conducta responsable empresarial. La segunda estrategia es la innovación social, entendida como la generación de soluciones a las necesidades sociales. La innovación social, es un medio para abordar el reto de proveer bienes públicos escasos, que los gobiernos o servicios públicos no han podido suministrar.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se puede afirmar que el estudio de la relación entre el LRI y las prácticas de RSE, se puede entender desde: su pertinencia, la teoría de

los escalones superiores, estudios de caso de líderes con estilo LRI que moldearon la RSE, investigaciones sobre la relación entre estilos de liderazgo, LRI, RSE y la explicación de los mecanismos que explican la relación entre el LRI y RSE. Esta comprensión permite formular la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1 (H1): El Liderazgo Responsable Integrador tiene un efecto positivo en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que perciben los trabajadores.

3.4.2. Responsabilidad Social Empresarial y Compromiso Organizacional Afectivo

El estudio sobre las prácticas de RSE, se ha realizado desde diferentes perspectivas teóricas, algunas de ellas explican sus determinantes externos, mientras otras sus determinantes internos. Las investigaciones se han enfocado en identificar sus causas, efectos y procesos. Por ejemplo, Aguinis y Glavas (2017) recientemente estudiaron como los individuos encuentran de manera proactiva sentido a sus trabajos, y como esto se relaciona en la forma en que experimentan las prácticas de RSE. En este sentido, la relación entre prácticas de RSE y compromiso organizacional, ha sido un tema de particular interés durante la última década. En esta sección se presentan las investigaciones que han indagado sobre la relación entre RSE y compromiso organizacional afectivo (COA) y compromiso orgnizacional (CO) como un todo. Se consideraron aquellos que estudian el CO ya que este incluye el COA.

Varios estudios sobre esta relación calculan un índice compuesto para la RSE percibida con el propósito de determinar si existe una relación con el compromiso organizacional de los trabajadores. Algunos de ellos se han adelantado en norteamérica, por ejemplo, Peterson (2004), con una muestra de 278 egresados de una universidad estadounidense, encontró que la

ciudadanía corporativa es un predictor del CO ($\beta = 0.47$, $p < 0.01$); Glavas y Kelley (2014) con una muestra de 827 trabajadores del sector lechero norteamericano, identifican una influencia positiva entre la percepción de RSE y el CO ($\beta = 0.15$, $p < 0.001$) y Vlachos et al. (2014) con una muestra de 260 trabajadores en Norteamérica, señalan que mayores niveles de RSE percibida influyen positivamente en los niveles de COA ($\beta = 0.87$, $p < 0.01$).

Otros estudios se han adelantado en Pakistán, por ejemplo, Ali et al. (2010) con una muestra de 371 profesionales de diferentes sectores hallaron una influencia positiva entre RSE percibida y CO ($\beta = 0.90$, $p < 0.001$), posteriormente, Asrar-ul-Haq et al. (2017) encuestaron a 245 funcionarios de 8 universidades y 14 campus en Pakistan, identificando que la percepción de RSE es un predictor significativo del COA ($\beta = 0.63$, $p < 0.001$).

En otros países europeos también se han adelantado investigaciones, Ditlev-Simonsen, (2015), con una muestra de 512 trabajadores de tres compañías Noruegas y una Sueca, encuentran influencia positiva de RSE percibida sobre COA ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$); Mory et al. (2016a), con una muestra de 386 trabajadores de una empresa de energías renovables en Alemania, hallan que la RSE percibida es predictora significativa de COA ($\beta = 0.76$, $p < 0.01$), más adelante en una firma farmacéutica internacional con sede en Alemania lograron una respuesta de 2081 trabajadores en la que encuentran que la RSE interna influye positivamente en el COA ($\beta = 0.61$, $p < 0.001$) (Mory et al., 2016b).

En el continente africano los estudios sobre el impacto de la RSE percibida son coherentes; indagando con 145 funcionarios del sector bancario en Ghana se encontró evidencia de la influencia positiva ($\beta = 0.73$, $p < 0.001$) entre RSE percibida y CO (Mensah et al., 2017). En Tunisia, también se encontró evidencia positiva ($\beta = 0.63$, $p < 0.001$) del efecto RSE

percibida sobre COA (Bouraoui et al., 2018). Otra economía emergente en donde se han adelantado investigaciones es India; usando un cuestionario en línea, Gupta (2017) logra la participación de 290 trabajadores del sector de tecnologías de la información de la India, encontrando un efecto positivo entre la RSE y CO ($\beta = 0.56, p < 0.001$).

De manera complementaria en Corea del Sur, con una muestra de 378 trabajadores de diferentes sectores, se presenta evidencia de la influencia positiva ($\beta = 0.27, p < 0.001$) entre RSE percibida y CO (Kim et al., 2018). Como parte del proyecto GLOBE, Mueller et al. (2012), analizando información recolectada en 17 países y con 1084 trabajadores encontraron que la RSE percibida es un predictor significativo del COA ($\beta = 0.51, p < 0.01$); sus análisis muestran que este efecto se fortalece en culturas en donde hay mayor colectivismo institucional ($\beta = 0.17, p < 0.01$) y orientación humana ($\beta = 0.48, p < 0.01$) y también, que se debilita cuando hay una alta distancia de poder ($\beta = -0.26, p < 0.01$).

Otro grupo de investigaciones han hecho énfasis en la multidimensionalidad de la RSE y buscan identificar la relación entre los componentes de la RSE y el COA. Uno de los más representativos es el adelantado por Brammer et al. (2007) con una muestra 4.712 trabajadores de una empresa financiera en Reino Unido en donde al distinguir la RSE interna de la externa identificaron influencia positiva de estas prácticas con respecto al CO (RSE externa: ($\beta = 0.14, p < 0.01$); y variables de RSE interna: justicia procedimental: ($\beta = 0.14, p < 0.01$) y entrenamiento ($\beta = 0.12, p < 0.01$). Una de las investigaciones más citadas en la investigación sobre efectos de la RSE sobre el compromiso organizacional es la de Turker (2009), se llevó a cabo con 269 trabajadores de Turquía y encontró influencia positiva de la RSE percibida sobre el CO así: RSE

con grupos sociales y no sociales ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$), RSE con trabajadores ($\beta = 0.63$, $p < 0.01$) y RSE clientes ($\beta = 0.29$, $p < 0.01$).

Por otro lado, en Jordania, Al-bdour et al. (2010) adelantaron una investigación con 371 profesionales del sector bancario encontrando que varias dimensiones de la RSE interna influyen positivamente en el COA: entrenamiento y educación ($\beta = 0.21$, $p < 0.01$), derechos humanos ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$), salud y seguridad en el trabajo ($\beta = 0.16$, $p < 0.01$), balance vida trabajo ($\beta = 0.14$, $p < 0.01$) y diversidad en el trabajo ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$). Con una muestra de 392 trabajadores de empresas manufactureras de bienes de consumo en Pakistán, la investigación adelantada por Farooq et al. (2014) muestra que la RSE es predictora del COA así: RSE con la comunidad ($\beta = 0.14$, $p < 0.05$), RSE con los consumidores ($\beta = 0.11$, $p < 0.05$) y RSE con los trabajadores ($\beta = 0.28$, $p < 0.05$). Hofman y Newman (2014), con una muestra de 280 trabajadores de 5 empresas en China, encontraron que la RSE con los trabajadores influencia positivamente con el COA ($\beta = 0.22$, $p < 0.001$), al igual que la RSE con los clientes y el gobierno ($\beta = 0.14$, $p < 0.05$). Thang y Fassin (2017), analizando datos obtenidos con 256 trabajadores pertenecientes a empresas de servicios en Vietnam, encuentran que la percepción de RSE interna orientadas a la salud y seguridad, predicen positivamente con el COA ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$), así como la RSE percibida orientada a educación y entrenamiento ($\beta = 0.36$, $p < 0.01$).

Los hallazgos arriba citados, muestran una asociación entre los dos fenómenos, estos, sugieren que las prácticas de RSE se asocian positiva y significativamente con el CO y el COA de los trabajadores. La revisión de literatura antes referenciada permite identificar que esta relación se encuentra mediada por la satisfacción con el trabajo, la identificación con la empresa, la percepción de la importancia sobre la RSE y el apoyo organizacional percibido. Algunas

investigaciones estudian la influencia de variables culturales como: colectivismo, masculinidad, orientación humana, distancia de poder y orientación hacia el futuro. El 38% de los estudios analizan específicamente la relación entre RSE y COA argumentando que el origen del vínculo es emocional y psicológico, por tratarse de una identificación del empleado con las prácticas empresariales de RSE.

Los artículos analizados en su mayoría usan dos aproximaciones teóricas para explicar la relación entre prácticas de RSE y (CO – COA): la Teoría de la Identidad Social y la Teoría del Intercambio Social. La Teoría de la Identidad Social, como se anotó antes, ha sido usada para explicar la relación entre LRI y COA, esta explica que los individuos asocian aspectos de su auto concepto, con comportamientos y actitudes de determinados grupos sociales; de esta manera el individuo genera un proceso de vinculación hacia aquellos grupos sociales con los que se siente identificado. En este caso, aquellos individuos con valores orientados a la responsabilidad social se sentirán más comprometidos afectivamente con las empresas que lleven a cabo prácticas de RSE.

De manera complementaria la Teoría de Intercambio Social, explica que las interacciones entre agentes generan ciertas obligaciones, que con el tiempo se convierten en un compromiso mutuo de confianza y lealtad (Cropanzano y Mitchell, 2005). Por ello se asume, que cuando los individuos reciben recursos económicos y socioemocionales fruto de prácticas de RSE están más dados a reaccionar con un comportamiento y actitud positiva hacia la empresa (Bouraoui et al., 2018). Así, prácticas de RSE relacionadas con salud y seguridad, entrenamiento, balance vida trabajo, diversidad en el trabajo, entre otras, representan beneficios socioemocionales que

generan un intercambio recíproco, en donde los trabajadores sienten un vínculo afectivo o un mayor nivel de compromiso afectivo con la empresa (Al-bdour et al., 2010).

De acuerdo con estas dos aproximaciones teóricas, el COA se genera cuando el individuo se siente identificado con las prácticas de RSE, o cuando en un ejercicio de reciprocidad por beneficios económicos o socioemocionales siente un vínculo afectivo con la misma. Los hallazgos muestran variaciones en la intensidad de esta relación en función de diferentes variables, dentro de ellas las de tipo cultural: distancia de poder, masculinidad, colectivismo, orientación humana y de futuro (Mueller et al., 2012; Hofman y Newman, 2014). La revisión de literatura permite plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2 (H2): Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial tienen un efecto positivo en el Compromiso Organizacional Afectivo de los Trabajadores.

3.4.3. Liderazgo Responsable Integrador y Compromiso Organizacional Afectivo

Como se anotó antes, el LRI, tiene un alto grado de interconexión e inclusión con los grupos de interés y orienta sus estrategias al logro de resultados ambientales, económicos y sociales. Es así como construye relaciones positivas y duraderas con un grupo de interés clave para la empresa, los trabajadores. De acuerdo con Maak y Pless (2006) el LRI entrena a sus colaboradores para el logro de los objetivos de una forma ética y diseña incentivos para que los colaboradores respondan a los diversos grupos de interés.

Es por ello importante evaluar el impacto que tienen los comportamientos del LRI en los trabajadores. Así desde la perspectiva de la Gestión del Talento Humano, Doh y Stumpf (2011), operacionalizan el LRI desde tres elementos: cultura positiva de grupos de interés, gestión justa e

inclusiva del talento humano y apoyo directivo a los trabajadores para su desarrollo y éxito. Para que los trabajadores vean que la empresa exhibe un LRI, deben creer que la compañía actúa de forma socialmente responsable con sus grupos de interés, que despliega políticas justas de gestión del talento humano y que reciben apoyo de sus directivos. En una investigación con 4.352 trabajadores, de empresas de la India encontraron que el grupo de compañías que demuestran altos niveles de LRI, predicen bajas tasas de rotación de personal.

Doh et al. (2011), explican que los trabajadores hacen parte de los grupos de interés críticos para el funcionamiento de la empresa, y el LRI con sus acciones colectivas se convierte en un ejemplo que al desplegar prácticas de RSE hace sentir orgullosos de la compañía a sus trabajadores. De manera complementaria Castro et al. (2017) confirman que los líderes que ejercen un estilo de LRI pueden influenciar la creatividad de los vendedores indirectamente. Más específicamente encontraron que el LRI influye positiva y significativamente en la RSE percibida ($\beta = 0.65$, $p < 0.01$), que la RSE percibida influye positiva y significativamente en la identificación organizacional ($\beta = 0.65$, $p < 0.01$) y en la satisfacción en el cargo ($\beta = 0.38$, $p < 0.01$). Confirman, además que la satisfacción en el cargo influye en la creatividad de los vendedores ($\beta = 0.30$, $p < 0.01$). Finalmente, a través de un modelo de ecuaciones estructurales encuentran que la RSE percibida predice positivamente la identificación organizacional y satisfacción con el cargo, y que estos (RSE, identificación organizacional, satisfacción en el cargo) son mediadores del efecto indirecto entre LRI y la creatividad de los vendedores. Estos hallazgos muestran que el estilo de LRI se relaciona con la RSE percibida y que esta a su vez se asocia con diversos estados psicológicos que caracterizan la relación del trabajador con la empresa.

También, se ha señalado que el LRI, es uno de los antecedentes del trabajo significativo. Después de llevar a cabo un análisis estructural Lips-Wiersma et al. (2018) en un estudio que incluyó 879 trabajadores, encontraron que el LRI es un fuerte predictor del trabajo significativo en cuatro dimensiones: unidad con otros ($\beta = 0.44$, $p < 0.01$), expresando pleno potencial ($\beta = 0.25$, $p < 0.01$), inspiración ($\beta = 0.36$, $p < 0.001$) y equilibrio de tensiones ($\beta = 0.30$, $p < 0.01$). Los resultados antes presentados, permiten identificar que el orgullo, la satisfacción, la identificación, la percepción de la RSE y el trabajo significativo han sido señalados como efectos de los comportamientos del LRI. Por ello, se propone que puede haber una relación entre LRI y el COA de los trabajadores.

Meyer y Allen (1991) a través de la revisión de la literatura identificaron que la descentralización en la toma de decisiones, el apoyo organizacional percibido y la percepción de importancia para la empresa, eran factores determinantes del COA. Posteriormente Meyer et al. (2002) en un metaanálisis de los tres componentes del compromiso organizacional, establecieron que los diferentes tipos de justicia (interaccional, distributiva y procedimental) y el apoyo organizacional percibido se relacionaban positivamente con el COA. Rhoades et al. (2001) presentan evidencia adicional del efecto positivo entre del apoyo del supervisor sobre el COA por parte de los trabajadores ($\beta = 0.72$, $p < 0.05$). El LRI lleva a cabo procesos de involucramiento de los trabajadores en la toma de decisión, promoviendo prácticas participativas que le permiten al empleado sentirse importante y comprometido (Voegtlin et al., 2012), también asume prácticas gerenciales de apoyo organizacional a los trabajadores y de gestión del talento humano (Doh y Stumpf, 2011). El LRI se puede asociar al COA ya que, al ser inclusivo promueve la participación y la descentralización, aumentando la percepción de importancia de

los trabajadores para la empresa, además, el LRI despliega actividades que generan en el empleado percepción de apoyo organizacional y del supervisor.

Desde una perspectiva distinta y tal vez opuesta, Boddy et al. (2010) investigaron la relación de los que ellos llaman psicópatas corporativos² en la percepción de RSE y el compromiso organizacional de los trabajadores. Los hallazgos muestran la asociación negativa entre los comportamientos de psicopatía en los líderes y la percepción de prácticas de RSE de los trabajadores ($r = - 0.50, p < 0.01$), además, usando un gráfico de dispersión muestran que, a mayores niveles de psicopatía corporativa, menores muestras de compromiso organizacional de parte del empleado. En oposición, el LRI se convierte en un ejemplo a seguir por parte de sus trabajadores (Voegtlin et al., 2012), los trabajadores se ven inmersos en un proceso de aprendizaje social (Bandura, 1969) en donde el LRI hace énfasis en la importancia de involucrar a otros en la toma de decisiones por lo que es admirado y aumenta su poder referente (French et al., 1959).

El primer estudio que proporciona evidencia empírica de la relación entre LRI y compromiso organizacional fue desarrollado por Haque, Fernando y Caputi (2017), en este, se usó una muestra de 200 trabajadores australianos y se incluyó como variable de mediación parcial, la intención de retiro. Los resultados indican que la percepción de LRI influencia

² De acuerdo con Boddy et al. (2010) los psicópatas son personas que no tienen consciencia, ni habilidad para amar o sentir empatía alguna por otras personas. El psicópata corporativo es aquel que trabaja en el contexto empresarial y que no tiene consciencia, sentimiento alguno, cuidado o empatía por quienes le reportan, de ahí que lógicamente no esté movido por ninguna noción de responsabilidad social o compromiso con los trabajadores.

significativa y positivamente el compromiso organizacional ($\beta = 0.78$; $p < 0.001$) y que la intención de retiro de los trabajadores tiene un rol mediador. Los autores usan la Teoría de la Identidad Social (Turner y Oakes, 1986), para explicar la forma en que LRI incide en el compromiso organizacional. El concepto de identidad social se refiere a esos aspectos del auto concepto de una persona que se basan en sus afiliaciones a grupos que considera valiosos. En este sentido un empleado responsable se verá atraído o vinculado a un líder responsable y los atributos de su grupo, lo que genera un sentimiento de identidad y deseo de permanecer en la empresa. De acuerdo con Hogg et al. (2012), la Teoría de Identidad Social del Liderazgo se basa en la forma en que las personas representan de manera cognitiva a grupos sociales a partir de atributos como actitudes y comportamientos; estas representaciones permiten identificar similitudes y diferencias entre grupos. En este sentido la relación de influencia será más fuerte en la medida en que el seguidor identifique al líder como prototípico del grupo del que se considere miembro.

El segundo estudio fue realizado por Mousa (2017), quien se preguntó si el LRI podría impactar positivamente el compromiso organizacional y si esta relación se encontraba mediada por un clima de diversidad e inclusión. Usando una muestra de 140 médicos pertenecientes a un hospital público universitario en Egipto, encontró una asociación significativamente positiva entre los comportamientos del LRI y el COA ($R^2 = 0.41$, $p < 0.005$). Así la relación entre LRI y compromiso se ha encontrado positiva en Australia y en Egipto, usando como variables mediadoras parciales la intención de retiro y el clima de diversidad e inclusión.

La revisión de la literatura proporciona varias explicaciones sobre la relación entre LRI y COA. Las explicaciones se basan en: la Teoría de la Identificación Social, la Teoría de

Aprendizaje Organizacional y procesos de apoyo organizacional hacia el trabajador. Estas aproximaciones hacen énfasis en una relación basada en el apego emocional del empleado con la empresa, y no con las relaciones que explican el compromiso continuo (costo de irse, utilidad de quedarse) o compromiso normativo (creencia del deber de quedarse). Por esto, en el presente estudio se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3 (H3): El Liderazgo Responsable Integrador tiene un efecto positivo en el Compromiso Organizacional Afectivo de los Trabajadores.

3.4.4. Responsabilidad Social Empresarial como Mediadora

En esta investigación se plantea que una variación en el LRI puede causar una variación en la RSE percibida, lo que a su vez podría generar mayor COA. Esta conjetura se argumenta de la siguiente manera: el LRI crea valor para un rango de grupos de interés en los negocios (Pless et al., 2012), lidera la empresa con énfasis en la triple cuenta de resultados y justifica sus decisiones bajo una lógica de lo apropiado (Maak et al., 2016). El LRI influencia el carácter de RSE de la empresa, sensibilizando a los trabajadores de las posibles consecuencias sociales y ambientales de las acciones corporativas, al enfatizar y demostrar con sus acciones la importancia e involucramiento con diferentes grupos de interés (Voegtlin et al., 2012). Así el LRI direcciona sus decisiones hacia la responsabilidad, promueve este comportamiento y coordina acciones para lograr una visión compartida de RSE (Maak, 2007). Evidencia de esta relación se encuentra en la investigación adelantada por Castro et al. (2017). Usando una muestra compuesta por equipos de venta en España encuentran una influencia positiva y significativa ($\beta = 0.65, p < 0.01$) entre LRI y RSE percibida. Es así como uno de los propósitos centrales del LRI es lograr que las empresas incorporen prácticas de RSE (Pless, 2007).

A su vez la adopción de prácticas de RSE, ha mostrado influir positivamente en el compromiso organizacional (Brammer et al., 2007; Hofman y Newman, 2014; Mueller et al., 2012; Turker, 2009). Los hallazgos empíricos de las investigaciones relacionadas explican que, de acuerdo con la Teoría de la Identidad Social, los trabajadores responsables se identifican con la empresa que implementa prácticas de RSE, sus líderes responsables y consideran valiosa la adopción de valores como la responsabilidad y la justicia por parte de las empresas. Adicionalmente de acuerdo con la Teoría del Intercambio Social, los trabajadores generan una respuesta emocional positiva en reciprocidad a los beneficios que genera la compañía para la sociedad y el medio ambiente (Al-bdour et al., 2010). Ejemplo de ello es la influencia positiva entre apoyo organizacional percibido y COA (Glavas y Kelley, 2014; Kim et al., 2018; Bouraoui et al., 2018).

Estos hallazgos indican que el LRI, a través de la definición del carácter de la RSE puede lograr un mayor nivel de COA. Esto quiere decir que la RSE percibida puede explicar algunos de los procesos subyacentes en la relación entre LRI y COA. Un indicio adicional de esta relación es el resultado del estudio adelantado por Allen et al. (2017) que, con una muestra de 218 trabajadores egresados de universidades en Washington y Boston encontró que el liderazgo transformacional tiene un significativo efecto indirecto ($\beta = 0.08$, $p < 0.05$) sobre COA a través de la RSE percibida.

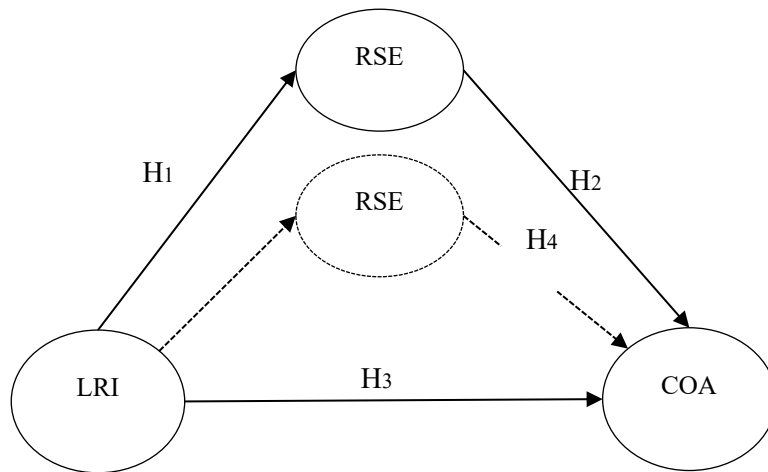
Estas explicaciones derivadas de la Teoría de la Identidad Social, la Teoría del Intercambio Social y del Aprendizaje Social, y que se relacionan en los estudios antes citados, justifican la suposición del efecto mediador de la RSE en la relación entre LRI y COA y permiten plantear la hipótesis 4.

Hipótesis 4 (H4): La RSE tiene un efecto mediador en la relación entre Liderazgo Responsable Integrador y el Compromiso Organizacional Afectivo.

En la Figura 1 se presenta el modelo hipotetizado en el cual se señalan las hipótesis H1, H2, H3 y H4.

Figura 1

Hipótesis H1, H2, H3 y H4



Nota: Esta figura representa las relaciones causales de las hipótesis: H1, H2, H3 y H4. LRI hace referencia a “Liderazgo Responsable Integrador”, RSE a “Responsabilidad Social Empresarial percibida” y COA a “Compromiso Organizacional Afectivo”.

4. Metodología

Para poder cumplir con el objetivo propuesto se desarrolló la siguiente aproximación metodológica:

4.1. Posicionamiento Epistemológico, Tipo de Estudio y Alcance

Esta investigación busca determinar si el Liderazgo Responsable Integrador tiene un efecto directo sobre el Compromiso Organizacional Afectivo y si dicha relación se encuentra mediada por la Responsabilidad Social Empresarial. Esta aproximación explicativa causa – efecto la circunscribe dentro del paradigma funcionalista-positivista identificado por Burrell y Morgan (1979). Adicionalmente es necesario señalar que el método de modelamiento de ecuaciones estructurales usado es cuantitativo y atiende a los criterios de validación propios del criterio positivista (Sanabria et al., 2014).

Para establecer cuál es el efecto del LRI en el nivel de COA y si la RSE tiene un rol medidor en esta relación se desarrolla un estudio descriptivo, correlacional y con alcance explicativo. De acuerdo con Bernal (2016), en la investigación descriptiva se identifican hechos, rasgos o se realizan diagnósticos; esta se apoya principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista y la observación entre otros.

A partir de la percepción de los trabajadores se valora el comportamiento de liderazgo responsable del jefe inmediato, las prácticas de responsabilidad social que desarrolla la empresa y el compromiso organizacional afectivo. Tal estimación da cuenta del carácter descriptivo de esta investigación (Hernández et al., 2014). Así mismo se trata de un estudio de tipo transversal en cuanto la información sobre las variables estudiadas se obtiene en una sola ocasión.

Una vez finalizado el análisis descriptivo, se examinó la correlación entre las variables descritas. Posteriormente para validar la estructura causal propuesta se desarrolló la técnica de

modelamiento de ecuaciones estructurales. En síntesis, se trata de un estudio con enfoque empírico - analítico, de carácter cuantitativo y de carácter no experimental.

4.2. Unidad de Análisis y Muestra

Para esta investigación se determinó una muestra factible y de sujeto tipo, en vista de que el investigador tiene la ventaja de acceso para reclutar a los participantes (Remler y Van Ryzin, 2011), de la identificación de estudios similares con la misma técnica de muestreo (Gilbreath y Benson, 2004) y de que los sujetos de la muestra deben cumplir con ciertos requisitos. La muestra está conformada por un grupo de trabajadores colombianos que hayan trabajado con el jefe a evaluar en la misma empresa durante al menos los últimos doce (12) meses. Para excluir a otros tipos de profesionales que tengan diferentes visiones y actitudes hacia las variables de estudio se seleccionaron trabajadores de tiempo completo.

Los profesionales pertenecen a empresas de diversos sectores económicos, de diferentes tamaños, ocupan diferentes posiciones dentro de las estructuras organizacionales, con profesiones diversas, lo que permite tener variabilidad en relación con el origen de los profesionales encuestados, su empresa y sus directivos. Esta heterogeneidad en la fuente de información minimiza el sesgo de fuente común al indagarse sobre contextos organizacionales distintos (Podsakoff et al., 2003).

De manera complementaria, en este estudio se distinguen tres unidades de análisis: el trabajador que puede estar en cualquier nivel jerárquico de acuerdo con la conceptualización presentada del LRI, el directivo o supervisor del trabajador, y la empresa a la que pertenece el trabajador. Los trabajadores evaluarán el comportamiento de LRI de sus directivos o

supervisores, estimarán su percepción sobre la RSE y valorarán su nivel de COA hacia a la empresa.

El tamaño de la muestra fue de 309 cuestionarios válidos, superando el tamaño de estudios similares (Gilbreath y Benson, 2004; Haque y Caputi, 2017) y cumpliendo con la cantidad necesaria de participantes para poder llevar a cabo el análisis a través de la técnica de modelamiento por ecuaciones estructurales. De acuerdo con Hair et al. (2009) para modelos que contienen cinco o menos constructos, cada uno con más de tres ítems, el tamaño mínimo de muestra es de 100. De acuerdo con Vargas y Mora-Esquivel (2017), para un modelo de ecuaciones estructurales de hasta seis hipótesis se requiere una muestra mínima de 290 participantes. La recolección de datos se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2019 y los meses de enero y febrero del 2020.

4.3. Operacionalización de las variables

A continuación, se presentan las definiciones conceptuales e instrumentos seleccionados para operacionalizar cada una las variables de interés. Estos instrumentos han sido usados en investigaciones previas con resultados positivos en términos de confiabilidad y validez. Se llevaron a cabo los procedimientos de validación (traducción, retro - traducción y pilotaje) de los instrumentos seleccionados para el contexto colombiano, siguiendo las guías de traducción y adaptación de test desarrolladas por la Comisión Internacional de Test (International Test Commission, 2017). Los instrumentos usados se presentan en el Anexo 1.

4.3.1. Liderazgo Responsable Integrador

Para la operacionalización del LRI se adoptó la conceptualización e instrumento unidimensional desarrollado por Voegtlin (2011). De acuerdo con este autor el LRI puede ser entendido como el conocimiento y consideración de las consecuencias de los actos del líder en todos los grupos de interés, así como el ejercicio de influencia al involucrar y promover un dialogo activo con los grupos de interés afectados. Por este motivo los LRI se esfuerzan por balancear y sopesar las solicitudes de los grupos de interés. La escala fue seleccionada por su correspondencia con los comportamientos del LRI identificados en la literatura y su elevada consistencia de acuerdo con los siguientes alfas de Cronbach: $\alpha = 0,94$ en el estudio de Voegtlin (2011), $\alpha = 0,96$ en el de Castro et al. (2017), $\alpha = 0.847$ en el de Han et al. (2019) y $\alpha = 0.89$ en el de Zhao y Zhou (2019). Este instrumento tiene una escala de respuesta de cinco puntos de anclaje así: *1. Nunca, 2. De vez en cuando, 3. Algunas veces, 4. A menudo, 5. Frecuentemente o siempre.*

4.3.2. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial

Para la operacionalización de la variable se seleccionó la definición de Aguinis (2011), que señala que la RSE es el conjunto de políticas y acciones en el contexto organizacional que tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés y el desempeño en función de la triple cuenta de resultados: económica, social y ambiental. Para su medición se escogió la escala multidimensional desarrollada por El Akremi et al. (2018) ya que considera dimensiones en función de seis grupos de interés y por demostrar altos niveles de validez y confiabilidad en su proceso de desarrollo que involucró a 3.772 participantes. La escala evalúa percepción de prácticas de RSE de los trabajadores en relación con los siguientes seis grupos de interés, (al

frente el alfa de Cronbach para cada dimensión): Empleado ($\alpha = 0.87$), Cliente ($\alpha = 0.86$), Medio Ambiente ($\alpha = 0.89$), Accionista ($\alpha = 0.79$), Proveedor ($\alpha = 0.89$), Comunidad ($\alpha = 0.92$). Este instrumento tiene una escala de respuesta de respuesta de seis puntos de anclaje así: *1. Fuertemente en Desacuerdo, 2. Algo en desacuerdo, 3. Ligeramente en Desacuerdo, 4. Ligeramente de acuerdo, 5. Algo de acuerdo, 6. Fuertemente de acuerdo*. En total la escala cuenta con treinta y cinco (35) ítems, que representan seis dimensiones.

4.3.3. Compromiso Organizacional Afectivo

Para la operacionalización de la variable se seleccionó la definición de Meyer y Allen (1991) que señala que el COA corresponde al apego afectivo, emocional, de identificación e involucramiento con la empresa. Para alcanzar los objetivos de este estudio se seleccionó el componente de COA de la escala desarrollada por Mory et al., (2016b), la cual es una versión mejorada del instrumento desarrollado por Meyer y Allen (1991). Tiene ocho (8) ítems que se presentaron en una escala con siete (7) puntos de anclaje, así: *1. Fuertemente en Desacuerdo, 2. Algo en desacuerdo, 3. Ligeramente en Desacuerdo, 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5. Ligeramente de acuerdo, 6. Algo de acuerdo, 7. Fuertemente de acuerdo*.

Se seleccionó el instrumento desarrollado por Mory et al. (2016b) ya que considera las críticas al modelo de medida de Compromiso Organizacional desarrollado por Meyer y Allen (1991), para lo que incorpora las soluciones propuestas por Jaros (2007). El instrumento de medida para COA desarrollado por Mory et al. (2016b) tiene un total de ocho ítems que se distribuyen de la siguiente manera: seis ítems de la escala de Meyer y Allen (1991), un ítem de la escala mejorada de Jaros (2007) y otro desarrollado por Brammer et al. (2007).

Para asegurar la validez y confiabilidad de los instrumentos que usaron en su investigación Mory et al. (2016b) siguieron la metodología de DeVellis (2003) que considera dos fases: una cualitativa y otra cuantitativa. Durante la fase cualitativa se incorporaron entrevistas exploratorias con expertos de origen académico y práctico. Las entrevistas sirvieron para refinar factores, formular preguntas y desarrollar el cuestionario, siguiendo lo señalado por Anderson y Gerbin (1991). El proceso finalizó con un taller de investigación en el que se discutieron las entrevistas y se presentó el modelo preliminar de investigación.

Durante la fase cuantitativa Mory et al. (2016b) llevaron a cabo dos pruebas Anderson/Gerbin y dos pre-test. El primer pretest incorporó 40 cuestionarios y el segundo 386, como resultado se reformularon varios ítems y se eliminaron factores. El instrumento definitivo fue contestado por 2078 participantes y los resultados del modelo de medida señalaron altos niveles de confiabilidad para las dos variables endógenas COA y Compromiso Organizacional Normativo (CON). Los autores en particular confirmaron la hipótesis dos (2) de su estudio señalando el efecto positivo de RSE interna sobre COA ($\beta = 0.605$; $p < 0.001$) y la hipótesis 4 que señala que el COA media parcialmente la relación entre RSE interna y el CON de forma significativa (0.595 ; $p \leq 0.001$).

4.3. Procedimiento de Recolección de la Información

Como los datos son de auto reporte y recolectados con el mismo cuestionario durante el mismo periodo de tiempo con un diseño trans-seccional, hay un potencial de sesgo de método común. Para minimizar el sesgo de método común, se dejaron dos líneas en blanco entre cada escala (LRI, RSE y COA), una instrucción específica antes de cada una y se presentaron los instrumentos de tal manera que se diera variación en la cantidad de puntos de anclaje: la de LRI,

con cinco puntos de anclaje, la de RSE con seis puntos de anclaje y la de COA con siete puntos de anclaje. Estas medidas permiten separar psicológicamente la medición de las variables independientes de las dependientes (Podsakoff et al., 2003).

De manera complementaria para mejorar la motivación al momento de resolver la encuesta, se usó un lenguaje claro y preciso, definiendo términos poco familiares -como podría ser el de grupos de interés-, se anotó que no hay respuestas correctas o incorrectas y que las preguntas se deben responder tan honestamente como sea posible, también se separaron los ítems para eliminar el efecto de proximidad (Podsakoff et al., 2012). Posteriormente, se procedió a realizar el test del factor común, lo que permitió identificar que la varianza del método común no fue una amenaza para este estudio.

Los directivos de las empresas y de las instituciones de educación superior fueron contactados para solicitar autorización y apoyo en el desarrollo de la investigación. Posteriormente, los trabajadores evaluaron el estilo de liderazgo responsable de su jefe directo, su percepción de las prácticas de RSE, y su nivel de COA. Los trabajadores pudieron indicar “no aplica” si no tuvieran conocimiento de un comportamiento del LRI o percepción de RSE.

Los cuestionarios fueron contestados en papel, tabulados en una hoja de Excel y después analizados en el software estadístico SPSS y el módulo AMOS para modelamiento de ecuaciones estructurales.

4.4. Procedimiento Para el Procesamiento de la Información

4.4.1. Técnicas de Análisis

Inicialmente se caracterizó la muestra, para lo cual se realizó un análisis de frecuencias que permitió presentar las características sociodemográficas. Posteriormente se describieron las variables y las correlaciones entre ellas. Para verificar las hipótesis planteadas se identificó que el modelo hipotetizado fue uno de mediación simple, por lo que se desarrolló un modelamiento por ecuaciones estructurales (SEM por sus siglas en inglés).

Se eligió esta técnica ya que permite proponer estructuras causales entre las variables y analizar el efecto de terceras variables (Preacher et al., 2007) lo cual se ajusta al objetivo de esta investigación. En este caso los modelos SEM se ajustan en cuanto se plantea un modelo en el que la RSE es una variable dependiente del LRI, y después se vuelve la independiente en relación con el COA, tal como lo sugiere Hair et al. (2009); de acuerdo con Ramlall (2017) el modelamiento por ecuaciones es robusto por su capacidad para controlar errores de medida, la posibilidad de manejar diferentes variables dependientes y de probar modelos con diferentes supuestos de causalidad.

Se estimaron los indicadores de sesgo y curtosis para evaluar la normalidad de los datos, posteriormente se adelantó el procedimiento de dos pasos sugerido por Byrne (2010) para el desarrollo de la técnica SEM: evaluación del modelo de medida y desarrollo del modelo estructural. Ya que los datos mostraron una distribución multivariada no normal llevó a cabo el procedimiento conocido como “Bollen- Stine Bootstrap” (Bollen & Stine, 1992) para determinar si el modelo es aceptable y se calcularon índices de ajuste para SEM (χ^2 , CFI, TLI, IFI y RMSEA)

de acuerdo con el procedimiento para datos con distribución no normal señalado por Walker y Smith (2017).

Para examinar la validez y confiabilidad del modelo de medida, es decir si las subescalas de los instrumentos propuestos para medir el LRI, la RSE y el COA, consisten en los subdominios indicados se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA por sus siglas en inglés) para cada escala de medida y se calcularon índices AVE, de confiabilidad compuesta e índice H para evaluar la validez convergente de los ítems con sus respectivas dimensiones. El segundo paso fue probar el modelo estructural hipotetizado para identificar si se ajusta a los datos de la muestra usando el modulo AMOS de SPSS. Posteriormente se analizaron los índices de modificación ya que proveen información sobre los errores de especificación del modelo, se identificaron aquellos que señalaron posibles covarianzas por estimar entre los errores de los ítems de un mismo constructo. Posteriormente se establecieron covarianzas entre dichos errores teniendo en cuenta los criterios definidos por Byrne (2010), que el ajuste en el parámetro sea substancialmente significativo, que el modelo no quede sobre ajustado y que después de establecer cada covarianza se caculen nuevamente los índices de modificación. Las covarianzas establecidas entre errores se detallan en el anexo 2.

Para determinar la significancia del efecto indirecto de LRI a través de RSE sobre COA para datos con distribución multivariada no normal, se adelantó un Bootstrap con 5000 iteraciones y un intervalo de confianza con corrección de sesgo del 90% de acuerdo con lo señalado por Byrne (2010). Una vez ejecutado el procedimiento se analizó el resultado de significancia calculado para el efecto estandarizado indirecto.

4.4.2. Variables de Control

Se consideraron como variables de control el tamaño de la empresa, el sexo de los participantes y el ámbito geográfico de operación (si la empresa es nacional o multinacional). El tamaño de la empresa se ha relacionado con el desarrollo de prácticas de RSE; de acuerdo con McWilliams y Siegel (2001) entre más grande es la empresa más probable es que desarrolle prácticas de RSE; de forma similar Brammer, Millington y Rayton (2007) encontraron que el sexo femenino se relaciona con mayores niveles de COA, finalmente se evalúa si la empresa es multinacional para ver si hay importación de prácticas de RSE de la casa matriz. Para evaluar el efecto de las variables de control, se incluyeron el tamaño de la empresa y el ámbito geográfico de operación influyendo en las prácticas de RSE y el sexo influyendo en los niveles de COA.

4.5. Aspectos Éticos de la Investigación

Durante la recolección de información se siguieron los procesos necesarios para garantizar la anonimidad de los participantes. Inicialmente se explicó el propósito de la investigación y se comunicaron los datos de contacto del responsable de la investigación, antes de entregar el cuestionario se explicó a los participantes de forma verbal el carácter voluntario y anónimo de su participación en el estudio. El encabezado del cuestionario en papel incluyó indicaciones sobre el propósito del estudio, la forma de resolver las preguntas y los datos de contacto del investigador. El instrumento fue distribuido y después recolectado personalmente por parte del equipo de investigación y además se informó a los participantes de su derecho de no continuar con su participación en el estudio en cualquier momento.

5. Resultados

Con el propósito de determinar si el LRI afecta directamente el COA o si dicha relación se encuentra mediada por la RSE, en esta sección se detallan los resultados en el siguiente orden: primero se presenta la caracterización de la muestra, posteriormente las estadísticas descriptivas y las correlaciones de las variables de análisis y se presentan los resultados del ejercicio de Modelamiento por Ecuaciones Estructurales (SEM). Posteriormente se describen los resultados de los efectos de las variables de control y de la prueba de factor único para el modelo hipotetizado.

5.1. Caracterización de la muestra

Como se observa en la Tabla 7, del total de 640 cuestionarios contestados 309 cumplieron con los requisitos de inclusión logrando una tasa de respuesta válida de 48.8%. Los cuestionarios se aplicaron colectivamente a los que estuvieran trabajando por razones logísticas. Posteriormente se aplicaron los criterios de inclusión de estar trabajando en la misma empresa y con el mismo jefe durante al menos 12 meses, motivo por el cual se retuvo el 48.8% de los cuestionarios y el otro 51.2% no se incluyó en este estudio.

Tabla 7

Cuestionarios Contestados

Tipo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No válidos	295	51.2 %	51.2 %
Válidos	309	48.8 %	100,0 %
Total	640	100.0 %	

La Tabla 8 presenta las características sociodemográficas de la muestra, allí se aprecia que hay una participación mayor de mujeres 55.3 y que el 73.8% tiene formación técnica y profesional. Finalmente se señala que el 50.5% ha trabajado con el jefe entre 12 y 18 meses, y el 49.5% lo ha hecho durante más de 18 meses y que el 90% de los encuestados trabajan en empresas del sector privado.

Tabla 8

Características Sociodemográficas de los Participantes

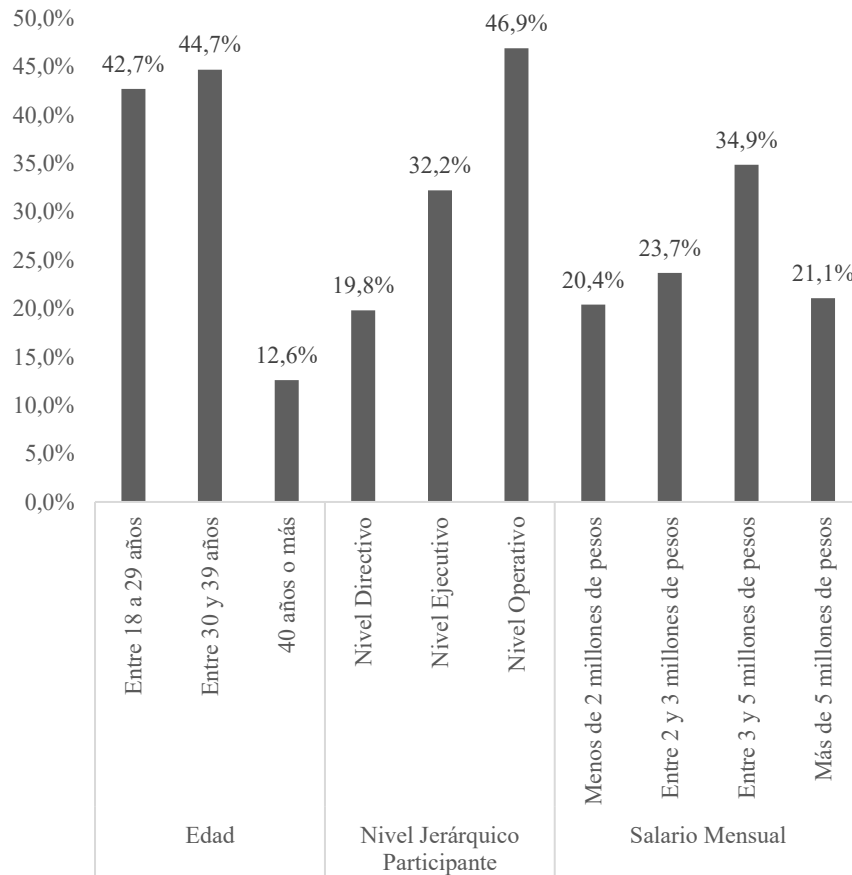
Característica	Frecuencia	Porcentaje
Sexo		
Mujer	171	55.3%
Hombre	138	44.7%
Total	309	100.0%
Edad		
Entre 18 a 29 años	132	42.7%
Entre 30 y 39 años	138	44.7%
40 años o más	39	12.6%
Total	309	100.0%
Nivel de Formación Alcanzado		
Técnica y Profesional	228	73.8%
Posgrado	81	26.2%
Total	309	100.0%
Nivel Jerárquico del Encuestado		
Nivel Directivo	61	19.8%
Nivel Ejecutivo	102	32.2%
Nivel Operativo	144	46.9%
Total	307	100%
No contestaron	2	
Salario Mensual		
Menos de 2 millones de pesos	62	20.4%
Entre 2 y 3 millones de pesos	72	23.7%
Entre 3 y 5 millones de pesos	106	34.9%
Más de 5 millones de pesos	64	21.5%
Total	304	100%

Característica	Frecuencia	Porcentaje
No contestaron	5	
Tiempo Trabajando con el Jefe Directo		
12 a 28 meses	156	50.5 %
Más de 28 meses	153	49.5 %
Total	309	100.0 %

De forma complementaria en la Figura 2, se puede observar que el 87% se encuentra en rango de edad de los 18 a los 39 años, que el 79.1% hacen parte los niveles ejecutivo y operativo y el 79% tiene un salario mensual de hasta 5 millones de pesos.

Figura 2

Edad, Nivel Jerárquico y Salario Mensual



Las empresas fueron clasificadas de acuerdo con el número de trabajadores según los estándares de la OECD y la OIT. Se consideró microempresa a las que tienen menos de 10 trabajadores, pequeña empresa a las que tienen entre 11 y 50 trabajadores, mediana empresa a las que tienen entre 51 y 200 trabajadores y grandes a las que emplean a más de 200 trabajadores. Para esta investigación se clasificaron en dos grupos: micro, pequeñas y medianas: menos de 200 trabajadores y grandes más de 200 trabajadores. De acuerdo con esta clasificación el 61.2% de los participantes de la muestra trabajan en grandes empresas y el 38.8% en Mipymes (Micro pequeña y mediana empresa), como se detalla en la Tabla 9. Se observa que el 57.6% de los encuestados pertenecen al sector de servicios, el 21,4% se encuentran en el sector de la construcción y el 76.7% pertenecen a empresas con operación nacional.

Tabla 9*Características de las Empresas de los Participantes*

Característica	Frecuencia	Porcentaje
Tamaño de Empresa		
Mipymes	120	38.8 %
Grande	189	61.2 %
Sector		
Agropecuario	11	3.6 %
Industrial extractivo	14	4.5 %
Industrial de transformación	25	8.1 %
Construcción	66	21.4 %
Servicios	178	57.6 %
Otros	15	4.9 %
Ámbito Geográfico		
Nacional	237	76.7%
Multinacional	72	23.3%

Nota: n = 309

5.1. Estadísticas Descriptivas y Test de Correlaciones

En la Tabla 10 se observa que las valoraciones que los participantes dieron sobre la frecuencia de los comportamientos de LRI tuvieron una media de (3.79) cercana en la escala de este instrumento a la opción “A menudo”. Frente a la presencia de prácticas de RSE, las medias más altas de las calificaciones corresponden a RSE con accionistas (5.20) y RSE con clientes (5.01) que superan levemente la opción 5 = “Ligeramente de acuerdo”. Le siguen RSE con trabajadores (4.73) y RSE con proveedores (4.64), medias que se acercan a la opción 5 = “Ligeramente de acuerdo”. Después se encuentra la media de RSE con el medio ambiente (4.02) que supera levemente la opción 4 = “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La media más baja corresponde a RSE con la comunidad (2.62) que se encuentra entre las opciones 2 = “Algo en desacuerdo” y 3 = “Ligeramente en desacuerdo”. La media general para la dimensión de RSE (4.34), supera moderadamente la opción 4= “Levemente de acuerdo”. Finalmente, la media de las valoraciones del nivel de COA de los encuestados (5.58), se ubicó entre las opciones 5 = “Ligeramente de acuerdo” y la opción 6 = “Algo de acuerdo”. En relación con la variabilidad de las calificaciones, las dimensiones de RSE con la comunidad y con el medio ambiente fueron las más altas de este estudio con desviaciones muestrales de (1.45 y 1.34) respectivamente y las más bajas las de LRI y RSE como un todo con desviaciones muestrales de (0.80 y 0.85) respectivamente.

Tabla 10*Estadísticos Descriptivos*

Variable	Mínimo	Máximo	Media	Desviación	Varianza
LRI	1.0	5.0	3.79	0.80	0.65
RSE	1.0	6.0	4.34	0.85	0.73
RSE comunidad	1.0	6.0	2.62	1.45	2.09
RSE ambiente	1.0	6.0	4.02	1.34	1.78
RSE trabajadores	1.0	6.0	4.73	1.08	1.16
RSE proveedores	1.0	6.0	4.64	1.13	1.28
RSE clientes	1.4	6.0	5.01	0.93	0.87
RSE accionistas	1.0	6.0	5.02	1.04	1.08
COA	1.0	7.0	5.58	1.27	1.61

n= 309.

La Tabla 11, permite identificar que en la muestra del estudio la correlación más alta entre las variables principales se da entre RSE y COA con un coeficiente de ($r = 0.54$; $p < 0.01$), seguida de la que se da entre LRI y RSE con un coeficiente ($r = 0.31$; $p < .01$). De otro lado, el coeficiente más débil entre las tres ($r = 0.25$; $p < 0.01$) se da entre LRI y COA.

Dentro del grupo de correlaciones entre LRI y las dimensiones de RSE, se destacan las correlaciones de LRI con RSE con trabajadores ($r = 0.34$; $p < 0.01$) y proveedores ($r = 0.30$; $p < 0.01$) seguidas de las correlaciones con RSE con el ambiente ($r = 0.29$; $p < 0.01$), los clientes ($r = 0.22$; $p < 0.01$) y los accionistas ($r = 0.22$; $p < 0.01$), la correlación con RSE con la comunidad fue muy baja ($r = 0.55$, n.s.) y no significativa. La correlación entre LRI y COA fue positiva y significativa ($r = 0.25$; $p < 0.01$).

Complementariamente, las correlaciones más altas entre las dimensiones de RSE y el nivel de COA de los participantes fueron las de RSE con trabajadores (0.51; $p < 0.01$), RSE con proveedores (0.49; $p < 0.01$), RSE con accionistas (0.47; $p < 0.01$) y RSE con clientes (0.44; $p < 0.01$), posteriormente se encuentra una relación positiva y significativa de RSE con el medio ambiente (0.39; $p < 0.01$) y una correlación moderada desde RSE con la comunidad (0.16; $p < 0.05$).

Tabla 11

Coefficientes de Correlación de Pearson

	LRI	RSE	RSE Comunidad	RSE M/Ambiente	RSE Trabajadores	RSE Proveedores	RSE Clientes	RSE Accionistas	COA
LRI	1								
RSE	.31**	1							
RSE Comunidad	.03	.55**	1						
RSE M/Ambiente	.29**	.83**	.50**	1					
RSE Trabajadores	.34**	.80**	.22**	.62**	1				
RSE Proveedores	.30**	.80**	.20**	.53**	.63**	1			
RSE Clientes	.22**	.77**	.14**	.50**	.65**	.69**	1		
RSE Accionistas	.22**	.71**	.08	.43**	.56**	.60**	.64**	1	
COA	.25**	.54**	.16**	.39**	.51**	.49**	.44**	.47**	1

n= 309

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

5.2. Modelamiento de Ecuaciones Estructurales

En esta sección se presentan los resultados del modelamiento por ecuaciones estructurales (SEM). Ya que la técnica que tiene como requisito una distribución normal multivariada de los datos; se analizaron los datos de evaluación de distribución normal presentados en la Tabla 12; en ella se observa que los indicadores de curtosis univariada, no superan valores de β_2 mayores a siete, lo que indica que ningún ítem presenta curtosis significativa (Byrne, 2010); sin embargo, la razón estadística de sesgo sobre el error estándar excede para varios ítems el valor crítico de z (± 1.96) lo que señala no normalidad en los datos (Walker & Smith, 2017). Adicionalmente, el estadístico de curtosis multivariada $z = 60.19$ es mayor a cinco, lo que indica una distribución multivariada no normal en los datos de la muestra (Byrne,2010).

Tabla 12

Evaluación de Normalidad de los Datos

Variable	min	max	skew	c.r. (razón estadística de sesgo)	Kurtosis (β_2)	c.r.
Ámbito geográfico de operación	1	2	1.26	9.06	-0.40	-1.452
Tamaño de la Organización	1	2	-0.46	-3.29	-1.79	-6.42
Sexo	1	2	0.22	1.54	-1.95	-7.01
LR1	1	5	-0.71	-5.06	0.20	0.70
LR2	1	5	-0.66	-4.75	-0.10	-0.37
LR3	1	5	-0.56	-4.01	-0.11	-0.39
LR4	1	5	-0.46	-3.31	-0.11	-0.41
LR5	1	5	-0.57	-4.07	-0.16	-0.55
RSE1	1	6	0.86	6.19	-0.75	-2.70
RSE2	1	6	0.31	2.25	-1.45	-5.22
RSE3	1	6	0.11	0.76	-1.59	-5.69
RSE4	1	6	1.21	8.65	0.14	0.49
RSE5	1	6	0.93	6.70	-0.52	-1.88

Variable	min	max	skew	c.r. (razón estadística de sesgo)	Kurtosis (β_2)	c.r.
RSE6	1	6	0.67	4.79	-1.00	-3.58
RSE7	1	6	0.64	4.61	-1.03	-3.71
RSE8	1	6	-0.20	-1.41	-1.27	-4.57
RSE9	1	6	-0.82	-5.87	-0.33	-1.17
RSE10	1	6	-0.50	-3.56	-0.84	-3.01
RSE11	1	6	-0.45	-3.23	-1.15	-4.11
RSE12	1	6	-0.30	-2.13	-1.18	-4.25
RSE13	1	6	-0.30	-2.18	-1.10	-3.95
RSE14	1	6	-0.83	-5.99	-0.30	-1.07
RSE15	1	6	-0.79	-5.68	-0.06	-0.20
RSE16	1	6	-1.32	-9.44	1.38	4.94
RSE17	1	6	-1.44	-10.36	1.49	5.34
RSE18	1	6	-0.98	-7.06	0.05	0.18
RSE19	1	6	-1.06	-7.59	0.46	1.63
RSE20	1	6	-1.17	-8.37	0.66	2.38
RSE21	1	6	-0.53	-3.81	-0.82	-2.92
RSE22	1	6	-0.99	-7.10	0.38	1.35
RSE23	1	6	-1.05	-7.50	0.59	2.10
RSE24	1	6	-1.00	-7.20	0.45	1.61
RSE25	1	6	-0.98	-7.03	-0.07	-0.26
RSE26	1	6	-0.64	-4.62	-0.47	-1.69
RSE27	1	6	-1.07	-7.69	0.96	3.44
RSE28	1	6	-1.22	-8.72	1.14	4.08
RSE29	1	6	-1.72	-12.33	3.03	10.88
RSE30	1	6	-1.09	-7.83	0.58	2.09
RSE31	1	6	-1.18	-8.48	0.92	3.31
RSE32	1	6	-1.26	-9.05	1.22	4.38
RSE33	1	6	-1.25	-8.94	1.15	4.12
RSE34	1	6	-1.33	-9.56	1.43	5.13
RSE35	1	6	-1.33	-9.51	1.62	5.80
COA1	1	7	-1.04	-7.44	0.26	0.93
COA2	1	7	-0.44	-3.16	-0.97	-3.46
COA3	1	7	-1.11	-7.96	0.59	2.13
COA4	1	7	-1.24	-8.87	1.07	3.85
COA5	1	7	-1.43	-10.27	1.62	5.80
COA6	1	7	-1.47	-10.53	2.29	8.23
COA7	1	7	-1.62	-11.64	2.52	9.03
COA8	1	7	-1.08	-7.78	0.71	2.55
Multivariada					435.74	60.19

Ya que la distribución no normal multivariada puede distorsionar el error estándar de los coeficientes entre las variables latentes en SEM (Andreassen et al., 2006), y subestimar los índices de ajuste TLI y CFI cuando se usa el método de estimación de máxima verosimilitud (MLE) (Byrne, 2010), se llevó a cabo el procedimiento conocido como “Bollen- Stine Bootstrap” (Bollen & Stine, 1992) para determinar si el modelo puede ser aceptado. Posteriormente se realizaron los dos procedimientos propuestos por Byrne (2010); el primer paso fue la evaluación del modelo de medida y el segundo el desarrollo del modelo estructural. Durante estos procedimientos los índices de ajuste de SEM para datos no normales fueron calculados de acuerdo con lo señalado por Walker y Smith (2017). Siguiendo estas fases, inicialmente se detallan los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) para los instrumentos usados (modelo de medida) y posteriormente se presentan los resultados obtenidos para el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) desarrollado.

5.2.1. Primer Paso: Modelo de Medida

En este estudio el LRI, fue medido usando la escala desarrollada por Voegtlin (2011) con cinco ítems para considerar la percepción de LRI de los trabajadores. Dado que los datos señalan una distribución multivariada no normal, se ejecutó el procedimiento de *bootstrap* (Bollen & Stine, 1992) y se obtuvo un valor $p = 0.054$ mayor a 0.05, lo que indica que el modelo es consistente con los datos. Para calcular los índices de ajuste se usaron los resultados de $\chi^2 = 902.934$ y $gl = 10$ del modelo de independencia, los de $\chi^2 = 11.587$ y $gl = 3$ del modelo base, el tamaño de muestra $n = 309$ y el valor $p = 0.054$ resultado del *bootstrap* Bollen-Stine que arrojó el software AMOS al correr el modelo con el método de estimación de máxima verosimilitud. Con estos datos se llevó a cabo el procedimiento establecido por Walker y Smith (2017) y se

obtuvieron los indicadores de ajuste del modelo para distribución de datos no normal multivariada que se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13

Indices Ajustados por Bootstrap para Modelo de Medida LRI

Estadísticos e índices de ajuste para datos con distribución no normal						
Estadísticas de Chi-cuadrado no ajustados y ajustado y factor de escalamiento						
	Chi-cuadrado	Chi-cuadrado equivalente ajustado Bollen-Stine	Factor de escalamiento Bollen-Stine			
	11.587	7.643	1.516			
Indices de bondad de ajuste no ajustados y ajustados						
	CFI	CFI Ajustado	TLI	TLI Ajustado	IFI	IFI Ajustado
	0.990	0.995	0.968	0.983	0.990	0.995
Indices de ajuste residuales no ajustados y ajustados						
	RMSEA	RMSEA Ajustado				
	0.096	0.071				

Nota: SEM = Structural Equation Modelling; RMSEA = root mean square error of approximation; CFI = comparative fit index; TLI= Tucker-Lewis Index; IFI= Incremental Fit Index.

Se obtuvieron índices superiores a 0.95 en los índices ajustados de CFI, TLI e IFI, y un índice menor a 0.08 para el RMSEA ajustado, lo que señala que el modelo de LRI se ajustó a los datos adecuadamente. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) para el instrumento de LRI se presentan en la Tabla 14 indicando niveles de significancia y cargas factoriales estandarizadas adecuadas (Hair et al., 2009). Las cargas factoriales estandarizadas son mayores a 0.7 para los ítems dos, tres, cuatro y cinco y a 0.5 para el ítem uno, confirmando que los indicadores se relacionan fuertemente con el constructo de LRI. En términos de fiabilidad se obtuvo un alpha de Cronbach superior a 0.7 de ($\alpha = 0.89$), y de validez convergente del factor se

obtuvieron los siguientes indicadores: AVE = 0.60 (Average Variance Extrated) superior a 0.50, índice de confiabilidad compuesta = 0.88 e índice H = 0.90, superiores a 0.70 de acuerdo con lo sugerido por Dominguez (2016).

Tabla 14

Cargas Factoriales Instrumento LRI

Item	Carga factorial estandarizada
Item_LR5 <--- LRI	0,847 ***
Item_LR4 <--- LRI	0,873 ***
Item_LR3 <--- LRI	0,781 ***
Item_LR2 <--- LRI	0,700 ***
Item_LR1 <--- LRI	0,649 ***

*** $p < 0.001$

Las percepciones de prácticas de RSE por parte de los trabajadores fueron medidas con 35 ítems del instrumento desarrollado por El Akremi et al. (2018) con Alpha de Cronbach para este estudio fue de ($\alpha = 0.95$). El instrumento está conformado por seis subescalas: RSE con la comunidad que fue medida con siete indicadores observados con Alpha de Cronbach para este estudio fue de ($\alpha = 0.91$), RSE con el medio ambiente que fue medido con siete indicadores observados con Alpha de Cronbach para este estudio fue de ($\alpha = 0.90$), RSE con los trabajadores que fue medida con siete indicadores observados con Alpha de Cronbach para este estudio fue de ($\alpha = 0.89$), RSE con los proveedores que fue medida con cinco indicadores observados con Alpha de Cronbach para este estudio fue de ($\alpha = 0.89$), RSE con los clientes que fue medida con cinco indicadores observados con Alpha de Cronbach para este estudio fue de ($\alpha = 0.87$), y RSE con accionistas que fue medida con cuatro indicadores observados con Alpha de Cronbach para

este estudio fue de ($\alpha = 0.91$). Dado que los datos señalaron una distribución multivariada no normal, se ejecutó el procedimiento de *bootstrap* (Bollen & Stine, 1992) y se obtuvo un valor $p = 0.001$ menor a 0.05, lo que indica que el modelo no fue consistente con los datos. Al revisar las cargas factoriales de cada una de las dimensiones de primer orden en la dimensión de segundo orden RSE, se identificó que la dimensión “RSE con la Comunidad” presentó una carga factorial estandarizada de 0.21, por lo que siguiendo las indicaciones de Hair et al., (2009) fue eliminada del modelo de medida.

Con el nuevo modelo de medida de RSE sin la dimensión “RSE con la Comunidad” se ejecutó el procedimiento de *bootstrap* (Bollen & Stine, 1992) y se obtuvo un valor $p = 0.089$ mayor a 0.05, lo que indica que este modelo fue consistente con los datos. Para calcular los índices de ajuste se usaron los resultados de $\chi^2 = 6589.253$ y $gl = 378$ del modelo de independencia, los de $\chi^2 = 483.823$ y $gl = 303$ del modelo base, el tamaño de muestra $n = 309$ y el valor $p = 0.089$ resultado del *bootstrap* Bollen-Stine que arrojó el software AMOS al correr el modelo con el método de estimación de máxima verosimilitud. Con estos datos se llevó a cabo el procedimiento establecido por Walker y Smith (2017) y se obtuvieron los indicadores de ajuste del modelo para distribución de datos no normal multivariada que se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15

Índices Ajustados por Bootstrap para el Modelo de Medida de RSE

Estadísticos e índices de ajuste para datos con distribución no normal

Estadísticas de Chi-cuadrado no ajustados y ajustado y factor de escalamiento

Chi-cuadrado	Chi-cuadrado equivalente ajustado Bollen-Stine	Factor de escalamiento Bollen-Stine
483.823	336.669	1.437

Estadísticos e índices de ajuste para datos con distribución no normal

Índices de bondad de ajuste no ajustados y ajustados

CFI	CFI Ajustado	TLI	TLI Ajustado	IFI	IFI Ajustado
0.971	0.995	0.964	0.993	0.971	0.995

Índices de ajuste residuales no ajustados y ajustados	
RMSEA	RMSEA Ajustado
0.044	0.019

Los indicadores de ajuste para el modelo de la escala de segundo orden de RSE percibida se ajustaron adecuadamente con valores de CFI, TLI e IFI ajustados mayores a 0.95 y con un RMSEA ajustado menor a 0.08. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) para el instrumento de RSE percibida se presentan en la Tabla 16 indicando niveles de significancia y cargas factoriales estandarizadas adecuadas (Hair et al., 2009). Las cargas factoriales estandarizadas fueron mayores a 0.7 para la mayoría de los ítems a excepción de los ítems ocho (0.60), 20 (0.68), 21 (0.62), 25 (0.60), 26 (0.59) y 31 (0.65) que fueron mayores a 0.5, confirmando que los indicadores se relacionan fuertemente con cada una de las dimensiones de la escala de RSE.

Tabla 16*Cargas Factoriales Instrumento RSE*

Item	Dimensión	Cargas factoriales estandarizadas	Item	Dimensión	Cargas factoriales estandarizadas
RSE8	<- Medio Ambiente	0.60***	RSE22	<- Proveedores	0.90***
RSE9	<- Medio Ambiente	0.81***	RSE23	<- Proveedores	0.93***
RSE10	<- Medio Ambiente	0.81***	RSE24	<- Proveedores	0.87***
RSE11	<- Medio Ambiente	0.74***	RSE25	<- Proveedores	0.60***

Item	Dimensión	Cargas factoriales estandarizadas	Item	Dimensión	Cargas factoriales estandarizadas
RSE12	<- Medio Ambiente	0.69***	RSE26	<- Proveedores	0.59***
RSE13	<- Medio Ambiente	0.71***	RSE27	<- Clientes	0.73***
RSE14	<- Medio Ambiente	0.80***	RSE28	<- Clientes	0.73***
RSE15	<- Trabajadores	0.71***	RSE29	<- Clientes	0.83***
RSE16	<- Trabajadores	0.72***	RSE30	<- Clientes	0.73***
RSE17	<- Trabajadores	0.78***	RSE31	<- Clientes	0.65***
RSE18	<- Trabajadores	0.80***	RSE32	<- Accionistas	0.88***
RSE19	<- Trabajadores	0.79***	RSE33	<- Accionistas	0.82***
RSE20	<- Trabajadores	0.68***	RSE34	<- Accionistas	0.84***
RSE21	<- Trabajadores	0.62***	RSE35	<- Accionistas	0.80***

*** $p < 0.001$

En la Tabla 17 se presentan las cargas factoriales de cada una de las dimensiones de primer orden en la dimensión de segundo orden RSE. Todas las cargas fueron significativas al nivel de $p < 0.001$ y superiores a 0.7 para las dimensiones de Trabajadores, Proveedores, Clientes y Accionistas y superior a 0.5 para la dimensión Medio ambiente.

Tabla 17

Cargas Factoriales Dimensiones de Primer Orden Instrumento RSE

Dimensiones de primer orden	Carga Factorial Estandarizada
Medio ambiente	0.65 ***
Trabajadores	0.82 ***
Proveedores	0.83 ***

Dimensiones de primer orden	Carga Factorial Estandarizada
Clientes	0.91 ***
Accionistas	0.81 ***

*** $p < 0.001$

En relación con la validez convergente de las dimensiones del modelo de medida de RSE, se encontraron indicadores superiores a 0.5 para AVE y a 0.7 para el índice compuesto de confiabilidad y para el índice H, como se presenta en la Tabla 18.

Tabla 18

Indicadores de Validez Convergente para medida RSE

Dimensión RSE	AVE	Composite Reliability	H Index
Medio Ambiente	0,55	0,89	0,90
Trabajadores	0,53	0,89	0,90
Proveedores	0,63	0,89	0,94
Clientes	0,54	0,86	0,87
Accionistas	0,70	0,90	0,91

El COA, fue medido con la escala unidimensional de ocho ítems desarrollada por Mory et al. (2016b). Dado que los datos señalan una distribución multivariada no normal, se ejecutó el procedimiento de *bootstrap* (Bollen & Stine, 1992) y se obtuvo un valor $p = 0.085$ mayor a 0.05, lo que indica que el modelo es consistente con los datos. Para calcular los índices de ajuste se usaron los resultados de $\chi^2 = 2230.886$ y $gl = 28$ del modelo de independencia, los de $\chi^2 = 41.848$ y $gl = 13$ del modelo base, el tamaño de muestra $n = 309$ y el valor $p = 0.085$ resultado del *bootstrap* Bollen-Stine que arrojó el software AMOS al correr el modelo con el método de estimación de máxima verosimilitud. Con estos datos se llevó a cabo el procedimiento

establecido por Walker y Smith (2017) y se obtuvieron los indicadores de ajuste del modelo para distribución de datos no normal multivariada que se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19

Indices Ajustados por Bootstrap para el Modelo de Medida de COA

Estadísticos e índices de ajuste para datos con distribución no normal					
Estadísticas de Chi-cuadrado no ajustados y ajustado y factor de escalamiento					
	Chi-cuadrado	Chi-cuadrado equivalente ajustado Bollen-Stine	Factor de escalamiento Bollen-Stine		
	41.848	20.430	2.048		
Indices de bondad de ajuste no ajustados y ajustados					
	CFI	CFI Ajustado	TLI	TLI Ajustado	IFI
	0.987	0.997	0.972	0.993	0.987
					IFI Ajustado
					0.997
Indices de ajuste residuales no ajustados y ajustados					
	RMSEA	RMSEA Ajustado			
	0.085	0.043			

Se obtuvieron índices superiores a 0.95 en los índices ajustados de CFI, TLI e IFI, y un índice menor a 0.08 para el RMSEA ajustado, lo que señala que el modelo de COA se ajustó a los datos adecuadamente. Los resultados del análisis factorial confirmatorio (CFA) para el instrumento de COA se presentan en la Tabla 20 indicando niveles de significancia y cargas factoriales estandarizadas adecuadas (Hair et al., 2009). Las cargas factoriales estandarizadas son mayores a 0.7 para los ítems tres, cuatro, cinco, seis, siete y ocho y a 0.5 para los ítems uno y dos, confirmando que los indicadores se relacionan fuertemente con el constructo de COA. En términos de fiabilidad se obtuvo un alpha de Cronbach superior a 0.7 ($\alpha = 0.93$), y de validez convergente del factor se obtuvieron los siguientes indicadores: AVE = 0.65 (Average Variance Extrated) superior a 0.50, índice de confiabilidad compuesta = 0.93 e índice H = 0.96, superiores a 0.70.

Tabla 20*Cargas Factoriales Instrumento COA*

Item	Carga Factorial Estandarizada
Item_Coa1 <--- COA	0.69 ***
Item_Coa2 <--- COA	0.54 ***
Item_Coa3 <--- COA	0.82 ***
Item_Coa4 <--- COA	0.94 ***
Item_Coa5 <--- COA	0.96 ***
Item_Coa6 <--- COA	0.83 ***
Item_Coa7 <--- COA	0.79 ***
Item_Coa8 <--- COA	0.78 ***

*** $p < 0.001$

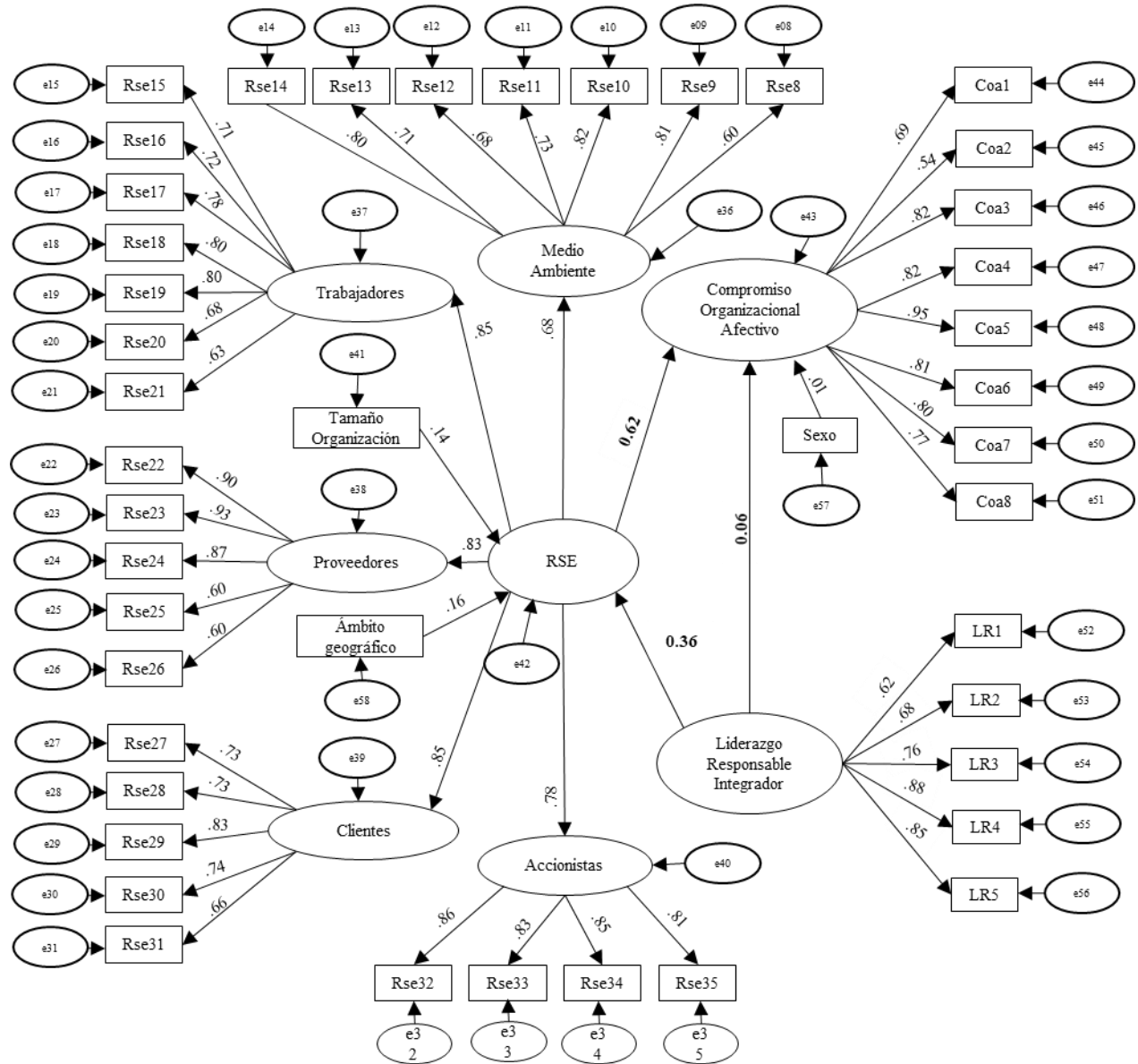
Es así como los resultados del CFA para cada uno de los constructos LRI, RSE y COA mostraron indicadores de ajuste, cargas factoriales, niveles de significancia y validez convergente adecuados.

5.2.2 Segundo Paso: Modelo Estructural

Una vez verificado el funcionamiento del modelo de medida se procedió a desarrollar el modelo hipotetizado usando la técnica SEM. En este estudio se desarrolló un modelo estructural para probar el efecto mediador de RSE en el efecto entre LRI y COA. Los coeficientes estandarizados de regresión (β) se presentan en negrita en la Figura 3.

Figura 3

Mediación de la RSE entre LRI y COA



Nota: Esta figura representa el modelo de mediación de la RSE entre LRI y COA, los valores en negrita corresponden a coeficientes estandarizados (β) y los demás a las cargas factoriales de las variables observadas y latentes. n=309.

Ya que los datos mostraron una distribución no normal, se ejecutó el procedimiento de bootstrap (Bollen & Stine, 1992) y se obtuvo un valor $p = 0.066$ mayor a 0.05, lo que indica que el modelo es consistente con los datos. Para calcular los índices de ajuste se usaron los resultados de $\chi^2 = 10681.241$ y $gl = 946$ del modelo de independencia, los de $\chi^2 = 1229.038$ y $gl = 830$ del modelo base, el tamaño de muestra $n = 309$ y el valor $p = 0.066$ resultado del bootstrap Bollen-Stine que arrojó el software AMOS al correr el modelo con el método de estimación de máxima verosimilitud. Con estos datos se llevó a cabo el procedimiento establecido por Walker y Smith (2017) y se obtuvieron los indicadores de ajuste del modelo para distribución de datos no normal multivariada que se presentan en la Tabla 21.

Tabla 21

Indices de Ajustados SEM por Bootstrap para el Modelo de Mediación de RSE

Estadísticas de Chi-cuadrado no ajustados y ajustado y factor de escalamiento						
	Chi-cuadrado	Chi-cuadrado ajustado	Chi-cuadrado equivalente Bollen-Stine	Factor de escalamiento Bollen-Stine		
	1229.038	892.196		1.378		
Indices de bondad de ajuste no ajustados y ajustados						
	CFI	CFI Ajustado	TLI	TLI Ajustado	IFI	IFI Ajustado
	0.959	0.994	0.953	0.993	0.959	0.994
Indices de ajuste residuales no ajustados y ajustados						
	RMSEA	RMSEA Ajustado				
	0.040	0.016				

Se obtuvieron índices superiores a 0.95 en los índices ajustados de CFI, TLI e IFI, y un índice menor a 0.08 para el RMSEA ajustado, lo que señala que el modelo de mediación de la RSE se ajustó a los datos adecuadamente.

Las hipótesis fueron puestas a prueba usando los parámetros estimados del modelo estructural. Como se presenta en la Tabla 22, el efecto de LRI sobre RSE fue positivo ($\beta = 0.36$; $p < 0.001$) confirmándose la hipótesis uno. Se observa también influencia positiva de RSE sobre COA ($\beta = 0.62$; $p < 0.001$) confirmándose la hipótesis dos. De otro lado, el efecto directo de LRI sobre COA, fue no significativo ($\beta = 0.06$; $p > 0.005$) rechazándose la hipótesis tres, mientras que el efecto indirecto de LRI sobre COA, a través de RSE si lo fue ($\beta = 0.22$; $p < 0.001$) lo que confirmó la hipótesis 4. La significancia del efecto indirecto fue calculada a través del procedimiento Bootstrap con 5000 muestras y un intervalo de confianza de sesgo corregido del 95% en el software AMOS.

Tabla 22

Pruebas de Hipótesis del Modelo

	Hipótesis	Efecto Directo	Efecto Indirecto	Resultado
H1	LRI -> RSE	$\beta = 0.36^{***}$		Aceptada
H2	RSE -> COA	$\beta = 0.62^{***}$		Aceptada
H3	LRI -> COA	$\beta = 0.06(ns)$		No aceptada
H4	LRI -> RSE -> COA		$\beta = 0.22^{***}$	Aceptada

Nota: Los valores β corresponden a coeficientes estandarizados; ns="no significativo";

***= $p < 0,001$

5.2.2.1 Efecto de las Variables de Control. Como variables de control para esta investigación se consideró el tamaño, ámbito geográfico de la empresa y el sexo de los trabajadores encuestados. Como se puede observar en la Figura 3, el tamaño de la organización tiene un efecto estandarizado sobre las prácticas de RSE de ($\beta=0.14$; $p < 0.05$); el ámbito geográfico de operación un efecto estandarizado sobre las prácticas de RSE de ($\beta=0.16$; p

< 0.01); y finalmente el sexo de los participantes tiene un efecto estandarizado de ($\beta=0.16$; ns).

5.2.2.2 Sesgo del Método Común. Para determinar la existencia del sesgo de método común se llevó a cabo la prueba del factor único de Harman que evalúa el grado en que un factor común latente da cuenta de todas las variables manifiestas. La prueba se llevó a cabo usando la técnica CFA al considerarse una técnica adecuada para evaluar en qué medida la varianza del método común puede ser un problema en el estudio (Podsakoff et al., 2003). Ya que los datos tienen una distribución no normal, se corrió el procedimiento de Bootstrap Bollen & Stine para el modelo de factor común y se obtuvo un valor $p = 0.000$ menor a 0.05, lo que señala que el modelo no es consistente con los datos. Adicionalmente los indicadores de bondad de ajuste del modelo CFA de factor único se compararon con los del modelo en el que todos los indicadores cargan en sus respectivos constructos (LRI, RSE y COA), los resultados se presentan en la Tabla 23. Estos resultados sugieren que el modelo de factor único no se ajusta a los datos y confirman que la varianza de método común no fue un riesgo en este estudio.

Tabla 23

Comparativo de Índices de Ajuste Prueba del Factor Común

	Modelo de Factor Común	Modelo Hipotetizado*	Variación entre modelos
Ajuste absoluto			
χ^2	5659.712	892.196	-4600.507
Ajuste comparativo			
CFI	.511	.994	.483
TLI	.487	.993	.506

	Modelo de Factor Común	Modelo Hipotetizado*	Variación entre modelos
IFI	.513	.994	.481
Otros			
RMSEA	.130	.016	-.124

Nota: * Los valores presentados en el modelo hipotetizado, corresponden a indicadores ajustados para datos con distribución no normal multivariada de acuerdo con el procedimiento establecido por Walker y Smith (2017).

6. Discusión y Análisis de Resultados

6.1. Sobre las Valoraciones de LRI, RSE y COA

La media de las puntuaciones de LRI indicó una frecuencia positiva y moderada de los comportamientos relacionados con el involucramiento de las expectativas de los grupos de interés en la toma de decisiones de los directivos. Fue posible distinguir el grado de involucramiento con los diferentes grupos de interés al analizar el nivel de desarrollo de prácticas de RSE en cada dimensión.

Dentro de la valoración de prácticas de RSE, las medias más altas se concentran en RSE con accionistas y clientes, lo que señala que las empresas de la muestra privilegian la generación de valor para el inversionista, para lo cual se orientan a satisfacer las necesidades de sus clientes. La media de las calificaciones de las dimensiones de RSE con los trabajadores y proveedores es positiva señalando prácticas de RSE interna y con los proveedores. En efecto, para lograr atender las expectativas de accionistas y clientes se requiere considerar las necesidades de los trabajadores, así como de los proveedores; actores centrales en el proceso de creación de valor. Por otro lado, la media de prácticas RSE con el medio ambiente se ubica en la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, con una alta desviación estándar ($s = 1.34$) lo que indica cierto grado

de variabilidad que puede deberse a variables relacionadas con el tipo de operación o tamaño de las empresas de la muestra. En contraste, la media de las prácticas de RSE con la comunidad indica que la mayoría de las empresas de la muestra no despliega actividades relacionadas con apoyo a empresas benéficas, a colegios, a programas de salud y a ONG's entre otros; señalando que los esfuerzos se priorizan hacia los otros grupos de interés o que probablemente se presenten bajos márgenes de ganancia que limitan las posibilidades de involucramiento con la comunidad. Finalmente, en general los participantes indicaron niveles positivos y moderados de COA.

Las correlaciones más altas y significativas entre las variables principales se dieron entre LRI y RSE; RSE y COA, y la más débil entre LRI y COA, lo que dio indicios sobre efecto mediador de la RSE en la relación de influencia positiva entre LRI y COA. Dentro de las correlaciones más fuertes entre LRI y las dimensiones de RSE, y de las dimensiones de RSE con COA, se destacan RSE con trabajadores y RSE con proveedores; lo que sugirió que posiblemente estas dimensiones jugarían un rol más importante en el efecto mediador de RSE. Las más débiles fueron las asociadas a RSE con la comunidad; resultado que se asocia a la baja presencia de estas prácticas en las empresas de la muestra.

Las pruebas para el modelo de medida de los ítems de las variables de LRI, COA y cada una de las dimensiones de RSE, arrojaron resultados adecuados. En relación con el modelo de segundo orden de RSE, las dimensiones de primer orden indicaron cargas factoriales satisfactorias a excepción de la dimensión comunidad, que presentó una carga inferior a 0.5 (0.21), por lo que de acuerdo con lo señalado por Hair et al., (2009) se eliminó del modelo de medida. Estos resultados señalan que es necesario fomentar la noción de RSE con la comunidad,

pues no está siendo relevante para las empresas en las que participan los trabajadores de la muestra.

6.2 Sobre el Efecto de Sesgo del Método Común y las Variables de Control

Las medidas que se tomaron al momento de diseñar el cuestionario contribuyeron a que la prueba del factor común fuera favorable para este estudio. De manera complementaria, los resultados señalaron que el sexo no afectó los niveles de COA en este estudio. Por otro lado, se encontró una influencia leve ($\beta=0.14$; $p < 0.05$) del tamaño de la empresa sobre las prácticas de RSE, lo que indica que las empresas grandes tienden a desplegar más prácticas de RSE que las micro, pequeñas y medianas. Esto puede obedecer a la magnitud del impacto operacional de las empresas grandes, las presiones que reciben de los grupos de interés y sus mayores posibilidades de actuación. Adicionalmente, es importante señalar que este resultado es coherente con las conclusiones de Aguinis y Glavas (2012). Finalmente se encontró una influencia leve ($\beta=0.16$; $p < 0.01$) del ámbito geográfico de las organizaciones sobre las prácticas de RSE, lo que indica que aquellas que son multinacionales despliegan más prácticas de RSE que las que operan a nivel nacional, es posible que esto se deba a las presiones de mercados extranjeros que pueden llegar a ser más exigentes o a prácticas y regulaciones .

6.2 Implicaciones Teóricas

El reclamo a la ciencia administrativa de contribuir al reto de la sostenibilidad (Ghoshal, 2005) implica la comprensión y esclarecimiento del liderazgo necesario para que las empresas gestionen su impacto ambiental y asuman su rol frente a las problemáticas sociales. Los escándalos éticos protagonizados por varios directivos, los movimientos ambientales y las expectativas sociales sobre las empresas han cuestionado seriamente la visión y comportamiento

de los líderes empresariales (Muff et al., 2020). Por estos motivos esta investigación amplía el conocimiento existente en el campo del LRI, lo describe como consciente del impacto económico, ambiental y social de las organizaciones, y señala las implicaciones de promover espacios de construcción colectiva con los grupos de interés. Se enfatiza en esta investigación que el LRI no sólo se enfoca en la relación de influencia que establece con su equipo de trabajo, sino que construye relaciones de confianza y largo plazo con múltiples grupos de interés (Maak y Pless, 2006). Esta concepción permite comprender el papel de los líderes de negocios como ciudadanos globales que buscan el bien común (Maak y Pless, 2009) y la dimensión de responsabilidad en la práctica directiva (Voegtlin, 2016). Es así como el LRI se concibe responsable frente a un amplio conjunto de grupos de interés (Maak et al., 2016) siendo el apropiado para el desarrollo del capitalismo que maximiza valor para los diferentes grupos de interés, internaliza los impactos negativos, se orienta al largo plazo y es regenerativo en vez de degenerativo (WBCSD, 2020)

Se ha señalado que el LRI despliega prácticas de RSE (Voegtlin et al., 2012) y en este estudio se presenta evidencia empírica del efecto positivo y significativo del estilo de LRI sobre el desarrollo de prácticas de RSE ($\beta = 0.36$; $p < ,001$). Este resultado señala que aquellos líderes que consideran las preocupaciones de los grupos de interés en su proceso de toma de decisiones y que buscan generar valor en la triple cuenta de resultados contribuyen al despliegue de diversas actividades de RSE. Suministra evidencia adicional a la influencia positiva entre LRI y RSE encontrada por Castro et al. (2017) en España y a las investigaciones que dan cuenta de la relación entre estilos de liderazgo y el desarrollo de prácticas las prácticas de RSE (Du et al., 2013; Godos-Diez et al., 2011; Groves y LaRocca, 2011b).

La creciente interdependencia y visibilidad de las empresas ante sus grupos de interés, les exige la adopción de prácticas de responsabilidad social (Aguinis, 2011). Los resultados sugieren que para lograrlo es deseable adoptar el estilo de LRI; cuyo reto es lograr que la empresa reconozca e incorpore su Responsabilidad Social (Pless, 2007). Da cuenta también de los resultados del proceso de involucramiento y alianza con los grupos de interés que lleva a cabo el LRI (Maak et al., 2016). Este proceso de diálogo posibilita reflexiones éticas y establece las condiciones necesarias para el desarrollo de alianzas que generan resultados de innovación social y ambiental.

Por otro lado, fue posible evidenciar la evolución del campo de la RSE, sus contribuciones a la sostenibilidad y su comprensión desde la lógica estratégica (Wang et al., 2016). En particular se observa el reconocimiento de la multidimensionalidad de la RSE, en función de la relación que la organización construye con sus diferentes grupos de interés (El Akremi et al., 2018) y la predominancia de las explicaciones de la RSE desde determinantes externos. En este sentido esta investigación amplía la comprensión del LRI como uno de los determinantes internos de la RSE, aspecto que no ha sido lo suficientemente explorado (Frynas y Yamahaki, 2016).

En este estudio se amplía la comprensión de los efectos de la RSE, al confirmarse la hipótesis número dos que señala el efecto positivo y significativo de las prácticas de RSE sobre el nivel de COA de los trabajadores en Colombia ($\beta = 0.62$; $p < ,001$). Coincide con los hallazgos sobre la influencia positiva de la RSE sobre el COA en otras zonas geográficas como Norteamérica (Glavas y Kelley, 2014; Peterson, 2004; Vlachos et al., 2014), Pakistán (Ali et al., 2010; Asrar-ul-Haq et al., 2017), el norte de Europa (Ditlev-Simonsen, 2015; Mory et al., 2016a,

2016b), África (Bouraoui et al., 2018; Gupta, 2017; Mensah et al., 2017), Corea del Sur (Kim et al., 2018) y en los países que han hecho parte del proyecto GLOBE (Mueller et al., 2012).

Sin embargo, el uso de la escala multidimensional de RSE, desarrollada por El Akremi et al. (2018) permitió identificar que la dimensión de RSE con la comunidad, no fue relevante en el contexto colombiano; su leve manifestación puede obedecer a que las empresas prioricen las demás dimensiones de la RSE. De acuerdo con la revisión teórica adelantada este aumento en los niveles de COA obedece a mayores niveles de identificación y reciprocidad del trabajador con una empresa preocupada por generar valor social, ambiental y no sólo económico.

En lo relacionado con el campo de estudio del compromiso organizacional, se pudo apreciar que las investigaciones han venido privilegiando el compromiso afectivo, al punto que ha sido considerado como la base histórica y teórica de los demás tipos de compromiso (Mercurio, 2015). Además, ya que el COA, se relaciona con los procesos de identificación con los valores y objetivos de la empresa y ha mostrado impactar positivamente varios indicadores de desempeño, sigue siendo un constructo de interés para los investigadores del campo del comportamiento organizacional (Bak, 2020; Sharma y Dhar, 2016; Wang et al., 2020). En este sentido, los resultados de esta investigación refuerzan aquellos de estudios previos que indican que las prácticas de RSE influyen positivamente en los niveles de compromiso organizacional (Ali et al., 2010; Chun et al., 2013).

Además, esta investigación contribuye a la comprensión del mecanismo de influencia del LRI sobre el COA. El resultado del parámetro que evalúa la hipótesis 3, indica que la influencia directa de LRI sobre COA es casi nula y no significativa ($\beta = 0.06$; ns); mientras que el parámetro de prueba para la hipótesis 4 señala que el efecto indirecto de LRI sobre COA a través

de las prácticas de RSE, es positivo y significativo ($\beta = 0.22$; $p < ,001$). El resultado de la hipótesis 3 señala que las variaciones en los niveles de COA no son explicadas de forma directa por la adopción del estilo LRI. De acuerdo con el resultado de la hipótesis 4 los trabajadores aumentarán su nivel de COA cuando el LRI logre el despliegue efectivo de prácticas de RSE. Este hallazgo puede explicarse usando la Teoría de la Identidad Social (Turner y Oakes, 1986), según la cual las personas se ven atraídas a grupos cuyos comportamientos se enmarcan en lo que consideran valioso. De esta manera, las organizaciones que incorporen o desarrollen directivos con estilos de LRI podrán desplegar prácticas de RSE, que incrementarán en nivel de COA de los trabajadores. Este hallazgo es coherente con los resultados de las investigaciones adelantadas por Castro et al., (2017) quienes identificaron que la RSE media la influencia de LRI sobre la creatividad de un grupo de vendedores, los de Mousa (2017) que encontró que el clima de diversidad e inclusión media la relación del efecto de LRI sobre compromiso organizacional y los de Haque et al. (2017) que indican que las intenciones de retiro median parcialmente el efecto de LRI sobre el nivel de COA. El resultado también se asocia al rol mediador de la RSE en la relación entre liderazgo transformacional y COA reportado por Allen et al. (2017). Se observa que los efectos del estilo de LRI sobre los estados psicológicos y comportamentales de los trabajadores se dan de forma indirecta.

6.3 Implicaciones Prácticas

Los resultados de esta investigación tienen importantes implicaciones prácticas para los directivos que enfrentan el desafío de lograr que sus organizaciones recuperen la confianza perdida debido a los impactos ambientales negativos y al aumento de la inequidad (Edelman, 2020). Los hallazgos indican que los directivos que adopten y promuevan el LRI favorecerán el

desarrollo de prácticas de RSE en sus organizaciones, construyendo relaciones sostenibles y de confianza con diferentes grupos de interés y coordinando su acción para lograr objetivos comunes, sostenibilidad y legitimidad social (Maak y Pless, 2006).

Si bien en el 2015 el Pacto Global de Naciones Unidas, el GRI (Global Reporting Initiative) y el WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) desarrollaron la herramienta “SDG Compass”, para que las empresas alinien sus estrategias, mecanismos de medición y prácticas de gestión para contribuir al cumplimiento de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), en el año 2017 el Pacto Global de Naciones Unidas publicó la herramienta “Blueprint for Business Leadership on the SDGs” señalando que para la realización de los ODS se requiere de un liderazgo fuerte y comprometido. En este sentido, esta investigación señala que el LRI es el estilo de liderazgo más apropiado ya que hace énfasis en la triple cuenta de resultados, los procesos de toma de decisiones incluyentes, tiene un enfoque amplio hacia todos los grupos de interés y demuestra una visión amplia y balanceada hacia la creación de valor.

En relación con la incorporación de la RSE en las operaciones de las empresas, los hallazgos indican que deben llevarse a cabo procesos de involucramiento con cada grupo de interés para poder priorizar y ejecutar los proyectos más pertinentes. Esto implica asumir la multidimensionalidad de la RSE (El Akremi et al., 2018), incorporarla en la estrategia empresarial (Latapi et al., 2019) y en la visión de los líderes (Maak et al., 2016).

Por otro lado, ya que los resultados de esta investigación señalan la fuerte influencia de las prácticas de RSE sobre el COA de los trabajadores, es deseable socializar de forma periódica los proyectos que la empresa adelanta para atender las necesidades de los diferentes grupos de

interés. Investigaciones previas han encontrado que trabajadores con altos niveles de COA, demuestran mejor desempeño en el cargo (Sharma y Dhar, 2016; Wang et al., 2020) y más altos niveles de creatividad (Ribeiro et al., 2020). Los resultados también señalan que no es suficiente que los directivos reconozcan y muestren su disposición para transitar hacia modelos de negocio sostenibles, es necesario que la empresa despliegue de manera efectiva proyectos de RSE de tal forma que los trabajadores perciban su desarrollo y aumenten sus niveles de COA.

De acuerdo con PRME (2020), la década del 2020 exige soluciones sostenibles para los retos más grandes del mundo como el cambio climático, la pobreza, inequidad de género y la pandemia COVID-19. Este es un llamado a todos los sectores de la sociedad y en particular a las escuelas de negocios para que formen los líderes responsables que se necesitan hoy y en el futuro (Borecka, 2014; Pless et al., 2011). Este estudio se describe la visión, comportamientos de los líderes responsables y sus efectos en el desarrollo de prácticas de RSE y nivel de COA, lo que contribuye a ampliar y mejorar la comprensión del modelo de competencias del LRI (Muff et al., 2020) y el desarrollo de estrategias pedagógicas que las promuevan.

7. Conclusiones

Los resultados de esta investigación permiten concluir que la influencia de LRI sobre COA no es directa, sino que se encuentra mediada por la RSE. Lo que indica que los comportamientos de LRI impactan positivamente los niveles de COA cuando los líderes logran desplegar las prácticas de RSE. Además, esta investigación proporciona evidencia de los efectos positivos del estilo del LRI en un país en vías de desarrollo ya que en Colombia hay pocas indagaciones sobre la relación entre las variables de estudio. Así mismo se observó que el sexo

no afectó los niveles de COA, mientras que el tamaño de organización y el ámbito geográfico de operación afectó el nivel de prácticas de RSE de forma leve y significativa.

Este estudio presenta el debate sobre las diferentes perspectivas alrededor del liderazgo responsable. Se puede analizar que los dos estilos que mejor representan las diferentes aproximaciones son el Liderazgo Responsable Instrumental (LRIT) y el Liderazgo Responsable Integrador (LRI). Considerando que el LRI direcciona la empresa con énfasis en la triple cuenta de resultados, moviliza a los grupos de interés y es incluyente en la toma de decisiones, concluye que es el apropiado para contribuir a la solución de las problemáticas sociales y ambientales que enfrentan las empresas de hoy.

Por otro lado, se evidenció que la RSE ha sido estudiada particularmente desde perspectivas teóricas que consideran los determinantes externos de la misma y que es necesario llevar a cabo más indagaciones sobre los determinantes internos como el liderazgo. También se encontró que recientemente se ha fortalecido la perspectiva estratégica, que indica la necesidad de incorporar la RSE en el desarrollo de la ventaja competitiva.

Se observó también, que el compromiso organizacional se ha identificado como uno de los determinantes de comportamientos clave para el desempeño organizacional como la dedicación, el desempeño en el cargo, el desempeño de las unidades de negocio, la creatividad y el comportamiento innovador entre otros. De los diferentes tipos de compromiso se encontró que el afectivo es el más relevante al ser el que más influye en comportamientos organizacionales deseables y es considerado como la base teórica de los demás tipos de compromiso.

La valoración hecha por los participantes sobre las prácticas de RSE, señala que las prácticas de RSE más privilegiadas son aquellas relacionadas con accionistas y clientes posteriormente las de trabajadores y proveedores. En contraste, las prácticas de RSE con el medio ambiente fueron muy leves y con la comunidad casi inexistentes. Por estos motivos se concluye que es necesario concientizar a los directivos de las responsabilidades ambientales y comunitarias de las organizaciones que tienen a cargo y señalar los posibles cursos de acción.

Fue posible identificar que el LRI logra desplegar prácticas de RSE a través del involucramiento con grupos de interés, proceso que le permite concebir estrategias para beneficiarlos y desarrollar alianzas con otras empresas para desplegar acciones que contribuyen a la generación de valor en la triple cuenta de resultados, este estudio proporcionó evidencia empírica del efecto positivo del LRI sobre las prácticas de RSE.

Así mismo se encontró que los trabajadores se identifican e involucran emocionalmente o desarrollan reciprocidad por los beneficios socioemocionales que perciben de empresas que despliegan prácticas de RSE, en esta investigación se provee de evidencia empírica del impacto positivo de prácticas de RSE sobre el nivel de COA.

Por consiguiente, se puede afirmar que el LRI es uno de los mecanismos efectivos para responder a la demanda creciente de comportamientos responsables por parte de las empresas y que cuando logra desplegar prácticas de RSE influye positivamente en los niveles de COA. Estos resultados señalan que la incorporación del estilo LRI y el desarrollo de prácticas de RSE son estrategias que pueden favorecer la competitividad empresarial al construir y desarrollar relaciones positivas y de largo plazo con diferentes grupos de interés, impulsar la atracción y retención del talento y generar valor en la triple cuenta de resultados.

8. Limitaciones y Futuras Investigaciones

La recolección de datos en este estudio se llevó a cabo a través de un cuestionario de auto reporte por parte de los trabajadores; lo que puede llevar a un sesgo por deseabilidad social, es decir que los participantes tiendan a presentar una imagen favorable de sí mismos y sus empresas. En futuros estudios se puede mitigar este sesgo usando varias fuentes para la recolección de información, por ejemplo, encuestando no sólo a los trabajadores sino también a los jefes de los trabajadores.

Dado que es un estudio de tipo transversal no permite el análisis de la evolución de los datos en el tiempo. Futuros estudios podrían usar una aproximación longitudinal que permitiría el desarrollo de explicaciones más completas sobre la causalidad entre las variables de estudio.

La investigación determinó una muestra factible y de sujeto tipo; por lo que una muestra más grande sería deseable para poder hacer generalizaciones. Por ejemplo, futuros estudios podrían usar muestras representativas de varios sectores o países, para evaluar el efecto de variables de contexto como la cultura, la normatividad o más sectores económicos.

El modelo hipotético podría refinarse para darle más rigor al estudio, por ejemplo, evaluar el probable rol mediador de aspectos relacionados con prácticas de talento humano como: diseño del cargo, clima organizacional o balance vida trabajo. Estudios posteriores podrían estudiar el efecto de posibles determinantes del COA como el salario o la satisfacción con el cargo, así como variables de resultado como comportamientos cívicos organizacionales, comportamientos cívicos ambientales o desempeño en el cargo entre otros. De manera similar el modelo podría contemplar otros determinantes de prácticas de RSE como por ejemplo las

características de la composición de las juntas directivas, el tamaño o tipología de las organizaciones.

Finalmente, los hallazgos muestran puntuaciones muy bajas en la dimensión de prácticas de RSE con la comunidad y débiles en la de RSE con el medio ambiente; futuras investigaciones con una aproximación cualitativa podrían indagar las razones por las cuales ciertas dimensiones de RSE se presentan con más intensidad que otras y de qué forma se despliegan.

Referencias

- Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., y Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.
- Alcadipani, R., y de Oliveira Medeiros, C. R. (2019). When corporations cause harm: A critical view of corporate social irresponsibility and corporate crimes. *Journal of Business Ethics*, 1-13.
- Anderson, J. C., y Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of applied psychology*, 76(5), 732.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aguinis, H., y Glavas, A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*. 0149206317691575.

- Al-bdour, A. A., Nasruddin, E., y Lin, S. K. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(14), 932-951
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., y Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2796-2801.
- Allen, G. W., Attoh, P. A., y Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600.
- Andreassen, T. W., Lorentzen, B. G., & Olsson, U. H. (2006). The impact of non-normality and estimation methods in SEM on satisfaction research in marketing. *Quality and Quantity*, 40(1), 39-58.
- Angus-Leppan, T., Metcalf, L., y Benn, S. (2010). Leadership styles and CSR practice: An examination of sensemaking, institutional drivers and CSR leadership. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 189-213.
- Antonakis, J., y Day, D. V. (Eds.). (2018). *The nature of leadership*. Sage publications.
- Antunes, A., y Franco, M. (2016). How people in organizations make sense of responsible leadership practices: Multiple case studies. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(1), 126-152.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., y Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.

- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. *Handbook of Socialization Theory and Research*. Rand McNally & Company. 213, 262.
- Bak, H. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Bakan, J. (2012). *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. Hachette UK.
- Blackwelder, B., Coleman, K., Colunga-Santoyo, S., Harrison, J. S., y Wozniak, D. (2016). *The Volkswagen Scandal*. UR Scholarship Repository. University of Richmond.
- Beck, U. (2004). Poder y contrapoder en la era global: la nueva economía política mundial. (Vol. 124). Grupo Planeta (GBS).
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Cuarta Edición. Pearson. Colombia
- Boddy, C. R., Ladyshevsky, R. K., y Galvin, P. (2010). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 1-19.
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping Goodness-of-Fit Measures in Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205–229.
<https://doi.org/10.1177/0049124192021002004>
- Borecká, M. (2014). *Developing the next generation of responsible leaders: Empirical insights and recommendations for organizations* (Doctoral dissertation, The University of St. Gallen).

- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. y Russo, M. (2019), "Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model", *Management Decision*, Vol. 57 No. 1, pp. 152-167.
- Brammer, S., Millington, A., y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brundtland, G. H. (1987). What is sustainable development. Our common future, 8-9.
- Burrell, G., y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann Educational.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series)*. New York: Taylor & Francis Group, 396, 7384.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Castro González, S., Bande Vilela, B., y Fernández Ferrín, P. (2017). Liderazgo responsable, RSC y creatividad del vendedor. *XXIX Congreso de Marketing AEMARK* p. 998-1012
- Castro, R. M., y Cano, M. A. (2004). Buen gobierno corporativo, solución a la crisis de confianza: Cambios en la contabilidad y la auditoría, aporte de los estándares internacionales, apuntes de la comparación de los casos Parmalat-Enron. *Contaduría universidad de Antioquia*, (44), 17-51.

- Cesário, F., y Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chandler, D. (2016). Strategic corporate social responsibility: sustainable value creation. United States of America: SAGE Publications.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., y Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, 39(4), 853-877.
- Closon, C., Leys, C., y Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 31-54.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa: claves para una cultura empresarial*. Trotta, Valladolid.
- Cooper-Hakim, A., y Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.
- Cropanzano, R., y Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks, CA.
- DiMaggio, P., y Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

- Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business & Society*, 54(2), 229-253.
- Doh, J. P., y Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274.
- Doh, J. P., y Stumpf, S. A. (Eds.). (2005). Handbook on responsible leadership and governance in global business. Edward Elgar Publishing.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., y Tymon, W. G. (2011). Responsible leadership helps retain talent in India. In *Responsible Leadership* (pp. 85-100). Springer, Dordrecht.
- Domínguez-Lara, S. A. (2016). Evaluación de la confiabilidad del constructo mediante el Coeficiente H: breve revisión conceptual y aplicaciones. *Psychologia. Avances de la disciplina*, 10(2), 87-94.
- Donaldson, T., y Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Durand, F. (2018). Odebrecht, la empresa que capturaba gobiernos. Fondo Editorial de la PUCP.
- Drucker, P. F., y Maciariello, J. A. (2008). Management, revised edition. Collins, New York.
- Du, S., Swaen, V., Lindgreen, A., y Sen, S. (2013). The roles of leadership styles in corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 155-169.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., y Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370.
- Edelman (2018) Edelman trust barometer: Executive summary. Report. Recuperado de: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018->

- 10/2018_Edelman_TrustBarometer_Executive_Summary_Jan.pdf .Accessed November 26, 2018.
- Edelman (2020) Edelman trust barometer: Global Report. Recuperado de: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., y Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of twentieth century business*. Capstone: Oxford.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.
- Euromonitor (2021) Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., y Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Freeman, R. E., y Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., y Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15(3), 364-369.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. Cambridge University Press.

French, J. R., Raven, B., y Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, 311-320.

Friedman, M. (1970, September). The social responsibility of business to increase its profits. *New York Times*, 13, 122–126.

Frynas, J. G., y Yamahaki, C. (2016). Corporate social responsibility: Review and roadmap of theoretical perspectives. *Business Ethics: A European Review*, 25(3), 258-285.

Gálvez, L., (2005). Aportes para un criterio no restringido de responsabilidad social empresarial. Posada Peláez, A. et al., *Ética, responsabilidad social y empresa*, Centro Editorial Universidad del Rosario, Bogotá.

García, T. (2003). La responsabilidad social de las empresas en un mundo global. Anagrama, España.

Gordon, J. N. (2002). What Enron means for the management and control of the modern business corporation: Some initial reflections. *The University of Chicago Law Review*, 1233-1250.

Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.

Gilbreath*, B., y Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.

Glavas, A., y Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.

- Godos-Díez, J. L., Fernández-Gago, R., y Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 531-548.
- Gonzalez, P.J. (2019). Aproximación a la situación del estado venezolano desde el concepto de estado fallido. *Revista Jurídica IUS Doctrina*, 12 (1).
- Groves, K. S., y LaRocca, M. A. (2011a). Responsible leadership outcomes via stakeholder CSR values: Testing a values-centered model of transformational leadership. In *Responsible leadership* (pp. 37-55). Springer, Dordrecht.
- GRI, United Nations Global Compact & WBCSD (2015) SDG Compass. Downloaded from https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
- Groves, K. S., y LaRocca, M. A. (2011b). An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Gupta, M. (2017). Corporate social responsibility, employee–company identification, and organizational commitment: Mediation by employee engagement. *Current Psychology*, 36(1), 101-109.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis 7th Edition* Pearson Prentice Hall.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C. (2007). ‘Upper echelons theory: An update’. *Academy of Management Review*, 32, 334–43.

- Han, Z., Wang, Q., y Yan, X. (2019). How Responsible Leadership Motivates Employees to Engage in Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Double-Mediation Model. *Sustainability*, 11(3), 605.
- Haque, A., Fernando, M., y Caputi, P. (2017). The Relationship between Responsible Leadership and Organisational Commitment and the Mediating Effect of Employee Turnover Intentions: An Empirical Study with Australian Employees. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Hatrup, K., Mueller, K., y Aguirre, P. (2008). An evaluation of the cross-national generalizability of organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(2), 219-240.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford Publications.
- Hayes, A. F., y Preacher, K. J. (2010). Quantifying and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate behavioral research*, 45(4), 627-660
- Hernández, H. G., Castro, C. (2015) Responsabilidad Social como estrategia activadora del compromiso organizacional de los trabajadores. *Negotium. Num 30 (10) Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6 edición). México: McGraw-Hill.
- Hofman, P. S., y Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity:

- Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652.
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., y Rast III, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 23(1), 258-304.
- Hoyos, G. V. (1995). Ética comunicativa y educación para la democracia. *Revista Iberoamericana de Educación*, (7), 65-91.
- Humphreys, J., Pane-Haden, S., Hayek, M., Einstein, J., Fertig, J., Paczkowski, W., y Weir, D. (2012, July). Entrepreneurial stewardship and implicit CSR: The responsible leadership of Lillian Shedd McMurry. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 10022). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- International Test Commission. (2017). The ITC Guidelines for Translating and Adapting Tests (Second edition). [www.InTestCom.org]
- ISO, I. (2010). 26000 Guidance on social responsibility. Ginebra: ISO.
- Jaros, S. (2007). Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, 6(4), 7-25.
- Karp, T. (2003). Socially responsible leadership. *Foresight*, 5(2), 15-23.
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., y Jung, S. Y. (2018). The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 2208.

- Ko, J.-W., Price, J. L., y Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961–973
- Kotter, J. P. (2011) What leaders really do. *Harvard Business Review*. December.
- Latapí, M.A., Jóhannsdóttir, L. y Davídsdóttir, B. A. (2019) A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4, 1 <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039>
- Libos, S. (2017). Estimación de los daños causados a los consumidores por el cartel colombiano de pañales desechables de bebé (Master's thesis, Uniandes). Recuperado de:
<https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/13931/u754150.pdf?sequence=1>
- Lin, D., Hanscom, L., Murthy, A., Galli, A., Evans, M., Neill, E., ... y Wackernagel, M. (2018). Ecological footprint accounting for countries: updates and results of the national footprint accounts, 2012–2018. *Resources*, 7(3), 58.
- Lin-Hi, N., Müller, K. (2013) The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*. Vol 66, Issue 10, p 1928.
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., y Wright, S. (2018). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 1-18.
- Lynham, S. A. (1998). The development and evaluation of a model of responsible leadership for performance: Beginning the journey. *Human Resource Development International*. Vol. 1 Issue 2, p207.

- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343.
- Maak, T., y Pless, N.M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.
- Maak, T., y Pless, N. M. (2009). Business leaders as citizens of the world. Advancing humanism on a global scale. *Journal of Business Ethics*, 88(3), 537-550.
- Maak, T., Pless, N. M., y Voegtlin, C. (2016). Business statesman or shareholder advocate? CEO responsible leadership styles and the micro-foundations of political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463-493.
- Martinez, H. H. (2011). *Liderazgo responsable*. Ecoe ediciones.
- Mathieu, J. E., y Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171.
- McWilliams, A., y Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Mensah, H. K., Agyapong, A., y Nuertey, D. (2017). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment of employees of rural and community banks in Ghana. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1280895.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miska, C., Hilbe, C., y Mayer, S. (2014). Reconciling different views on responsible leadership: A rationality-based approach. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 349-360.
- Montero, J. (2018) Local Sweatshops in the Global Economy: Accumulation Dynamics and the Manufacturing of a Reserve Army. En Atzeni y Ness, I (Eds) *Global Perspectives on Workers' and Labour Organizations: Work, Organization, and Employment*. (pp. 63-84). Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7883-5_4.
- Moreno, D. M., y Posada, M. (2017). Corrupción en los Negocios Internacionales en Colombia. Estudios de caso: Odebrecht y Reficar. Recuperado de: <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/2322>
- Mory, L., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2016a). Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 172-201.
- Mory, L., Wirtz, B. W., y Göttel, V. (2016b). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425.
- Mousa, M. (2017). Responsible Leadership and Organizational Commitment among Physicians: Can Inclusive Diversity Climate Enhance the Relationship?. *Journal of Intercultural Management*, 52(2), 103-141.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247

- Mowday, R. T., Porter, L. W., y Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkage. The psychology of commitment absenteeism and turn over. *Academic Press Inc.* London.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O., y Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186.
- Muff, K., Liechti, A., & Dyllick, T. (2020). How to apply responsible leadership theory in practice: A competency tool to collaborate on the sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2254-2274.
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 65-72.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Empresa Internacional del Trabajo (2012). Estimación mundial sobre el trabajo forzoso. Resumen Ejecutivo. Recuperado el 27 de Mayo de 2019, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_182010.pdf
- OEA (2019) Corrupción y derechos humanos. CIDH. Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Recuperado de: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrupcionDDHHES.pdf>
- Oei, P., y Mendelevitich, R. (2019) Prospects for steam coal exporters in the era of climate policies: a case study of Colombia. *Climate Policy*. 19:1, 73-91, DOI:10.1080/14693062.2018.1449094
- Peng, M. W. (2016). *Global business*. Cengage Learning.

- Pérez Conesa, F. J., Romeo Delgado, M., y Yepes i Baldó, M. (2018). The corporate social responsibility policies for the inclusion of people with disabilities as predictors of employees' identification, commitment and absenteeism. *Anales de Psicología*, 2018, vol. 34, num. 1, p. 101-107.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1978). The external control of organizations: A resource dependence approach. NY: Harper and Row Publishers.
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437-456.
- Pless, N. M., Maak, T., y Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(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*, 26(4), 51-65.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., y Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of psychology*, 63, 539-569.

- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2).
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., y Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: *Theory, methods, and prescriptions*. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Raineri, A. (2017). Linking human resources practices with performance: the simultaneous mediation of collective affective commitment and human capital. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3149-3178.
- Ramlall, I. (2017). *Applied Structural Equation Modelling for Researchers and Practitioners: Using R and Stata for Behavioural Research: Vol. 1*. First edition. Emerald Group Publishing Limited.
- Reeves-Ellington, R. H. (1998). Leadership for socially responsible organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(2), 97-105.
- Remler, D. K., y Van Ryzin, G. G. (2011). *Research methods in practice: Strategies for description and causation*. Sage Publications.
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., y Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Rugman, A. M., y Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., y San Martín, R. (2010). Modelos de ecuaciones estructurales. *Papeles del psicólogo*, 31(1), 3-45.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. In Staw, B. M., Salancik, G. R. (Eds.), *New directions in organizational behavior* (pp. 1-54). Chicago, IL: St. Clair-Press.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., y Smida, A. (2014). Los estudios organizacionales: Fundamentos evolución y estado actual del campo. Editorial Universidad del Rosario.
- Sharma, J. and Dhar, R.L. (2016), "Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 1, pp. 161-182.
- Scherer, A. G., y Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Schinzel, U. (2020). "I am a Responsible Leader" Responsible Corporate Social Responsibility: The Example of Luxembourg. *Business Perspectives and Research*, 8(1), 21-35.
- Sen, S., y Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.

- Siegel, D. S. (2014). Responsible leadership. *The Academy of Management Perspectives*, 28(3), 221-223.
- Stahl, G. K., y Sully de Luque, M. (2014). Antecedents of responsible leader behavior: A research synthesis, conceptual framework, and agenda for future research. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 235-254.
- Strand, R. (2011). Exploring the role of leadership in corporate social responsibility: A review. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 8(4), 84-96.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Sully de Luque, M., Washburn, N.T., y Waldman, D.A. (2006). Unrequited profits: Evidence for the stakeholder perspective. *Administrative Science Quarterly*. 53(4):626-654
- Tapscott, D., y Ticoll, D. (2003). *The naked corporation: How the age of transparency will revolutionize business*. Simon and Schuster.
- Thang, N. N., y Fassin, Y. (2017). The impact of internal corporate social responsibility on organizational commitment: Evidence from Vietnamese service firms. *Journal of Asia-Pacific Business*, 18(2), 100-116.
- Transparencia por Colombia. Universidad Externado de Colombia. (2014) Encuesta Nacional de Prácticas Contra el Soborno en Empresas Colombianas.
- Transparency International (2020) *Corruption Perceptions Index 2019*.
https://images.transparencycdn.org/images/2019_CPI_Report_EN_200331_141425.pdf
- Tsui, A. S. (2020). COVID-19 crisis: A call for responsible leadership research. *Responsible Research in Business & Management*.

- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189.
- Turner, J. C., y Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25(3), 237-252.
- Valencia, G. (2014). InterBolsa: La historia de una élite que se creía demasiado grande para caer. *Semana Libros*.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., y Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal Of Vocational Behavior*, 64(1), 47-71.
- Vargas, Tomas y Mora - Esquivel, Ronald. (2017). Tamaño de la muestra en modelos de ecuaciones estructurales con constructos latentes: Un método práctico. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(1).
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., y Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a scale measuring discursive responsible leadership. In *Responsible Leadership* (pp. 57-73). Springer, Dordrecht
- Voegtlin, C., Patzer, M., y 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.

- Voegtlin, C. (2016). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership*, 12(5), 581-608.
- Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2019). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Waldman, D. A., y Balven, R. M. (2014). Responsible leadership: Theoretical issues and research directions. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 224-234.
- Walker, D. A., & Smith, T. J. (2017). Computing robust, bootstrap-adjusted fit indices for use with nonnormal data. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 50(1-2), 131-137.
- Walker & Smith, (2016). Computing robust, bootstrap-adjusted fit indices for use with non-normal data [Computer program]. DeKalb, IL: Authors.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... y Dorfman, P. (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(6), 823-837.
- Waldman, D. A., y Galvin, B. M. (2008). Alternative perspectives of responsible leadership. *Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341.
- Waldman, D. A., y Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Stahl, G. K. (2020). Defining the socially responsible leader: Revisiting issues in responsible leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 5-20.

- Wang, J., y Dong, K. (2019). What drives environmental degradation? Evidence from 14 Sub-Saharan African countries. *Science of the Total Environment*, 656, 165-173.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., y George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, Vol. 59, No. 2
- Wang, Q., Weng, Q., y Jiang, Y. (2020). When Does Affective Organizational Commitment Lead to Job Performance?: Integration of Resource Perspective. *Journal of Career Development*, 47(4), 380-393.
- WBCSD (2020) Reinventing capitalism: a transformation agenda. Published 11 Nov. Downloaded from: <https://www.wbcd.org/Overview/About-us/Vision-2050-Refresh/Resources/Reinventing-capitalism-a-transformation-agenda#:~:text=The%20issue%20brief%2C%20Reinventing%20Capitalism,take%20today%20to%20drive%20transformation.>
- Whitley, R. 1999. *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.
- 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(3), 623-638.
- Zhao, H., y Zhou, Q. (2019). Exploring the Impact of Responsible Leadership on Organizational Citizenship Behavior for the Environment: A Leadership Identity Perspective. *Sustainability*, 11(4), 944.