

Universidad del Rosario



Influencia del liderazgo responsable en variables individuales de los trabajadores.

Trabajo de grado

Juan Pablo León

Tutor: Rafael Alejandro Piñeros

Bogotá

2025

Universidad del Rosario



Influencia del liderazgo responsable en variables individuales de los trabajadores.

Trabajo de grado

Juan Pablo León (Administración de Negocios Internacionales)

Tutor: Rafael Alejandro Piñeros

Bogotá

2025

*Declaración de originalidad y autonomía*

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Influencia del liderazgo responsable en variables individuales de los trabajadores.”, en la opción de grado de Asistente de Investigación II 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 este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

X

---

Juan Pablo Leon

***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.

**X**

---

Juan Pablo Leon

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Palabras Clave.....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Key words.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Metodología .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Liderazgo responsable.....</b>	<b>10</b>
<b>4. <i>Engagement</i>.....</b>	<b>14</b>
<b>5. Relación entre liderazgo responsable y <i>engagement</i>. .....</b>	<b>19</b>
<b>6. Seguridad Psicológica.....</b>	<b>23</b>
<b>7. Relación entre Liderazgo Responsable y Seguridad Psicológica .....</b>	<b>25</b>
<b>8. Conclusión .....</b>	<b>29</b>
<b>9. Referencias .....</b>	<b>31</b>

## Resumen

El presente documento es una revisión de literatura descriptiva que busca analizar los trabajos más relevantes sobre los conceptos de liderazgo responsable y *engagement* para encontrar posibles vinculaciones entre ambos términos. El propósito de entender en profundidad ambos términos es encontrar la influencia del liderazgo responsable en el grado de *engagement* de los trabajadores. La importancia de investigar la relación entre ambos temas es para buscar mejorar la calidad de vida de los trabajadores al entender si el liderazgo responsable tiene algún impacto positivo en sus vidas. La relación entre ambos conceptos no ha sido casi explorada lo que representa un vacío en el conocimiento. Este es un trabajo exploratorio, más que mostrar evidencia empírica y datos concretos, este artículo busca encontrar conexiones teóricas entre ambos conceptos, estudiando la literatura existente, para así dar una orientación más clara sobre cómo hacer futuras investigaciones sobre la problemática anteriormente expuesta. Los documentos estudiados se obtuvieron desde las bases de datos Dimensions.ai y Scopus. Esta investigación busca encontrar una relación más clara entre los términos liderazgo responsable y *engagement*.

## Palabras Clave

Liderazgo Responsable, *engagement*, seguridad psicológica, partes interesadas

## **Abstract**

This paper is a descriptive literature review that seeks to analyze the most relevant works on the concepts of responsible leadership and engagement to find possible links between both terms. The purpose of understanding both terms in depth is to find the influence of responsible leadership on the degree of employee engagement. The relationship between both concepts has been almost unexplored, which represents a gap in knowledge. This is an exploratory work, rather than showing empirical evidence and concrete data, this article seeks to find theoretical connections between both concepts, studying the existing literature, to give a clearer orientation on how to do future research on the above-mentioned problem. The documents studied were obtained from the Dimensions.ai and Scopus databases. This research seeks to find a clearer relationship between the concept's responsible leadership and engagement.

## **Key words**

Responsible Leadership, engagement, psychological safety, stakeholders

## 1. Introducción

Actualmente existe una creciente desconexión de los trabajadores con sus empleos. Las personas cada vez más sienten que sus trabajos no tienen sentido, que son solo un medio para obtener un salario para sobrevivir aparte de los numerosos casos de explotación laboral, escándalos empresariales y malos ambientes laborales vistos en las últimas décadas( Scherer & Palazzo, 2011). Esto naturalmente provoca consecuencias psicológicas como burnout, depresión, ansiedad, reducción de la productividad, empeoramiento del ambiente laboral, aumento de la intención de renuncia, entre otras consecuencias negativas(Maslach et al., 2001). El concepto de *engagement* surge como una respuesta ante estas dificultades. Por ese motivo es necesario encontrar formas de fomentar el *engagement* en los trabajadores. Por su parte, explorar el liderazgo responsable es interesante por la poca investigación que existe sobre este tipo de liderazgo relativo a otros estilos de liderazgo. Además de que se ha teorizado sobre el hecho de que liderazgo responsable, al tener como objetivo principal tener en cuenta las necesidades y valores de los *stakeholders* (Maak & Pless, 2006), entonces deberá tener un impacto en el *engagement* de los trabajadores , ya que son *stakeholders* internos (Doh & Quigley, 2014).El concepto que se teoriza es crucial para la vinculación entre Liderazgo responsable y *engagement* es seguridad psicológica. A lo largo de este documento se explorará en qué medida la seguridad psicológica es un elemento que puede surgir en el trabajador gracias al liderazgo responsable lo que, a su vez, favorece al *engagement* en los empleados. Para lograr relacionar ambos conceptos,

primero se definirá el concepto de liderazgo responsable en base a la literatura existente, después se definirá el término *engagement*, a continuación, se relacionará el liderazgo responsable con la seguridad psicológica y finalmente se estudiará la relación entre el liderazgo responsable y el *engagement* basándose en estudios que han demostrado con evidencia empírica la relación entre ambos conceptos.

## 2. Metodología

La metodología utilizada para esta revisión descriptiva de literatura fue recopilar artículos en bases de datos como Dimensions.ai y Scopus. Para la recopilación de los documentos sobre liderazgo responsable se buscó con la ecuación de búsqueda: “*Responsible Leadership*” en Dimensions.ai. Se filtró por número de citas, del mayor número de citas al menor, y se escogieron los 5 primeros artículos. Para *engagement* se escogieron también los 5 artículos más citados en Scopus usando la ecuación de búsqueda: “*job engagement*”. Se escogieron los artículos más citados para utilizar las definiciones y nociones más aceptadas y conocidas por la comunidad con respecto a ambos temas. Para la búsqueda de artículos que relacionaran liderazgo responsable con *engagement* se buscó tanto en Dimensions.ai como Scopus con la ecuación de búsqueda: “*Responsible Leadership*” AND “*Engagement*”. Se escogieron los documentos que consideramos podían presentar aportes significativos. No se usó el criterio de elegir los 5 documentos más citados ya que no existen casi trabajos que vinculen ambos conceptos.

### **3. Liderazgo responsable**

En primer lugar, es necesario hacer una síntesis de lo que representa el liderazgo responsable. Se describirá las problemáticas que dieron como resultado la conceptualización del término de liderazgo responsable, sus bases éticas, los aspectos prácticos de este modelo de liderazgo, los beneficios que puede traer a la organización y las limitaciones y desafíos a los que se enfrenta el concepto.

En primer lugar, el liderazgo responsable surge de la necesidad de regular el comportamiento de las empresas para minimizar el daño que causan a las sociedades y al ambiente. En los últimos años se han visto muchos casos de empresas que explotan a sus trabajadores, botan sus residuos a los ecosistemas provocando un gran daño ambiental, incurren en prácticas poco éticas, entre otros comportamientos alarmantes. Además, el fenómeno de la globalización le ha quitado poder y eficiencia a los Estados para controlar las prácticas de las empresas, corregir las externalidades negativas y proteger a la comunidad. Adicionalmente, el modelo capitalista ha propiciado el avance tecnológico y demográfico en todo el mundo, lo que ha traído como consecuencia el calentamiento global. Ante este panorama tan complejo, y el incremento del rol económico y político de las empresas en todo el mundo, se hace evidente la

necesidad de un cambio en el comportamiento de las empresas (Scherer & Palazzo, 2011). Este cambio puede ser posible con prácticas de liderazgo responsable (Maak & Pless, 2006).

Antes de nada, es fundamental explicar la posición ideológica en la que se fundamenta la ética del liderazgo responsable. La noción de responsabilidad en el liderazgo ha tenido dos puntos de vista, uno en el que se pone mayor atención a los intereses de los dueños e inversionistas, teniendo una visión más económica y utilitarista, y otro en el que se toma en consideración todos los intereses de los *stakeholders* (Waldman & Galvin, 2008). El punto de vista en el que se basará la definición de la noción será el segundo. Fundamentalmente, se entiende que el líder está en una posición de poder donde puede tener influencia sobre diversos grupos de personas. Desde el punto de vista de la ética Kantiana, se considera una acción moral si no perjudica a ninguna persona y si esa acción puede ser vista como algo que sería positivo replicar. En cuanto a la forma en la que se deben ver a las personas, la ética en la que se basa el liderazgo responsable sostiene que deben verse a los individuos como fines en sí mismo y no como medios para obtener beneficios. Juntando estas nociones, El liderazgo responsable es una forma de liderazgo cooperativo y relacional, basado en la ética, que toma en cuenta los intereses de los *stakeholders* y las problemáticas sociales y ambientales y las integra en su proceso de toma de decisiones para buscar el “bien mayor”(Maak & Pless, 2006). Como se explicó anteriormente, las acciones del líder deben estar regidas por la máxima moral de ver a las personas como fines y no como medios. Esto trae como consecuencia que, a la hora de tomar decisiones, si se observa que lo decidido va a impactar negativamente a un individuo o grupo de individuos y beneficiara a otros, entonces la decisión no se puede considerar correcta (Maak & Pless, 2006).

A continuación, se expondrán las practicas que componen al liderazgo responsable. El líder responsable debe relacionarse y cooperar con los grupos de interés de su organización. La conceptualización del concepto puso en el centro a los *stakeholders*, para reducir las externalidades negativas y trabajar de manera conjunta con las comunidades y gobiernos y así dar solución a problemáticas que afectan a una sociedad. Para lograr esto el líder debe tener inteligencia emocional, inteligencia relacional y una excelente capacidad comunicativa.

Adicionalmente, debe tener valores morales sólidos y la capacidad de reflexionar sobre si las acciones de la compañía están siendo éticas o no. Para lograr esta tarea, se propone cambiar la visión jerárquica tradicional de liderazgo por una noción relacional. Esto quiere decir que el líder no debe presentarse como una figura de poder y autoridad apartada de las demás personas, sino que debe mostrarse como una persona con la voluntad de relacionarse con otras personas para dar solución a problemas comunes mediante sus habilidades. El líder entiende que su organización está al servicio de la comunidad, y que tiene una responsabilidad con esta, por ese motivo debe incluirlos en el proceso de toma de decisiones y escuchar sus opiniones, para garantizar que las acciones que tome la empresa sean responsables con sus grupos de interés. Por último, el líder responsable debe tener una visión a largo plazo, no solo debe cuidarse de no perjudicar a ningún grupo de individuos en el presente, sino que también debe garantizar que sus planes no influirán en las generaciones futuras. Naturalmente, el concepto analizado tiene mucha cercanía con el modelo de desarrollo sostenible, que debe ser una guía para cualquier líder responsable (Voegtlin et al., 2012).

La implementación de este tipo de liderazgo traerá numerosos beneficios para la empresa. Un aspecto remarcado en casi todos los documentos estudiados, fueron las consecuencias para las empresas de prácticas poco éticas y que afectan a la comunidad y al ambiente. Dentro de las

consecuencias se encuentran: sanciones penales, pérdida de confianza de los clientes y de la comunidad en la empresa, reducción de la legitimidad, empeoramiento de la percepción de la empresa lo que puede afectar su posicionamiento, boicot de las ventas por parte de los clientes, disminución de la motivación y del involucramiento con sus empleados, mayor dificultad para entablar relaciones de valor, entre otros (Scherer & Palazzo, 2011). Los escenarios anteriormente expuestos ocurren cuando una empresa comete un acto que perjudica a algún grupo de interés. Dada la naturaleza del liderazgo responsable, los intereses y el bienestar de los *stakeholders* siempre son tenidos en consideración, por lo que la posibilidad de uno de estos escenarios se reduce, lo que es benéfico para una organización. Adicionalmente, se teoriza que el liderazgo responsable impacta en los trabajadores al aumentar su motivación e involucramiento y empoderándolos y mejorando su experiencia subjetiva con el trabajo que realizan, todo esto resultando en un incremento del bienestar en los empleados (Voegtlin et al., 2012). Por último, el liderazgo responsable aumenta el capital social de las organizaciones, generándoles vínculos estratégicos confiables y duraderos, permitiéndoles tener mayor acceso a la información del mercado y de la comunidad (Maak, 2007).

Sin embargo, este concepto no está exento de dificultades y retos que deben ser considerados. En primer lugar, el concepto obliga al líder a invertir tiempo y recursos en relacionarse y crear canales de comunicación y resolución de conflictos con sus grupos de interés. No solo eso, sino que también debe recopilar sus necesidades y visiones y de alguna forma coordinar las acciones de la compañía con los intereses de los *stakeholders*. Esto supone un esfuerzo monumental y aun no queda claro de qué manera es posible integrar perspectivas y objetivos tan diferentes en la planeación estratégica de una empresa. La propia teoría se basa en la estimulación intelectual de los empleados para que dé como resultado una forma de responder

a este desafío. Por otro lado, aun no hay herramientas de mediciones que permitan capturar de manera eficiente en qué medida un líder aplica el modelo propuesto y que impacto tiene en la organización, en las comunidades, en el entorno político y económico y finalmente en el ámbito ecológico.

En conclusión, el liderazgo responsable se presenta como una alternativa que puede dar solución a los problemas actuales de la sociedad en los ámbitos sociales, políticos y ecológicos, al basarse en una visión holística, ética y cooperativa de liderazgo. El concepto presenta un perfil claro sobre el comportamiento del líder responsable y teoriza sobre sus posibles beneficios en diferentes niveles de la organización, desde su impacto con agentes externos de la organización, hasta cambio en su estructura, filosofía e impacto en sus empleados (Voegtlin et al., 2012). Por último los autores que escribieron sobre este tema reconocen las dificultades y limitaciones de este concepto e invitan a seguir investigando sobre el tema para resolver y esclarecer muchos aspectos.

#### ***4. Engagement***

En segundo lugar, el concepto de *engagement* ha tenido bastantes interpretaciones y definiciones, principalmente desde el año 1990 que fue cuando se introdujo dentro de la investigación científica por parte del psicólogo William Kahn. Empezaremos revisando precisamente su concepto del *engagement* en el trabajo ya que fue el que sentó las bases para futuras investigaciones, y después analizaremos otras aproximaciones.

En un inicio, se teorizó que había ocasiones en que las personas “ponían más de su ser” al realizar su trabajo ya que tenía un mayor de conexión con el mismo, y en otras ocasiones las

personas se “distanciaban” de su trabajo poniendo barreras con una forma de protegerse. Este proceso de involucrarse psicológica, emocional y cognitivamente mostrando su verdadero ser en el trabajo es lo que se denomina *engagement*. Existen 3 condiciones psicológicas según Kahn para que este proceso ocurra en los individuos. Primero, el trabajador debe sentir que el trabajo que realizan es significativo, es decir que la energía y el esfuerzo que los trabajadores están invirtiendo en realizar su labor está siendo recompensada y reconocida. La segunda condición es la seguridad psicológica, el grado en el cual el empleado se siente seguro de mostrar su verdadera forma de ser y de involucrarse más personalmente con su labor sin miedo de repercusiones por hacer eso. Finalmente, la disponibilidad psicológica hace referencia a que a la disponibilidad que tiene un empleado de acceder a recursos emocionales, cognitivos y físicos para realizar adecuadamente su trabajo en un momento dado. Es importante que las tres dimensiones estén presentes simultáneamente, y que no falte una, dos o las tres ya que eso podría provocar desapego hacia el trabajo (Kahn, 1990)

Existe otra postura popular para definir el *engagement* la cual analizaremos a continuación. Algunos autores han optado por definir el concepto de *engagement* como el opuesto del fenómeno del “Burnout”(Maslach et al., 2001). El fenómeno del *burnout* para estos autores este definido por tres dimensiones que se manifiestan en los trabajadores: La dimensión de sentirse exhausto (sentirse desprovisto de recursos emocionales y cognitivos); la dimensión del cinismo o despersonalización y la dimensión de la ineficacia (sentimiento de incompetencia y reducción de la productividad en el trabajo). Por lo tanto, *engagement* entendido como el opuesto del concepto anterior, es caracterizado por las siguientes dimensiones: alta energía, involucramiento personal y eficacia. ((Maslach et al., 2001). En una investigación posterior Maslach proporciona evidencia practica para reforzar sus teorías, Los resultados de unas

encuestas a un grupo de trabajadores realizadas en 2 momentos diferentes en el intervalo de un año demostraron que la ausencia del factor de sentirse exhausto y del cinismo en el momento 1 hacia muy probable que en el momento 2 el trabajador tendiera a comportamientos de *engagement*. También se mostró que una incongruencia negativa en una o más de las siguientes áreas: Carga laboral, control, recompensas, comunidad, justicia y valores podía desencadenar en que el trabajador experimentara *burnout* principalmente en el área de justicia. Por el contrario consistencias positivas en las 6 áreas hacia probable que el empleado experimentara el fenómeno opuesto (Maslach & Leiter, 2008).

Las teorías de los dos estudios precedentes han sido probadas por Alan M. Saks. Este autor se dedicó a investigar los antecedentes y las consecuencias del término estudiado, haciendo una distinción entre “*job engagement*” y “*organization engagement*”. Refiriéndose el primero al grado de involucramiento psicológico que un empleado tiene con su trabajo, empleados que tienen un nivel de involucramiento positivo pueden llegar a sentirse muy conectados y absortos en su trabajo que pierden la noción del tiempo. Esta definición está muy influenciada por Kahn. Por otro lado, “*organization engagement*” significa el nivel de conexión que un empleado siente con la organización a la que pertenece, si los valores y objetivos de su organización se alinean con sus valores y goles personales. Este fenómeno afecta la percepción que tiene una persona más allá de las características específicas de su labor. Además, entendió el fenómeno desde la teoría de del intercambio social (SET en inglés) para explicar por los individuos incurrían en este fenómeno. En palabras del Autor “*SET argues that obligations are generated through a series of interactions between parties who are in a state of reciprocal interdependence. A basic tenet of SET is that relationships evolve over time into trusting, loyal, and mutual commitments as long as the parties abide by certain “rules” of exchange (Cropanzano and Mictchell, 2005). Rules of*

*exchange usually involve reciprocity or repayment rules such that the actions of one-party lead to a response or actions by the other party. For example, when individuals receive economic and socioemotional resources from their organization, they feel obliged to respond in kind and repay the organization(...)*"(Saks, 2006, p. 4). Lo que implica esta teoría es que los individuos se sienten obligados a retribuir las cosas positivas que una persona o una organización le brindan. De tal manera que los empleados incurren en el *engagement* como una forma de retribuir las cosas positivas que una organización les brinda. Ahora bien, los resultados de este artículo son fundamentales para la definición del concepto ya que demostró que efectivamente las características del trabajo, el apoyo percibido por la organización y los superiores, las recompensas y reconocimientos y la justicia procedural y distributiva tienen una relación positiva con ambos tipos de *engagement*, son antecedentes, confirmando la importancia del factor de justicia teorizado por Maslach. Es decir que, si esos elementos están presentes en el ambiente laboral, eso ayudara a los trabajadores se sientan mejor y experimenten *engagement*. Adicionalmente, mostró con resultados de una encuesta que, si existe el *engagement* en los empleados esto conllevará a mayores niveles de satisfacción con su trabajo, mayor compromiso con la organización, menor intención de renuncia y mayor comportamiento ciudadano organizacional (Saks, 2006). Todos estos resultados son coherentes con la teoría SET, a mayor número de beneficios y tratos positivos dados al empleado, más sentirán la obligación de retribuírselo, obviamente con diferencias que varían de persona en persona.

En un estudio posterior, el autor Bruce L. Rich (2010) demostró la relación entre *engagement* y desempeño laboral. Este estudio trabaja principalmente en el concepto de Kahn, a diferencia del estudio anterior. El objetivo de esta investigación es ampliar el concepto desarrollado por Kahn, definir cuáles son los antecedentes de las tres dimensiones descritas por

el psicólogo para la aparición de *engagement* e incorporar nociones similares como satisfacción del trabajo, involucramiento y motivación intrínseca; el objetivo de implementar estos conceptos dentro de la investigación es para ver la relación entre *engagement* y desempeño laboral. El aporte conceptual de este trabajo nos permite entender más sobre los elementos que facilitan la aparición del *engagement*, sus antecedentes (Rich et al., 2010). Además de los mencionados en el párrafo anterior se agregan 3 nuevos: Congruencia en los valores de la empresa y el trabajador, este antecedente se comprende dentro de si la dimensión del significado de Kahn (Kahn, 1990) ya que al haber una conexión entre los valores del individuo y de la empresa, este va a encontrar mayor sentido y motivación en su labor, los que también se traducirá en una mayor percepción de retribución y reconocimiento de su trabajo. El siguiente antecedente es el apoyo percibido de la organización, este elemento facilita la dimensión de seguridad psicológica (Kahn, 1990) en la medida en que ayuda al trabajador a sentirse seguro de fallar, mostrar su verdadero ser y tener apoyo para realizar su rol dentro de la organización. Finalmente, el último antecedente es “*Core-self evaluations*”, que es la manera en que los individuos auto califican su trabajo y el grado de efectividad y valor que tienen sobre si mismos. Un nivel alto de este antecedente da como resultado mayor motivación y energía lo que naturalmente se traduce en la aparición de la dimensión de disponibilidad descrita por Kahn (Kahn, 1990). Los resultados fueron los siguientes: el *engagement* se relaciona positivamente con el desempeño laboral, se relaciona positivamente con los tres antecedentes descritos y se relaciona positivamente con la satisfacción del trabajo, involucramiento y motivación intrínseca a modo de mediadores para el desempeño laboral. Adicionalmente, se encontró que los tres antecedentes anteriores son predictores de satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo solo está relacionado con la congruencia

en los valores y apoyo de la organización percibido y motivación intrínseca se relaciona únicamente con organización percibido y motivación. (Rich et al., 2010).

En base a las dos conceptualizaciones anteriores, podemos definir el concepto del *engagement* encontrando las similitudes entre la definición de Kahn y la definición de Maslach ya que se ha proporcionado evidencia para validar ambas posturas. A pesar de tener conceptualizaciones diferentes, la definición de Kahn y la definición de Maslach comparten curiosamente las siguientes similitudes: es importante que el trabajador sienta que su trabajo está siendo reconocido y se le recompense; sentimientos de control y seguridad; las características del trabajo para Kahn y la carga laboral para Maslach (ambas similares ya que se refieren a componentes específicos de la actividad realizada) ; sentirse apoyado por compañeros y especialmente por sus superiores para que el trabajador se sienta seguro(Kahn) y que haya justicia en las interacciones sociales(Maslach) dándole seguridad psicológica al empleado, ambos requisitos hacen referencia a la calidad de las interacciones sociales y corresponden a características relacionales del trabajo; y , finalmente que los valores del empleado se alinean con los valores de la empresa.

### **5. Relación entre liderazgo responsable y *engagement*.**

Por último, ya con ambos conceptos claros procede encontrar relaciones entre el liderazgo responsable y *engagement*. Recapitulando las características del liderazgo responsable que podrían vincularse teóricamente con la aparición del *engagement* encontramos que: el

liderazgo responsable tiene en cuenta las necesidades e intereses de los trabajadores y busca crear un ambiente donde los trabajadores se sientan cómodos de expresar sus opiniones e inquietudes sobre el trabajo y la organización (Maak & Pless, 2006). En principio, se podría vincular el interés de los líderes responsables de hacer sentir seguros a sus trabajadores para expresar sus opiniones con la dimensión de la seguridad psicológica propuesta por Kahn como uno de las 3 dimensiones necesarias para el *engagement* (Kahn, 1990). Esta relación ya ha sido demostrada dentro de un grupo de trabajadores del sector bancario en Pakistán. Se mostró que existe una relación indirecta entre el liderazgo responsable y la seguridad psicológica (Bashir et al., 2024). El trabajo encontró que el liderazgo responsable tiene relación directa y esta positivamente vinculado a las prácticas de recursos humanos enfocadas en los empleados, las cuales son antecedentes de la seguridad psicológica.(Bashir et al., 2024). Naturalmente, si el liderazgo responsable tiene como característica preocuparse por sus empleados, tratarlos bien y justamente y obrar de manera ética, entonces, la implementación de prácticas orientadas hacia los trabajadores se dará con mucha facilidad dentro de una empresa que implemente este tipo de liderazgo. Además se encontró evidencia del rol moderador de la justicia interaccional entre el liderazgo responsable y las prácticas de recursos humanos orientadas hacia los empleados, confirmando la importancia del factor de justicia de Maslach (Maslach et al., 2001).

El hecho de que el liderazgo responsable esté relacionado con la seguridad psicológica (aunque de momento solo se ha demostrado una relación indirecta) no es de sorprender ya que otros estudios han demostrado que el liderazgo responsable tiene una relación positiva con las siguientes dimensiones: Unidad con los demás, ayuda expresar todo el potencial del trabajador, integridad con uno mismo, realidad, inspiración y balance de las tensiones(Lips-Wiersma et al., 2020). Estas características pueden ser relacionadas con diferentes elementos del *engagement*,

por ejemplo la unidad con los demás hace referencia al grado de cercanía y confianza que se tiene con los compañeros de trabajo, esto es fundamental para la seguridad psicológica ya que las relaciones interpersonales juegan un rol importante para que las personas se sientan seguras de mostrar su verdadero ser y de compartir sus opiniones (Kahn, 1990). Se podría también esperar que si el liderazgo responsable ayuda al trabajador a sentir más integridad con sí mismo, sentirse más conectado con la realidad y motivado y la ayuda a manejar las tensiones de su trabajo entonces podría haber una relación con la dimensión de “*Core-self evaluation*” de Rich (Rich et al., 2010). Si el empleado se siente mejor consigo mismo, con lo que hace y tiene más motivación para realizar su labor debería implicar que tiene una buena percepción de sí mismo, lo que en el estudio de anterior quedó demostrado que era un antecedente de la dimensión de disponibilidad psicológica de Kahn para el *engagement* (Kahn, 1990). Adicionalmente el hecho de que el liderazgo responsable fomente la inspiración se puede relacionar con mayores niveles de energía y de rendimiento, que son criterios del *engagement* para Maslach (Maslach et al., 2001), sin embargo, no hay mucha información que sostenga esta afirmación y es necesario investigar este vínculo.

El objetivo de ayudar a la comunidad y al medio ambiente del liderazgo social y no solo de obtener beneficios motiva a los trabajadores a involucrarse más con su trabajo y con su organización.(Dong & Zhong, 2022). Los empleados conectan en un nivel más profundo con organizaciones que perciben como benevolentes ya que sienten que están aportando a una causa mayor, haciéndoles encontrar mayor sentido a sus laborales y generándoles recompensas emocionales. Para que esta conexión aparezca y haya altos niveles de *engagement* en la empresa, nuevamente es importante que hayan tratos justos y respetuosos, que existe un alto nivel de justicia interaccional (Dong & Zhong, 2022). El liderazgo responsable es ideal para demostrar

que la empresa tiene altos estándares éticos y morales y que está comprometida con causas sociales ambientales ya que los líderes reflejan los intereses de las organizaciones, y este tipo de liderazgo hace énfasis en liderar por medio del ejemplo (Maak et al., 2016). Puesto que el liderazgo responsable busca tratar de forma justa y equitativa a sus trabajadores, preocupándose por su bienestar e intereses y además demostrando un compromiso alto con temas de responsabilidad social corporativa, hay evidencia que demuestra una relación directa y positiva con el *engagement* en los empleados (Dong & Zhong, 2022). Hay más evidencia que relaciona directamente ambos conceptos, un estudio realizado en organizaciones sin ánimo de lucro encontró que los trabajadores se sentían más motivados y dispuestos a involucrarse más en su trabajo y sentirse más satisfechos si percibían que su organización estaba trabajando por objetivos que ayudaran a combatir problemáticas de interés general. Además, los empleados que trabajen bajo el mando de líderes responsables tienen a adoptar comportamientos éticos y alineados con la sostenibilidad y a sentirse más identificados con la organización a la que pertenecen, resultando en *engagement* (Gomes et al., 2022).

Se puede intentar entender los resultados de las investigaciones de Dong y Zhong y Gomes et al (2022) en base a la definición de *engagement* formulada por Kahn para darle mayor base conceptual a la evidencia encontrada. En ambos artículos se hace énfasis en la motivación, satisfacción e involucramiento que siente el trabajador al ver que su trabajo y su organización contribuyen a causas mayores, que en su vida laboral hay un alto nivel de conciencia social y ambiental y que sus líderes se comportan de forma ética. Por un lado, el liderazgo responsable fomenta que los empleados atribuyan a su trabajo y sus organizaciones características de responsabilidad social corporativa (mediada por la presencia de la justicia interaccional) (Dong & Zhong, 2022). Por otro lado, el liderazgo responsable fomente la identificación de los

empleados con su organización lo que resulta en *engagement* (Gomes et al., 2022). Ambos resultados muestran que el liderazgo responsable hace conectar a los trabajadores con su empleo a un nivel ético. Los resultados muestran que si una organización tiene objetivos y valores alineados con la responsabilidad y la sostenibilidad el empleado resonará personalmente con su organización y empleo y dedicará más energías al cumplimiento de sus actividades. Esto probablemente podría deberse a una alineación entre los valores del empleado y la organización, que al coincidir genera una mayor sinergia entre ambas partes. La congruencia en los valores parece ser la razón adecuada para describir este fenómeno del liderazgo responsable sobre los trabajadores. Las personas al sentir que su trabajo tiene propósito, ayudan a un bien mayor y se alinea con sus valores personales van a sentir mayor satisfacción al realizar el mismo, lo que ya se demostró que es un antecedente del *engagement* para la dimensión psicológica del sentido en el trabajo (Rich et al., 2010). Obviamente, es necesario realizar a futuro investigaciones que demuestran que estos son efectivamente los motivos por los cuales existe la relación entre liderazgo responsable y *engagement*.

## 6. Seguridad Psicológica

Comencemos por definir el termino de seguridad psicológica más en detalle. Para el autor Alexander Newman y otros investigadores, la seguridad psicológica se define como el sentimiento compartido dentro de un equipo de que es seguro para los individuos expresar sus ideas, preocupaciones, admitir sus errores y tomar riesgos sin miedo a ser discriminados o a ser

excluidos, humillados, despedidos injustamente o alguna otra consecuencia negativa. (Newman et al., 2017). Este estudio se centró en el impacto de este fenómeno dentro de un equipo de trabajo. Es crucial que a nivel del equipo haya un clima donde se fomente la comunicación, la crítica constructiva y la experimentación y la resolución de conflictos. Los beneficios de la existencia de la seguridad psicológica. En la revisión de literatura llevada a cabo por Newman y los demás autores (2017), se propuso que, a mayores niveles de seguridad psicológica, mayores niveles de innovación, aprendizaje y desempeño. La explicación que proponen se basa en la reducción del miedo a las repercusiones a la hora de expresarse y tomar riesgos.

Una autora fundamental para la definición de la seguridad psicológica Amy Edmondson, define este concepto como: "la creencia compartida de que el equipo es seguro para la toma de decisiones y riesgos interpersonales".(Edmondson, 1999). En uno de sus trabajos explora como la seguridad psicológica fomenta el aprendizaje en equipos los equipos de trabajo, y finalmente como el aprendizaje termina siendo un medio por el cual la seguridad psicológica mejora el rendimiento de los equipos de trabajo. El estudio con enfoque mixto empleo tanto entrevistas estructuradas (cualitativo) como encuestas (cuantitativo), las cuales fueron aplicadas a 51 equipos de trabajo con diferentes funciones en una empresa manufacturera. Para el estudio se definió la seguridad psicológica del equipo como "la creencia compartida de que el equipo es seguro para la toma de decisiones y riesgos interpersonales" basándose en los trabajos previos de la autora. Así pues, se concluyó que los entornos seguros donde a los miembros del equipo se les facilita compartir ideas, hacer preguntas y experimentar, promueven el aprendizaje que a su vez influye positivamente en el rendimiento del equipo. Por lo que, el aprendizaje resulta ser la vía indirecta por la cual la seguridad psicológica afecta el rendimiento de los equipos de trabajo. Adicionalmente, el artículo destaca rol del liderazgo en promoción de la seguridad psicológica.

El hecho de que el liderazgo juegue un rol importante en este estudio nos permite teorizar sobre la posible relación entre el liderazgo responsable y la seguridad psicológica. El adecuado liderazgo y la planeación del trabajo, crea espacios que permiten a los trabajadores asumir riesgos interpersonales, lo que los hace propensos a adoptar comportamientos de aprendizaje. Dado que, el estudio fue aplicado a diversos tipos de equipos de trabajo con roles y funciones diferentes en la organización, se demostró que la relación entre seguridad psicológica y aprendizaje se mantiene indiferente ante esta variabilidad, aunque el impacto de la seguridad psicológica en el aprendizaje se ve limitado ante tareas rutinarias o restringidas. (Edmondson, 1999)

Nuevamente, la seguridad psicológica se muestra como un aspecto clave para que los empleados se sientan más involucrados con sus trabajos. También, se evidencia más claramente la importancia de los líderes y de la comunicación en el bienestar emocional y psicológico de los empleados. Se tiene entonces que los líderes influyen directamente en el grado de seguridad psicológica que experimentan los empleados, y que entre más seguridad psicológica haya, más probable es que el empleado experimente *work engagement*.

## **7. Relación entre Liderazgo Responsable y Seguridad Psicológica**

Ahora bien, se evidencio que existe una relación positiva entre liderazgo responsable y *engagement*. Como se teorizo al inicio de este documento, la seguridad psicológica de los

empleados parece ser uno de los aspectos por los cuales el liderazgo responsable hace surgir el fenómeno de *work engagement* en los trabajadores. Ya quedó claro que para el autor Kahn y otros la seguridad psicológica es uno de los componentes del concepto *engagement*. Por ende, es necesario explorar más profundamente en qué medida el liderazgo responsable se relaciona con la seguridad psicológica.

Uno de los factores que fomentan el surgimiento de la seguridad psicológica es justamente el liderazgo en el equipo y el ambiente dentro de este. Para este estudio, los líderes juegan un rol clave, ya que pueden promover un clima donde el empleado se sienta seguro o no de expresar sus opiniones y de tomar riesgos, así como proporcionar ayudas a los empleados para que se sientan valorados y seguros. Un líder que fomente un ambiente inclusivo y comportamientos íntegros y éticos ayuda también a la aparición de la seguridad psicológica (Newman et al., 2017). Como se ha observado anteriormente en este documento, el estilo de liderazgo responsable es capaz de cumplir con las características del liderazgo descritas por Newman et al (2017) para que los empleados se sientan psicológicamente seguros que a su vez ayudaría a la aparición del *work engagement* al ser la seguridad psicológica uno de los componentes de este concepto (Kahn, 1990).

Ahora pues, es necesario indagar más en la relación entre liderazgo responsable y seguridad psicológica para darle más peso a la hipótesis de este escrito. Lamentablemente, no existen muchos artículos que relacionen directamente ambos conceptos. Uno de los estudios que relaciona ambos conceptos es: “*Does Responsible Leadership Affect Employee Creativity? A Multi-Process Perspective of Leadership*” de los autores Gu Qinxuan, Song Zhigang y Zhang Yiyun (Gu et al., 2023). El texto de Gu et al (2023) explora el impacto de liderazgo responsable (LR) en la pasión por el trabajo y la creatividad en Uganda, destacando el rol mediador de la

seguridad psicológica. Se fundamenta en la teoría del intercambio social, que dice que la confianza y el compromiso en el trabajo incrementan gracias al intercambio de interacciones positivas, apoyo y recursos entre líderes y empleados fomentando así la motivación en el trabajo. Esta teoría ya había sido usada en el trabajo de Alan M. Saks en 2006 donde estudio los antecedentes del concepto de *engagement* que ya se revisó anteriormente en este trabajo. Además trabajan sobre con las implicaciones del liderazgo responsable encontradas por Voegtlin (Voegtlin et al., 2012) La metodología empleada fue encuestas que midieron los niveles el liderazgo responsable, la seguridad psicología y la pasión por el trabajo. Los resultados del análisis de los datos afirman que el LR influye positivamente en la pasión por el trabajo de los empleados y que la seguridad psicológica se presenta como mediadora en la relación entre el LR y la pasión por el trabajo, es decir que cuando los empleados se sienten seguros al poder expresar abiertamente sus opiniones, gracias al comportamiento responsable de sus líderes, su pasión por el trabajo y su creatividad aumenta. (Gu et al., 2023).

Otros autores que exploran esta relación fueron Mahadih Kyambade, Regis Namuddu, Joshua Mugambwa y Afulah. N en el 2024. El trabajo de estos autores indaga sobre importancia la seguridad psicológica, el rol del liderazgo responsable y la relación entre estos dos conceptos, a partir de los resultados obtenidos de una encuesta cuantitativa transversal aplicada en universidades públicas de Uganda. Este estudio se basó en los estudios de Newman. A (2017) y Edmondson (1999) mencionados anteriormente para definir seguridad psicológica. Resaltando la importancia de que el trabajador se sienta seguro para expresar su opinión y sus ideas para que el fenómeno de *engagement* se pueda desarrollar. La evidencia empírica que proporciona acerca de la conexión entre la seguridad psicológica y el liderazgo responsable en un contexto no occidental, apunta a una relación positiva entre el liderazgo responsable y la seguridad

psicológica.(Kyamblade et al., 2024). A mayor muestra de interés de los líderes sobre las necesidades de sus empleados, mejor se sienten los trabajadores y sienten más pasión por su empleo. De acuerdo con los resultados, el estilo de liderazgo responsable, al fomentar la comunicación abierta, la innovación, la colaboración y el bienestar general de las partes interesadas facilita la aparición del fenómeno de la seguridad psicológica en los trabajadores lo que los hace sentir valorados, escuchados y respetados, pudiendo desempeñar sus labores de mejor manera y con mayor pasión. Este trabajo también muestra como la presencia de la seguridad psicológica en un equipo hace más fácil la implementación y el desarrollo del estilo de liderazgo responsable, al haber una mejor comunicación y participación dentro de los equipos (Kyamblade et al., 2024).

Por último, el trabajo de Muhammad Irfan, Ali Osman Ozturk y Omar Khalld Bhattl, que estudiaron el rol del liderazgo responsable durante las crisis de la pandemia del COVID-19 (Irfan et al., 2021), sirve para abordar escenarios retadores, fomentar activamente la seguridad psicológica y lograr un cumplimiento responsable de las restricciones para la salud y seguridad, a partir de los datos obtenidos en un estudio que consto de entrevistas cualitativas longitudinales en organizaciones de Pakistán, Turquía y Malasia durante la pandemia del Covid-19. El artículo indica que el liderazgo responsable facilita entornos que contribuyen a la seguridad psicológica porque los líderes demuestran preocupación genuina, transparencia, ofrecen apoyo social, emocional y financiero para aliviar miedos incertidumbres y ansiedades dentro de sus equipos(Irfan et al., 2021). La confianza generada y los alivios ofrecidos son componentes esenciales para la seguridad psicológica. De esta manera, se crea un entorno en el que los trabajadores se sienten cómodos al seguir directrices sin repercusiones negativas, seguros para recibir atención y apoyo por parte de la organización y sus superiores y con mayor disposición y

motivación para adoptar comportamientos de responsables. El liderazgo responsable, se entiendo como un facilitador para la seguridad psicológica, en este trabajo, gracias al contacto continuo e intercambio de información autentica que permite a los lideres mostrarse como un ejemplo a seguir.

En base a los trabajos estudiados en esta sección podemos afirmar que los comportamientos de los lideres responsables tienen un efecto positivo en el bienestar de los trabajadores y en su rendimiento laboral lo que facilita la aparición del fenómeno de seguridad psicológica. No es de extrañar, la seguridad psicológica aparece cuando el empleado se siente cómodo con el ambiente laboral, puede comunicarse tranquilamente y tiene la seguridad de encontrar apoyo en su equipo si presenta dificultades. Estos elementos son necesidades e intereses de cada empleado, ¿Quién no quisiera sentirse así en su trabajo? El liderazgo responsable busca satisfacer los intereses y necesidades de las partes interesadas en la medida que sea posible, así que el hecho de que este estilo de liderazgo fomente la seguridad psicológica parece algo lógico.

## **8. Conclusión**

En conclusión, se ha encontrado evidencia de que existe una relación de influencia positiva entre liderazgo responsable y *engagement*. La forma en la que ambos conceptos se relacionan es la siguiente: El liderazgo responsable hace muy probable y fácil la implementación de prácticas de recursos humanos orientadas al trabajador lo que genera altos niveles de

seguridad psicológica; El liderazgo responsable hace propicio la aparición de características como unidad con los demás, ayuda expresar todo el potencial del trabajador, integridad con uno mismo, realidad, inspiración y balance de las tensiones (Lips-Wiersma et al., 2020), que pueden explicar la posible relación con dimensiones del *engagement* tales como disponibilidad psicológica, altos niveles de energía y reforzar la evidencia por la vinculación con la noción de seguridad psicológica. El hecho de que aspectos de responsabilidad social corporativa, justicia transaccional e identificación con la organización sean mediadores entre el liderazgo responsable y el *engagement* (Dong & Zhong, 2022) y (Gomes et al., 2022), parece mostrar la manera en la que el liderazgo responsable hace posible que el trabajador experimente la dimensión psicológica de sentido del trabajo formulada por Kahn. El liderazgo responsable hace posible que el trabajador experimente las tres dimensiones psicológicas que para Kahn son necesarias para el *engagement* (Kahn, 1990) y también parece proporcionar los elementos que alejan al *burnout*. Con respecto a la seguridad psicológica, los resultados apuntan a una relación positiva con el liderazgo responsable, en la medida en que este estilo de liderazgo facilita que los trabajadores se sientan incluidos, respetados, escuchados y apoyados. El concepto de seguridad psicológica parece jugar un rol mediador entre Liderazgo responsable y *engagement*, los líderes juegan un papel fundamental para que el trabajador se sienta seguro y pueda expresarse libremente en su trabajo, lo que hace que el trabajador se sienta más involucrado con su profesión (Edmondson, 1999). Para futuras investigaciones se recomienda buscar la manera de probar que el liderazgo responsable hace posible que el trabajador experimente las dimensiones psicológicas de disponibilidad y sentido, para así entender de qué manera este estilo de liderazgo hace posible el *engagement* y poder aplicarlo en el mundo laboral.

## 9. Referencias

- Bashir, H., Memon, M. A., & Muenjohn, N. (2024). Fostering a safe workplace: The transformative impact of responsible leadership and employee-oriented HRM. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2023-0318>
- Doh, J. P., & Quigley, N. R. (2014). Responsible Leadership and Stakeholder Management: Influence Pathways and Organizational Outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255-274. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0013>
- Dong, W., & Zhong, L. (2022). How and when responsible leadership facilitates work engagement: A moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(6), 545-558. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0366>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. Scopus. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gomes, J. F. S., Marques, T., & Cabral, C. (2022). Responsible leadership, organizational commitment, and work engagement: The mediator role of organizational identification. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 89-108. <https://doi.org/10.1002/nml.21502>

- Gu, Q., Song, Z., & Zhang, Y. (2023). *Does Responsible Leadership Affect Employee Creativity? A Multi-Process Perspective of Leadership* (SSRN Scholarly Paper No. 4607110). Social Science Research Network. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4607110>
- Irfan, M., Bhatti, O. K., & Ozturk, A. O. (2021). The influence of responsible leadership on protective behavior: Organizational perspective of COVID-19 crisis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 915-942. <https://doi.org/10.1108/JEAS-03-2021-0063>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kyamblade, M., Namuddu, R., Mugambwa, J., & Namatovu, A. (2024). I can't express myself at work: Encouraging socially responsible leadership and psychological safety in higher education setting. *Cogent Education*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2024.2373560>
- Lips-Wiersma, M., Haar, J., & Wright, S. (2020). The Effect of Fairness, Responsible Leadership and Worthy Work on Multiple Dimensions of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 161(1), 35-52. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3967-2>
- Maak, T. (2007). Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 329-343.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>

- Maak, T., Pless, N. M., & 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. <https://doi.org/10.1111/joms.12195>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2017.01.001>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Scherer, A. G., & 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. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0952-4>

Waldman, D. A., & Galvin, B. M. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership.

*Organizational Dynamics*, 37(4), 327-341. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.001>