



**PROYECTO DE GRADO: LIDERAZGO RESPONSABLE Y SUS EFECTOS EN EL
DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES**

**ISABELLA CUELLAR MORA
YULIANA ENCIZO ROSO
DANIEL ESTEBAN PERDOMO RIVERA**

**UNIVERSIDAD ICESI
2023**

**PROYECTO DE GRADO: LIDERAZGO RESPONSABLE Y SUS EFECTOS EN EL
DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES**

**ISABELLA CUELLAR MORA
YULIANA ENCIZO ROSO
DANIEL ESTEBAN PERDOMO RIVERA**

**TUTOR
IVÁN DARÍO SÁNCHEZ MANCHOLA**

**UNIVERSIDAD ICESI FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI 2023**



Tabla De Contenido

<i>Resumen</i>	6
<i>Abstract</i>	6
<i>Introducción</i>	8
<i>Objetivos</i>	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos.....	11
<i>Marco teórico y desarrollo de las hipótesis</i>	12
Liderazgo responsable	12
Desempeño TBL	14
Confianza en las organizaciones	15
LR y su relación con la dimensión people del TBL.....	16
LR y su relación con la dimensión planet del TBL	18
LR y su relación con la dimensión profits del TBL.....	21
El rol mediador de la confianza interorganizacional.....	23
La confianza interorganizacional y su relación con el TBL	25
<i>Metodología</i>	27
Alcance de la investigación	27
Muestra/Participantes.....	28
Procedimiento	29
Perfil de los líderes	31
Proyectos	33
<i>Medidas</i>	33
Variable independiente	33
Variable dependiente	34
Variable mediadora.....	34
Variables de Control	34
Género.....	34
Edad	35
Programa académico	35
Nivel académico (pregrado/postgrado):	35
Conciencia socioambiental.....	35
<i>Análisis</i>	36

<i>Resultados</i>	36
Descriptivos y matriz de correlaciones	36
Chequeo de la manipulación	37
Relación entre el LR y el desempeño TBL	40
Relación entre LR y Confianza Interorganizacional	44
<i>Discusión</i>	45
<i>Conclusiones</i>	49
<i>Referencias</i>	50

Lista De Tablas

Tabla 1. Matriz de correlación y estadísticas descriptivas de las variables de estudio.	38
Tabla 2. Estadística descriptiva de tipo de líder.	39
Tabla 3. Dimensión people en términos del tipo de líder.	41
Tabla 4. Diferencias entre tipos de líder. Dimensión people.	41
Tabla 5. Dimensión planet en términos del tipo de líder.	42
Tabla 6. Diferencias entre tipos de líder. Dimensión planet.	42
Tabla 7. Dimensión profits en términos del tipo de líder.	43
Tabla 8. Diferencias entre tipos de líder. Dimensión profits.	44
Tabla 9. Comparación de modelos para la relación de mediación (Confianza Interorganizacional en LR -> TBL)	45

Resumen

El mundo ha empezado a considerar el desempeño de las organizaciones desde una perspectiva más amplia. El desempeño Triple Bottom Line (TBL) demuestra justamente como se debe tener en cuenta la dimensión social, económica y ambiental para medir a las organizaciones actuales. De esta manera el estilo de liderazgo y la confianza interorganizacional adquieren relevancia a la hora de hablar de este desempeño. La literatura sugiere que el liderazgo responsable es un estilo que incluye y tiene en cuenta a todos los stakeholders de una organización, y los considera en el proceso de toma de decisiones. La confianza interorganizacional por su parte permite entender los criterios que definen la certitud entre partes. Mediante un experimento de laboratorio, se aplicó una encuesta a 127 estudiantes de pregrado y posgrados relacionados con temas organizacionales. Se encontró que no hay evidencia significativa para afirmar que el liderazgo responsable impacta el desempeño Triple Bottom Line (TBL), y, por tanto, la confianza interorganizacional no se puede establecer como una variable mediadora de dicha relación. Así mismo, se encontró evidencia que soporta que el liderazgo responsable explique la confianza interorganizacional. De igual manera, se tratan posibles explicaciones que permitan entender el porqué de estos resultados, y se detalla en la discusión el fallo en la aplicación experimental.

Abstract

The world has begun to look at organizational performance from a broader perspective. The Triple Bottom Line (TBL) performance demonstrates how the social, economic, and environmental dimensions must be considered while measuring today's organizations. Thus, leadership style and inter-organizational trust become relevant when talking about this performance. The literature suggests that responsible leadership is a style that includes and considers all stakeholders of an organization and considers them in the decision-making process. Inter-organizational trust, on the other hand, allows to understand the criteria that

define certainty between parties. Through a laboratory experiment, a survey was applied to 127 undergraduate and graduate students related to organizational issues. It was found that there is no significant evidence to affirm that responsible leadership impacts Triple Bottom Line (TBL) performance, and, therefore, interorganizational trust cannot be established as a mediating variable of this relationship. Likewise, it is evidence that supports that responsible leadership explains interorganizational trust. Additionally, possible explanations that enable a clearer understanding the reasons behind these results are discussed, and the failure in the experimental application is detailed in the discussion.

Introducción

Tradicionalmente se ha tenido la idea de que, con el ánimo de garantizar su supervivencia, una organización empresarial debería enfocarse en generar los mayores beneficios monetarios, destacando así la primacía de los intereses de sus shareholders (Friedman, 1970). Desde esta perspectiva, en parte, se contribuyó a que muchas organizaciones se enfocaran en garantizar su éxito financiero valiéndose de acciones cuestionables desde el punto de vista ético y social, en lugar de actuar bajo la premisa de principios morales en los conflictos éticos (Voegtlin et al., 2011). Es así como en las últimas décadas se han atestiguado numerosos escándalos corporativos (p.ej., Enron Corporation, Royal Ahold, Odebrecht) que hoy, cada vez más, tienen en entredicho la idea de que la única responsabilidad de las organizaciones es garantizar su supervivencia a cualquier precio y de cualquier forma (Castillo et al., 2020). De esta manera, actualmente existe la necesidad de que las organizaciones operen o sean dirigidas desde una perspectiva más amplia que incluya a los stakeholders en general, y no solo a sus shareholders. Esta perspectiva ha implicado que el éxito de la organización no se determine únicamente en términos de su desempeño económico, sino también, del desempeño social y ambiental (Parmar et al., 2010).

Este nuevo criterio del desempeño se conoce como el Triple Bottom Line (TBL). El desempeño TBL “es un marco contable que incorpora tres dimensiones de desempeño: social, ambiental y financiero” (Timothy y Hall, 2011, p. 4). A pesar de ser un marco contable, lo esencial y diferente de este marco es que involucra directamente medidas enfocadas en las personas, por la parte social, y en la parte ecológica, a través del medio ambiente. El modelo de TBL de Elkington (1999), además de hacer énfasis en las tres variables de desempeño, expone que a través de estas se puede lograr un desarrollo sostenible a largo plazo. Debido a su importancia tanto empírica como teórica, la investigación se ha enfocado en estudiar los

determinantes del desempeño TBL (Khan et al., 2021; Nuhu et al., 2021), siendo el estilo de liderazgo de los gerentes uno de los factores a considerar (Javed et al., 2020).

Si bien varios estilos de liderazgo han sido asociados al desempeño TBL (Carter y Greer, 2013), un estilo que recientemente ha sido destacado por la literatura es el liderazgo responsable (LR) (Javed et al., 2020). Según Voegtlin et al. (2011), liderar de manera responsable es advertir las relaciones de beneficio mutuo con los stakeholders, así como la legitimidad de la empresa, a partir de la apertura de este grupo de partes interesadas propiciada por el líder. Aunque se ha destacado que el LR afecta el desempeño TBL, la literatura destaca que dicha relación no es necesariamente directa, sino que puede ser explicada por la intervención de otras variables. Javed et al. (2020) y Mantikei et al. (2020), por ejemplo, destacaron el rol de la reputación corporativa y la innovación como variables mediadoras de la relación entre LR y desempeño TBL.

Aunque se ha sugerido que los comportamientos responsables dentro de la organización deben ser promovidos y motivados por los líderes (Javed et al., 2020), también se ha reconocido la necesidad de estudiar otras variables que impacten dicha relación. En el caso de Mantikei et al. (2020), se destacó la necesidad de mantener motivados a los colaboradores y se reitera que el LR es importante para las relaciones con los stakeholders, pero no se profundiza más allá de la mediación de la innovación. En efecto, el estudio de estas variables ha sido importante para entender su impacto en el desempeño corporativo; sin embargo, también es relevante percatarse de la posibilidad de que otra variable, como la confianza, juegue un papel fundamental en la relación LR y desempeño TBL.

La confianza puede ser una variable importante por considerar toda vez que autores como Maak y Pless (2006) han enfatizado que las relaciones que se construyen con los diferentes stakeholders gracias al LR deben estar fundamentadas en la confianza y la sostenibilidad. En un ámbito más práctico, la confianza interorganizacional, según Zaheer y

Harris (2006), ha mostrado ser un elemento importante de capital social que aporta a los beneficios del trabajo colectivo. Este tipo de confianza ha mostrado tener impacto positivo en otros ámbitos tales como en el desempeño de actividades (Carson et al., 2003) y el mejoramiento continuo (Sako, 1998). Así mismo, como se anotó líneas arriba, el comportamiento irresponsable de algunos líderes organizacionales ha debilitado la confianza pública en ellos mismos y en las organizaciones. De esta manera, es pertinente pensar que el actuar de los líderes responsables, y su efecto en el desempeño multicriterio de sus organizaciones, se comprenda, en parte, por la reconstrucción de las relaciones de confianza. Así, analizar el rol de la confianza, brinda un valor agregado al estudio del LR porque le asigna importancia a la calidad de las relaciones que construyen los líderes organizacionales con los stakeholders tanto internos como externos. Pese a que desde los planteamientos de múltiples autores se ha podido inferir la importancia de la confianza en los efectos del LR (Maak y Pless, 2006), hasta ahora no se encuentra literatura que estudie la variable confianza como una variable clave en la comprensión del LR y su efecto en el desempeño TBL en las organizaciones.

A pesar de que la confianza no ha sido estudiada como una variable clave en la relación entre LR y el desempeño TBL en las organizaciones, sí lo han sido otras tales como la reputación (Mantikei et al., 2020) y la innovación (Javed et al., 2020). Sin embargo, estos estudios han acudido a un análisis cualitativo con medidas netamente perceptuales. Aunque el estudio de la relación entre el LR y el TBL mediante investigación cualitativa ha servido como un acercamiento a esta relación, aún presenta ciertas limitaciones. Para empezar, estos estudios (cfr. Javed et al., 2020) han sido abordados desde la medición de las variables, en donde se acude a la autopercepción de actores claves como el mismo líder. En dicho caso, el líder podría verse influenciado o incentivado a dar una mayor calificación (por motivación optimista de su propio desempeño) que pueda sesgar la realidad en la variable de interés, el

rendimiento TBL. Por esto, resulta pertinente recurrir a la investigación cuantitativa con una metodología experimental que contribuya a superar los aspectos perceptuales (posibles sesgos) de los actores clave y, de esta manera, “determinar, con la mayor confiabilidad posible, relaciones de causa efecto” (Agudelo y Aignerren, 2008, p. 8).

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente argumentado, el presente trabajo tiene como propósito responder la siguiente pregunta de investigación *¿Cómo influye la confianza interorganizacional en la relación entre el liderazgo responsable exhibido por los líderes organizacionales y el desempeño TBL que presentan sus organizaciones?* En efecto, se pretende analizar, a través de un estudio experimental, si la confianza actúa como variable mediadora en dicha relación y cuán importante es en el desarrollo de una organización que pretende alcanzar un resultado de tipo TBL.

Objetivos

Objetivo General

Determinar el rol de la confianza interorganizacional en la relación entre el liderazgo responsable exhibido por los líderes organizacionales y el desempeño TBL que presentan sus organizaciones.

Objetivos Específicos

- Diseñar el espacio experimental que permita la recolección de la información necesaria en la investigación.
- Establecer la relación entre el liderazgo responsable y la confianza interorganizacional.
- Establecer la relación entre la confianza interorganizacional y el desempeño TBL.
- Analizar la relación entre las tres variables objeto de estudio.

Marco teórico y desarrollo de las hipótesis

Liderazgo responsable

Ante la evolución de la sociedad a un enfoque más social y ambiental, las organizaciones, y en especial sus líderes, se han visto orientados hacia el liderazgo responsable (LR). En palabras de Maak y Pless (2006), el LR es entendido como un “fenómeno relacional y ético, que se produce en los procesos sociales de interacción con aquellos que afectan o son afectados por el liderazgo y tiene un interés en el propósito y la visión del liderazgo” (p. 103). De esta manera, los líderes deben basarse en una perspectiva global para tomar sus decisiones, en donde se puedan tratar conflictos de las diferentes partes interesadas que existen en una sociedad (Voegtlin, et al., 2011). Si bien actualmente hay bastante profundización en diferentes estilos de liderazgo y en el comportamiento ético de los líderes, se tiende a enfatizar demasiado en las características personales propias del líder. No obstante, es importante también valorar aspectos del contexto en que operan las organizaciones que pueden influenciar los comportamientos éticos y las elecciones de los líderes, algo que sí rescata el concepto de LR (Hincapié y Sánchez, 2022).

El liderazgo desde una perspectiva responsable puede abarcar de manera amplia y propicia la relación del líder con el desempeño de una organización. Desde luego, estos comportamientos del líder impactan la efectividad de las políticas que una organización establece (Maak y Pless, 2006a). El LR está caracterizado por nueve roles que se agrupan en dos grandes categorías establecidas por Maak y Pless (2006a y b): los roles normativos y los roles operativos.

Dentro del ámbito normativo se encuentran cuatro tipos de roles basados en las características morales del líder. El rol de *ciudadano* busca equilibrar los negocios y el bien dentro de la misma esfera basándose en derechos cívicos. El rol de *servidor* es aquel que trata

de incorporar las necesidades de todas las partes interesadas, desde una perspectiva empática, con entendimiento y respeto. El rol de *visionario* se caracteriza por tener un enfoque a largo plazo en donde involucra los deseos de los stakeholders. Finalmente, el rol *steward* opta por defender los recursos de la organización y la sociedad, sus valores morales y su visión.

Desde el ámbito operativo se tienen cinco roles que se fundamentan en la naturaleza relacional del líder. El rol de *agente de cambio* entiende y mantiene las relaciones y actúa como movilizador de stakeholders para su compromiso de efectuar cambios. El rol de *arquitecto* contribuye a los procesos de integridad y el desarrollo de una cultura inspiradora. El rol de *storyteller* permite la construcción de significados compartidos entre stakeholders. El rol de *networkers* considera a las partes interesadas como actores fundamentales y trabaja por la generación de estos vínculos. Por último, el rol de *coach* refleja comportamientos íntegros y actúa en pro de la comunicación, resolución de problemas y metas (Maak y Pless, 2006a, 2006b).

Otro modelo que sintetiza los roles del LR es el desarrollado por Voegtlin y sus colegas (2019). Este enfoque toma como principal referencia al modelo de Maak y Pless (2006a y b) y lo reformula en tres grandes roles. Por un lado, se tiene el rol de *experto*, el cual describe a aquel líder que tiene como motivación el establecimiento de metas y lograr objetivos de rendimientos. Así, se consideran líderes que velan por el cumplimiento de tareas, definen las responsabilidades, fomentan el cumplimiento de plazos y planifican metas futuras. Por otro lado, está el rol de *facilitador*, el cual se enfoca en motivar a los empleados y crear un ambiente de trabajo justo. Aquel líder que cumple este rol tiene incentivos para velar por el bienestar de los empleados, su satisfacción y para mediar los conflictos que puedan surgir en la organización, así como a motivarlos en el desarrollo de su labor. Por último, el rol de *ciudadano* es propio de aquel líder que busca impactar positivamente y crear valor en el largo plazo para la sociedad. Así, el enfoque de este tipo de líder radica en

integrar las necesidades de la organización con las de la sociedad, por tanto, es consciente de las consecuencias que tiene su comportamiento y sus decisiones en la comunidad y en el medio ambiente. Este tipo de líder se enfoca en desarrollar una visión sostenible en el largo plazo donde la relevancia de la responsabilidad social es visible (Voegtlin et al., 2019).

Desempeño TBL

A lo largo del tiempo, la sostenibilidad y conciencia se han vuelto más visibles y presentes en el actuar de la sociedad. En particular, los comportamientos de los líderes de las compañías se ven guiados en la medida en que existe conciencia por parte de la organización en general, del efecto que generan sus operaciones dentro y fuera de esta (Pérez et al., 2016). Por esta razón, el éxito organizacional cada vez más se mide en términos de desempeño que involucren no solo los aspectos o factores económicos, sino también los ambientales y sociales. De este modo, el Triple Bottom Line (TBL) se ha destacado como una de estas medidas que intenta abarcar el éxito de una organización desde un punto de vista de desempeño financiero, social y ambiental (Elkington, 1998). El desempeño TBL busca combinar los intereses comerciales con actividades públicas, para obtener ganancias junto con la mejora social y la administración responsable del medio ambiente (Javed et al., 2020).

El desempeño TBL, por sí mismo, reconoce las tres dimensiones anteriormente mencionadas que, según Slaper y Hall (2011), también se conocen como las 3Ps: *people* (personas), *planet* (planeta) y *profits* (beneficios). Por una parte, estas dimensiones buscan abarcar el impacto de las acciones de las empresas tanto en el ámbito interno como en el externo, teniendo en cuenta su rentabilidad, valor de los accionistas y su capital social, humano y ambiental (Slapper y Hall, 2011). La primera dimensión, *people*, busca medir o tener en cuenta qué tan socialmente responsable es la organización a través de sus operaciones. Esta suele medirse, por ejemplo, a través del porcentaje de empleados que pertenecen a minorías étnicas o el porcentaje de directivos de una organización que son

mujeres. La segunda dimensión, *planet*, tiene como objetivo medir que tan medioambientalmente responsable es la organización. Así, un indicador que suele funcionar en este ámbito es el consumo de electricidad o combustibles fósiles y el manejo de residuos sólidos. Por último, la tercera dimensión, *profits*, se encarga de medir en esencia el rendimiento financiero y económico de una organización. En esta dimensión, indicadores como la participación de mercado, ROA, ROE y ROI cumplen este objetivo.

Confianza en las organizaciones

A lo largo de los estudios organizacionales, la confianza es considerada como un constructo de un amplio recorrido y una gran relevancia. Tal como lo menciona Solomon (2001), en un mundo cambiante, los líderes son los llamados a mantener el equilibrio de las organizaciones, y a su vez, las relaciones de confianza que se mantienen entre sus partes, las cuales determinarán el buen funcionamiento de dichas organizaciones. A través de la historia se han presentado distintas definiciones de confianza. En este estudio, se analiza la confianza desde un ámbito interorganizacional, entendida como la medida en que los miembros de una organización tienen una orientación de confianza colectiva hacia otra organización, partiendo de que la confianza es recíproca o relacional por naturaleza (Zaheer et al., 1998; Sánchez et al., 2020).

Específicamente, la confianza interorganizacional se refiere, según Zaheer et al. (2002), a aquella expectativa de que la otra parte involucrada realice acciones que conlleven a cumplir aquello pactado, se comporte de manera predecible y negocie de manera justa. Comprendiendo esta definición, Poppo et al. (2008) desarrollan tres dimensiones de la confianza interorganizacional: fiabilidad, previsibilidad y justicia. Siguiendo su misma perspectiva, se concibe a la fiabilidad como la certeza de que el otro agente cumplirá con su palabra. También, se entiende previsibilidad como el hecho de que el otro agente cumpla con exactitud las reglas de juego pactadas con anterioridad. Finalmente, el término de justicia

hace referencia a que el otro agente se interese y actúe impulsado por el bienestar de la organización con la que está tratando.

LR y su relación con la dimensión people del TBL

Como se ha dicho anteriormente, la evolución de la sociedad a un ámbito más social y ambiental en las organizaciones ha permitido que diferentes tipos de liderazgo surjan, entre ellos el LR. De esta manera, los diferentes roles que se pueden adoptar dentro de este tipo de liderazgo afectan de diversas formas al desempeño TBL. En particular, para el ámbito social del TBL, si bien en el ámbito empresarial existen diferencias culturales y diferentes expectativas de la sociedad, un líder responsable debe aventajarse de sus capacidades y vencer estas diferencias (Frangieh y Yaacoub, 2017). Por lo tanto, a través de su rol de *experto*, el líder responsable aporta a la dimensión social del desempeño TBL porque fortalece las dinámicas multiculturales de una organización en términos de diversidad de género, raza, nacionalidad, etc. Lo que se ve reflejado en los indicadores sociales que se ven claramente beneficiados y son reconocidos.

Así mismo, de acuerdo con Maak y Plees (2006), un líder *experto* debe ser capaz de comunicar sus experiencias morales y sus sistemas de significado compartidos con la organización. Esta proyección de experiencia a nivel interno desarrollaría una guía para el cumplimiento de metas relacionadas con la composición de una planta cada vez más diversa e incluyente que se pueda percibir de manera positiva, lo que a su vez repercutiría en la imagen que la sociedad externa tiene sobre la organización, al ver cómo se llevan a cabo las decisiones relacionadas con el bienestar de las personas en la organización.

Según Székely y Knirsch (2005), si en una organización existe coordinación en los procesos de establecimiento de metas, supervisión, evaluación y optimización de procesos, es más probable que la sociedad crea y aprenda de dicha compañía. Por tanto, debido a su rol de *experto*, que es capaz de mantener este enfoque, el líder responsable podría generar mayor

cercanía entre la sociedad y la organización por los aprendizajes que esta le puede brindar a la sociedad. De esta forma, la organización podría ser mejor percibida ante los ojos de la sociedad y tendría una mejor imagen pública, lo que repercutiría positivamente en los indicadores sociales.

Por otro lado, de acuerdo con Zhang y Bartol (2010), un liderazgo empoderador es capaz de impactar de manera positiva a los empleados de una organización en tanto que motiva su creatividad y compromiso con la empresa y con el mismo líder. Un líder *facilitador*, al estar enfocado en las necesidades de los trabajadores y en su bienestar, es aquel que los motivaría a adquirir cierta autonomía y delegaría en ellos cierta responsabilidad al fortalecer y poner en práctica su toma de decisiones. Esto último, se traduciría en un mejor rendimiento en los colaboradores de la organización, permitiría que su trabajo sea más productivo, satisfactorio y posibilitaría la idea de que sus resultados lleguen con una mejor imagen hacia el público y la sociedad en general.

Además, se sabe que los empleados de una organización son más propensos a comportarse de mejor manera cuando observan que su líder se comporta de manera ejemplar (Cameron, 2011). Por tanto, un líder *facilitador*, que tiene en su agenda la satisfacción y motivación de sus empleados, se responsabiliza y apropia de su trabajo con el fin de brindar una buena imagen y ejemplo a sus colaboradores, lo que consecuentemente se reflejaría en los demás directivos y miembros de la organización. Finalmente, esto se traduciría en un mejor ambiente laboral que propicie mayor satisfacción para estos actores de la sociedad, lo que repercutiría en los indicadores de bienestar social de la organización.

En esa misma línea, Doh y sus colegas (2011) encontraron que aquellos empleados que consideraban que su organización tenía un alto LR tenían menos probabilidades de dejar la compañía en comparación con aquellos que calificaron el LR como bajo. Por tanto, un líder *facilitador* que motiva a sus colaboradores y actúa como alguien que se preocupa por su

bienestar propiciaría un ambiente laboral más sano que beneficie a sus colaboradores y a su satisfacción. Esto último, conllevaría a la reducción de las tasas de absentismo y rotación, y en general a mejores indicadores de bienestar, puesto que los empleados trabajarían mejor y disfrutarían más su trabajo.

Finalmente, el LR reconoce que la sociedad es un importante stakeholder para todas las organizaciones y es fundamental mantener una relación sana y fuerte entre ambas (Javed et al., 2020). De esta idea, se infiere que para que estas buenas relaciones perduren, el líder debe manifestar su rol de *ciudadano* en las estrategias y decisiones que promueva, entendiendo que tiene una responsabilidad con la sociedad donde opera. Por ejemplo, optaría por generar empleo digno para la población relacionada y se esforzará por pagar salarios dignos que permitan que esas personas/empleados que viven en la comunidad y sus familias tengan un mejor nivel de vida. Esto vendría acompañado de un efecto positivo en los indicadores de inclusión, así como en los de bienestar social que experimentarían los relacionados a la organización. Así, al cuidar estas relaciones, la sociedad se ve beneficiada por el actuar de los líderes. Este caso puede verse de forma más general como lo plantea Miska y sus colegas (2014) cuando hace referencia a que las interacciones que un líder responsable mantiene con otras partes interesadas externas, como con las ONG y los gobiernos, refuerzan la responsabilidad de los líderes, especialmente con el activismo social de las ONG.

Teniendo en cuenta lo anterior, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: El liderazgo responsable tiene un mayor impacto en la dimensión people del TBL en comparación con los líderes que no muestran este estilo de liderazgo.

LR y su relación con la dimensión planet del TBL

Directamente relacionado con el enfoque novedoso del TBL, el LR también incide en la parte medioambiental, pues las acciones de los líderes se han adaptado a un punto de vista más

sostenible. Según Dechant y Altman (1994), un líder debería tener en cuenta las estrategias, planificación, desarrollo de productos y procesos, asuntos públicos y preparación para emergencias en el ámbito ambiental. De esta manera, un líder *experto* es aquel que entiende y reconoce la necesidad de incorporar estratégicamente a sus decisiones las consecuencias medioambientales. Así, las decisiones de este líder impactarían al medio ambiente, pues este posee un carácter operativo y una agenda que incluye programas de responsabilidad ambiental.

Según Mcelhaney (2009), un líder reconoce que, para alcanzar los objetivos de la empresa, se deben implementar estrategias que dirijan a todos los miembros de la organización en la dirección correcta. Dado que los líderes *expertos* se enfocan en el cumplimiento de objetivos, la implementación de actividades de responsabilidad social empresarial reflejaría que la organización desea crear un valor tanto social como medioambiental al volverse más eficiente en el uso de sus recursos. Actividades que reflejarían esta intención incluyen las del tipo energético, las de reducir los desperdicios o reprocesos evitando la contaminación y, por último, las de disminución en el consumo de energía. Por tanto, un líder *experto*, al mantener su enfoque de objetivos, se vería incentivado a incluir también aquellos relacionados con el medioambiente, logrando que se beneficien también los indicadores medioambientales de la organización como el carbono neutro, etc.

Por otro lado, los empleados a quienes se les brinda la oportunidad de tener empoderamiento y autonomía son más propensos a estar implicados en la mejora de su entorno y en la del medio ambiente (Govindarajulu et al., 2004). De esta manera, dado su rol de *facilitador*, un líder responsable motivaría a sus colaboradores a ser independientes y autónomos con el propósito de que terminen influyendo en las decisiones que afecten tanto el bienestar propio como el común de la sociedad. Por tanto, esta autonomía conllevaría a que los empleados se vinculen y comprometan con proyectos en los que la organización

promueva el cuidado del medio ambiente o, incluso, tomando la iniciativa para proponer en la organización ese tipo de proyectos. Esto sí o sí se reflejaría en el desempeño ambiental de la organización.

Del mismo modo, de acuerdo con Dechant y Altman (1994), la opinión de los empleados sobre el comportamiento medioambiental de una empresa y su adecuación a su perfil de valores suele influir en su disposición a trabajar en ella. Por esto, un líder *facilitador*, al preocuparse por el bienestar de los empleados, podría también preocuparse por el entorno donde viven. De esta forma, el líder podría verse influenciado por una orientación moral y por esto, se vincularía a iniciativas medioambientales. Puesto que entendería la importancia de preservar el medioambiente tanto para su organización como para sus empleados, también se esforzaría para implementarlas porque desea genuinamente que estas iniciativas se lleven a cabo para mejorar la satisfacción de sus colaboradores y la sostenibilidad de su organización.

Si bien los dos últimos argumentos hacen alusión a un líder *facilitador*, es pertinente resaltar que este mismo líder, a pesar de verse incentivado por el bienestar de sus empleados y consecuentemente beneficiar al medioambiente, podría pasar también como un líder *ciudadano*, en la medida que sus acciones e iniciativas están orientadas al pro de la sociedad. De ahí que, los líderes que tienen una orientación hacia las necesidades de la sociedad se aseguran de que los procesos de producción sean lo más amigables con el medio ambiente, a través del uso de tecnologías verdes, reciclaje, ahorro de energía, etc. (Maak y Pless, 2006).

Por otro lado, de acuerdo con Voegtlin y sus colegas (2020), un líder *ciudadano* consideraría las consecuencias de sus comportamientos para la sociedad y el medio ambiente, lo que a su vez implicaría que se desarrolle una visión sostenible de largo plazo. Es así como este líder, protegería los recursos naturales en la medida que le es posible y constantemente se haría la pregunta ¿Qué le estoy heredando a las generaciones futuras? En consecuencia, al

manifestar esta preocupación, el líder podría desarrollar una forma de operar organizacionalmente sostenible y consciente que proteja al medioambiente y le garantice a la sociedad del futuro un ambiente propicio.

En línea con lo anterior, un líder *ciudadano* entrenaría a su personal en un desarrollo sostenible y los ayudaría a tener una comprensión más amplia de las responsabilidades de la empresa en la sociedad (Maak y Pless, 2006). Lo que se traduciría en un pensamiento más orientado a la sociedad de una forma integral, incluyendo las preocupaciones medioambientales. Por esto, al líder comportarse como *ciudadano*, las personas que lo rodean se permitirían aprender de su comportamiento y mentalidad, generalizando y promoviendo un pensamiento consciente y sostenible sobre el medioambiente en el que viven. Por esta razón, al generalizar este pensamiento, las prácticas organizacionales por parte de sus colaboradores y líderes se verían reflejadas en mejores indicadores medioambientales.

Dados los argumentos antes expuestos, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2: El liderazgo responsable tiene un mayor impacto en la dimensión planet del TBL en comparación con los líderes que no muestran este estilo de liderazgo.

LR y su relación con la dimensión profits del TBL

Tradicionalmente, el rendimiento de las organizaciones se ha medido solamente en términos financieros, por lo que el enfoque TBL estaría incompleto si dejara esta dimensión por fuera. A partir de la revisión de la literatura, se considera que el LR afectaría la dimensión financiera del TBL de diferentes formas. Según Parke y sus colegas (2018), un líder *experto* al fomentar la planificación de metas futuras conlleva a que el rendimiento de los empleados mejore. Esto último, hace que los empleados sean más productivos y que, por ende, la empresa sea más eficiente, mejorando así, su desempeño financiero.

En esta misma línea, un líder *experto* motivaría el establecimiento de metas y tareas, lo que según Martín (2000) conlleva a una mejora del rendimiento laboral de los trabajadores.

Esta mejora en el rendimiento se traduce en un mejor desempeño financiero de la empresa, pues los trabajadores son más productivos y, por ende, la empresa se hace más eficiente. Adicionalmente, el hecho de contar con un líder *experto* que es organizado, planificador y orientado a objetivos otorga certidumbre a los accionistas y posibles inversores de la organización haciendo que ésta se vuelva más atractiva (Voegtlin et al., 2020), por lo que la empresa lograría valorizarse (al ganar inversores) y, por ende, mejoraría su desempeño financiero.

Por otro lado, un líder *facilitador*, al preocuparse por el bienestar de los empleados y actuar en pro de esto, haría que la satisfacción laboral de los empleados mejorase, pues crea un ambiente laboral más justo, lo que según Rogers y Richomond (2016), está positivamente relacionado con un mejor rendimiento financiero en la organización. Así mismo, un líder *facilitador* reconocería a los empleados, lo que según Robescu y Iancu (2016), los motivaría, beneficiando así su rendimiento. También, el velar por la satisfacción de los empleados produciría que se sientan involucrados con la organización, lo que según Demovsek (2008) lleva a que estos tengan un alto nivel de compromiso con ella.

Finalmente, un líder *ciudadano* se enfocaría en enfatizar la relevancia de la responsabilidad social, lo que según Devie et al. (2019) juega un papel fundamental a la hora de guiar a la organización a un rendimiento financiero sostenible y de largo plazo. También, al potenciar la responsabilidad social corporativa por un líder *ciudadano*, según Nirino et al. (2020) se beneficia la competitividad de la empresa en el largo plazo, lo que se traduce en mayor eficiencia y mejor rendimiento financiero. Ejemplificando esto, Pinta y Vargas (2019) mostraron que, el realizar prácticas socialmente responsables y expresar signos de transparencia, permitió que empresas chilenas y colombianas tuvieran un mayor desempeño financiero al ser más exhaustivas con la elaboración de reportes para el índice GRI.

De igual manera, un líder *ciudadano* incluiría en su agenda acciones que sean responsables socialmente, lo que mitigaría los efectos negativos en la organización ante inestabilidades macroeconómicas (Jahmane y Gaies, 2020), dado que, el verse involucrados socialmente hace que estén atentos a los cambios socioculturales, económicos, político-legales y ecológicos (Hohnen y Potts, 2007; Simionescu y Dumitrescu, 2014). Esto puede verse traducido en un mejor desempeño financiero pues, la rentabilidad de una empresa se ve afectada por condiciones macroeconómicas del país.

A partir de lo antes expuesto, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: El liderazgo responsable tiene un impacto igual o superior en la dimensión profit del TBL en comparación con los líderes que no muestran este estilo de liderazgo.

El rol mediador de la confianza interorganizacional

Si bien se ha planteado la relación entre LR y TBL (Javed et al., 2020) la literatura sugiere que una variable importante a considerar en esta relación es la confianza puesto que, como se dijo anteriormente, le asigna importancia a la calidad de las relaciones que construyen los líderes organizacionales con los stakeholders. Por un lado, la confianza interorganizacional resulta beneficiosa para la gestión de proyectos y progreso de tareas (Carson et al., 2003). De esta manera, un líder *experto* al estar orientado al desarrollo de las tareas y establecer objetivos claros de rendimiento, conduce a que su gestión y, así mismo su organización se perciba como una organización más confiable, esto en la medida que la estructuración de tareas y foco en los objetivos contribuye a que las acciones de la organización sean más predecibles ante sus diferentes stakeholders. Así mismo, según señalan Maak y Pless (2006a), el líder en la actualidad es el llamado a afrontar nuevas responsabilidades y roles en una sociedad integrada por varias partes interesadas. En este sentido, el líder experto se encargaría, entre otras cosas, de tomar el puesto de “gestor de relaciones” con los diferentes stakeholders, además de dirigir los objetivos de la organización en pro de demostrar su

capacidad a los agentes externos. Por lo tanto, al ser un coordinador y cultivador de dichas relaciones (Maak y Pless, 2007), velaría porque se genere y mantenga la confianza entre él y los distintos actores y líderes de organizaciones externas.

Por otro lado, Doh y sus colegas (2011) mostraron que, si en una organización el LR representa el estilo de liderazgo característico, hay menor probabilidad de que los colaboradores dejen la empresa, en comparación con aquellas compañías que presenta un LR poco marcado o bajo. De esta forma, al presentarse menor tasa de rotación y absentismo, producto de un líder *facilitador*, las organizaciones externas podrían tener en mente que en la compañía existe un entorno de trabajo justo y amigable, lo que les inspiraría confianza para establecer relaciones con ella. De esta forma, la firma externa podría llegar a desarrollar y entender una actitud de *justicia* hacia algunos de sus stakeholders, tal como sintetizan Ando y Kee Rhee (2009).

En esta misma línea, un líder *facilitador* es aquel que vela por el bienestar de sus empleados y su satisfacción. De acuerdo con Sweeney (2007) la rotación laboral aumenta la acumulación de capital humano (los conocimientos, habilidades y capacidades que posee cada individuo). Una forma de percibir la relación de este líder en la realidad organizacional podría ser que, con respecto a sus empleados, en el momento en que ellos llegasen a rotar a otras organizaciones, estos agentes proporcionarían una extensión voz a voz de su experiencia. Esto permitiría que la confianza que se percibía inicialmente en su antiguo líder se extienda a los colaboradores de la nueva organización, demostrando las capacidades y principios del líder inicial. Esto finalmente podría llevar a que las organizaciones externas perciban al líder como una persona *justa*, porque entienden que el líder, en representación de su organización, se comportará de forma *fiable*.

De hecho, cuando en las organizaciones se demuestra un sentimiento de responsabilidad y bienestar laboral encabezado por el líder con sus empleados, podría surgir

una extensión de este principio a sus relaciones públicas y externas con otros individuos y organizaciones. Esto motivaría a otras organizaciones a relacionarse con la primera, en aras de una mejor imagen pública y, por ende, se estimularía la *justicia* con una idea de *fiabilidad*.

Finalmente, Maak y Pless (2006) mencionan que los líderes responsables velan porque los productos y servicios que su compañía ofrece agraden a sus consumidores. A su vez, estos líderes comunican de manera transparente aquellos posibles peligros y amenazas adheridos a aquello que ofrecen. Este comportamiento socialmente responsable inspiraría a otras organizaciones a confiar y trabajar con ella puesto que tendrían certeza de sus motivaciones y compromiso social (Benn et al., 2010). De esta forma, al fortalecer la confianza se fortalecería el cumplimiento de metas conjuntas (Zaheer et al., 1998).

Basados en estas ideas, se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis 4: El liderazgo responsable influye positivamente en la confianza interorganizacional.

La confianza interorganizacional y su relación con el TBL

Se sabe que la confianza actúa como una ventaja competitiva para las empresas en tanto que esta es la que permite mejorar las relaciones que tienen con sus stakeholders, entendiendo que las relaciones comerciales entre organizaciones comprenden las relaciones tanto interpersonales como interorganizacionales (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Mouzas et al., 2007). De esta manera, se podría pensar que la confianza entre organizaciones puede ser facilitadora de que el ambiente en el que se desarrollan los diferentes tipos de negociaciones sea más propicio y ameno. Según Ford et al. (2003), la cooperación y colaboración entre dos partes se da cuando hay un interés que las une a ambas. En este sentido, es posible pensar que las alianzas que se crean entre organizaciones repercutirán positivamente en el bienestar de las personas en tanto que confiarán en las consecuencias que acarrearán los acuerdos. Al generar alianzas con motivaciones comunes, será más propicio que varias compañías trabajen en

conjunto para impactar de manera positiva a la sociedad y, además, formar parte de proyectos e iniciativas sociales.

Del mismo modo, se entiende que la confianza interorganizacional no se da únicamente entre organizaciones con fines comerciales, sino también con instituciones gubernamentales y no gubernamentales. Tal y como mencionan Oomsels y Bouckaert (2014), la confianza se considera interorganizacional cuando aquellos agentes individuales actúan en pro de la organización a la cual pertenecen. De esta manera, es factible pensar que la relación y percepción de justicia, previsibilidad y fiabilidad que los individuos tengan respecto a las diferentes organizaciones impactará el bienestar de ellos mismos que son los que componen los diferentes grupos sociales y que interactúan entre sí. De hecho, además de lo anterior, esta confianza interorganizacional permitiría que las mismas organizaciones les apuesten a causas sociales, lo que beneficiaría los indicadores de cómo la sociedad las percibe (Palacios-Florencio et al., 2018).

Por otra parte, la confianza interorganizacional podría influir positivamente en el medio ambiente. De acuerdo con Shah (2011), la confianza es el puente para crear alianzas estratégicas. Estas alianzas, son esfuerzos interorganizacionales, que trabajan por el desarrollo de un mejor futuro y planeta. Así mismo, cuanto más se percibe confianza entre las organizaciones, se puede evidenciar una reputación organizacional positiva (Terwel et al., 2009. Según Berger y Kanetkar (1995), la confianza atribuida a las organizaciones que ofrecen un bien o servicio que ayuda al medio ambiente, afecta positivamente la actitud hacia la empresa. En otras palabras, al presentarse altos niveles de confianza se aumentan las relaciones interorganizacionales y una preocupación constante por un mundo interconectado.

Finalmente, se puede concebir que, si entre dos organizaciones existe confianza, se esperaría que cada líder de la organización tenga certeza de que el otro agente cumplirá con su palabra. Esto último, haría más probable que los proyectos que tengan en conjunto

terminen con éxito. Así, una mayor tasa de proyectos cumplidos haría que la organización progrese y, por ende, su rendimiento financiero también se vea beneficiado.

Además, al existir una relación de confianza entre dos organizaciones, se esperaría que las empresas traten de armonizar sus metas y objetivos, y como tal, trabajen cooperativamente en pro de un bienestar mayor para ambas (Carvalho et al., 2018). Con esta asociación, las organizaciones se verían financieramente beneficiadas puesto que, podrían llegar a ofrecer financiación y ayuda logística para que esas metas y objetivos conjuntos se den. Por lo que, ambas tendrían mayor capacidad de crecimiento y, por ende, un mejor rendimiento financiero.

Del mismo modo, al construir una relación de confianza entre organizaciones, se esperaría que el hecho de que cada organización aguarde que su contraparte va a cumplir con exactitud las reglas de juego, funcione para que éstas también cumplan su parte y garantice que los negocios y, como tal, las relaciones se mantengan saludables. De esta forma, al tener relaciones saludables, la gerencia de cada organización se vería influida por este ámbito cooperativo, según Abzug y Webb (1999) y decidirían hacer convenios entre ellas e incluso ayudarse, para que cada una pueda ser más eficiente. Por tanto, lograrían mejorar en términos del desempeño financiero.

Teniendo en cuenta lo anteriormente argumentado, se plantea la última hipótesis de investigación:

Hipótesis 5: La confianza interorganizacional media la relación entre el liderazgo responsable y el desempeño TBL.

Metodología

Alcance de la investigación

Esta investigación fue de tipo causa-efecto, puesto que su objetivo estuvo basado en intentar explicar las causas de diferentes sucesos o fenómenos que se estudian (Hernández, Fernández

y Baptista, 2014), a través de un experimento en laboratorio. El experimento consistió en un tipo de investigación controlada donde se manipuló intencionalmente las variables independientes, para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre las variables dependientes, dentro de una situación de control para el investigador (Hernández et al., 2014). En este estudio, se abordó la relación entre el Liderazgo Responsable como variable independiente y el Desempeño TBL, como variable dependiente. Así mismo, se planteó la confianza interorganizacional como variable mediadora.

Muestra/Participantes

La muestra final estuvo conformada por 127 estudiantes de pregrado/posgrado de la Universidad Icesi, quienes hicieron parte del experimento durante las seis sesiones de recolección de información que se programaron.

Con el fin de realizar meticulosamente el escenario experimental se llevaron a cabo diversos controles que permitieron disminuir la incertidumbre y aumentar el poder de explicación. El primero consistió en una prueba que midió la conciencia socioambiental del participante. Esto permitió conocer de antemano si el encuestado fue propenso a dedicarle más atención a temas socioambientales, lo que pudo explicar sus decisiones particulares en los resultados. El segundo consistió en el establecimiento de un grupo de control en el que un perfil representó un comportamiento o influencia neutra, excluyendo señales de LR y/o exclusivamente financiero. Esto se realizó con el fin de analizar en qué momentos los participantes se mostraron indiferentes ante el LR y permitió evidenciar con mayor precisión qué sucedería si el individuo tuviera que elegir un proyecto sin tener un liderazgo dominante. El tercero consistió en asignar aleatoriamente cada participante a uno de los tres grupos experimentales; sin embargo, se aseguró que al final, cada grupo tuviera aproximadamente la misma cantidad de ellos.

A continuación, se describe la distribución de la información de los encuestados: la media de la edad de los individuos fue de 21,6 años con una desviación estándar de 4,5 años. El 52,38% fueron mujeres y el 47,62% fueron hombres. Finalmente, respecto al nivel de estudios, el 89,8% se encuentra cursando el nivel de pregrado y el 9,4% el nivel de posgrado.

Procedimiento

Se diseñó un experimento acerca de posibles proyectos de ámbito social, ambiental y financiero cuyos enfoques estaban totalmente diferenciados entre sí. Este experimento abarcó una metodología entre grupos y el objetivo consistió en que el participante distribuyera \$100.000.000 de pesos colombianos para invertir en estos proyectos, con la posibilidad de repartir el dinero tanto en uno como en varios de ellos según la percepción que el sujeto haya tenido del líder de LUMEN, la organización que proponía y ejecutaría los proyectos. Así, se esperó que la decisión del individuo contemplara el perfil asignado aleatoriamente (igual número de veces) sobre un tipo de líder de una organización con el que trabajaría conjuntamente para desarrollar el o los proyectos escogidos. El participante del experimento también se encontró en una posición de liderazgo en la organización ALBA de la que hace parte. Los perfiles creados de los tres líderes fueron los siguientes: líder responsable, líder neutro y líder enfocado únicamente en el ámbito financiero.

Para llevar a cabo el experimento, se convocó a los estudiantes con el incentivo de una bonificación de puntos extra para clases específicas con aquellos profesores que estuvieron de acuerdo. Los estudiantes que decidieron participar fueron dirigidos a salas de cómputo establecidas en la misma universidad. Estas salas se caracterizaron por tener una distribución de computadores de manera paralela, estar aisladas del ruido exterior pero no completamente insonorizadas, contar con paredes de color blanco y una luz tenue que no dificultó la visibilidad. Cada sala contó con una distribución entre 25 y 30 computadores aptos para usar. Todos los participantes utilizaron el mismo tipo de computador, teclado,

ratón y acceso a la misma conexión de red. De igual manera, la distribución de los participantes en la sala se hizo de manera aleatoria y ningún estudiante tuvo distractores en la realización de la tarea asignada. Todo el experimento se realizó en español y fue diseñado para que no durara más de diez minutos.

El procedimiento experimental se diseñó para ser comprensible, fácil y se estructuró de manera que a cada participante le fuera sencillo comprender la tarea y la toma de su decisión. El cuestionario inició con una breve explicación sobre el desarrollo del experimento seguido de una pregunta de consentimiento informado. Posteriormente, cada participante obtuvo las siguientes instrucciones:

“Usted es el líder de la organización ALBA. Actualmente, usted cuenta con el poder para decidir cuál es la mejor manera de invertir los recursos monetarios que se le han asignado a su organización. La decisión de inversión debe tomarla teniendo en cuenta las propuestas que le hará el líder de la organización LUMEN. Ambas organizaciones trabajarán en conjunto, y su organización ALBA aportará recursos financieros para llevar a cabo los proyectos. Usted como líder de su organización debe decidir si invierte y de qué forma lo hace en una serie de proyectos que está proponiendo LUMEN.

A continuación, se presenta la descripción del líder de LUMEN y los proyectos de esta organización. Con base en esta información, usted debe determinar qué proyectos desea financiar/apoyar o no su organización, según lo considere. El objetivo es financiar aquellos proyectos que usted considera que efectivamente se puedan llevar a buen término por LUMEN dadas las características o capacidades del líder de dicha organización. Por favor, hágalo a consciencia porque de esto depende el éxito de su organización y el de LUMEN.”

Posteriormente, cada participante recibió aleatoriamente la descripción de uno de los tres perfiles de líderes seguido de los tres proyectos propuestos. Es de anotar que en cada una de las asignaciones lo único que cambió fue la descripción de líder, no de los proyectos en los cuales el decisor (sujeto experimental) podía distribuir o no su dinero. Posteriormente, cada

uno de los sujetos tomó la decisión de asignación de recursos. Una vez el estudiante tomó la decisión se le aplicó un instrumento de recolección de información que indagaba por dos variables. Primero, la percepción del estilo de liderazgo responsable del líder que apareció anteriormente en la descripción, a fin de corroborar que efectivamente la manipulación del experimento había resultado y que la percepción del estilo del líder de la organización LUMEN era significativamente diferente entre cada grupo experimental. Segundo, el nivel de confianza que tenía en la organización LUMEN a razón de estar liderada por el tipo de líder que apareció en su descripción. Seguido a lo anterior, a los individuos se les realizó una serie de preguntas que permitió conocer si tenían algún sesgo frente a la conciencia socioambiental. Esta prueba permitió identificar posibles inclinaciones de algún individuo que pudieron determinar su comportamiento y decisión en el proceso. Finalmente, a cada participante se le solicitó diligenciar información sobre algunas variables demográficas.

Perfil de los líderes

La organización LUMEN es una organización que se dedica a la formulación y ejecución de proyectos de diferente naturaleza. Dicha organización se encuentra dirigida por un líder cuyo perfil se describe a continuación:

Perfil 1: líder responsable

El líder de LUMEN no solo se enfoca en obtener ganancias financieras, sino que también valora el impacto social y ambiental de su organización. Este líder siempre toma en cuenta a todas las personas que hacen parte de su entorno a la hora de tomar decisiones y se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo. También, busca crear un ambiente laboral agradable y motivador para sus colaboradores, donde se fomente el respeto y la integración, reconociendo la importancia de cada colaborador en el éxito de la organización. Además, se

preocupa por el desarrollo profesional y personal de su equipo y propicia que se apropien de su trabajo. Así mismo, este líder tiene una visión estratégica y planea cuidadosamente el uso de los recursos, enfocándose en lo que necesita la organización, la sociedad y el medio ambiente. Siempre busca maneras de mejorar el éxito financiero de la organización, sin comprometer los valores éticos y sociales de la misma.

Perfil 2: líder neutro

El líder de LUMEN es una persona orientada al cumplimiento y a la ejecución de las metas establecidas. Su enfoque se centra en que todo el equipo cumpla con las funciones asignadas y espera que los colaboradores también se desempeñen de manera eficiente. Aunque mantiene una buena relación con sus empleados, no busca una cercanía extrema con ellos. Por otro lado, aunque el medio ambiente no es su prioridad, entiende la importancia de cumplir con las normas y requerimientos establecidos por el Estado y siempre está dispuesto a buscar oportunidades que beneficien a la organización. En cuanto a la parte financiera, cuenta con un plan estratégico sólido que puede sufrir ajustes según lo requiera la situación de la organización. Este líder asegura un flujo constante de ganancias y mantiene una estabilidad financiera.

Perfil 3: líder enfocado en resultados financieros

El líder de LUMEN se enfoca principalmente en el aspecto financiero de la empresa, considerándolo como una prioridad para el éxito de la organización. Para lograrlo, prioriza los aspectos financieros sobre los aspectos sociales y ambientales. En cuanto a los empleados de la organización, se enfoca en que estos generen resultados económicos, por lo que considera que el reconocimiento monetario es la única forma de motivar a sus empleados. En cuanto a la parte social, si bien el líder cree que es importante, considera que el impacto que

esta pueda tener la organización no es relevante y no cree que deba cambiar su estrategia para aparentar una imagen positiva. En cuanto al medio ambiente, el líder considera su importancia, solo si esto puede afectar los resultados financieros de la organización. El líder cree que cuando una organización es estable financieramente, puede tener un mayor impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Proyectos

- Proyecto económico de comercialización de una nueva línea de equipos tecnológicos, cuyo estudio de mercado mostró que tiene buenas proyecciones de crecimiento y rentabilidad debido a su alta aceptación en el mercado.
- Proyecto ambiental de reforestación y recuperación de un área protegida que recientemente fue afectada por la tala y la minería ilegal, acompañado de un programa de concientización de los habitantes de la zona.
- Proyecto social de capacitación para la empleabilidad y el fortalecimiento de las capacidades productivas a una población vulnerable de una zona rural colombiana.

Medidas

Variable independiente

En la presente investigación el liderazgo responsable actúa como la variable independiente. La cual, fue manipulada modificando la descripción de los tres tipos de líderes de LUMEN: líder responsable, líder financiero y líder neutral. Para verificar el efecto o éxito de la manipulación (*priming*) se utilizaron cinco ítems de la escala de Voegtlin (2011). Esta ha sido utilizada por Javed et al. (2020) y Afsar et al. (2020). Algunos ejemplos de los ítems que componen la escala son: El líder de LUMEN... *“Demuestra ser consciente de las demandas de las diferentes partes interesadas”*, *“Considera las consecuencias de sus decisiones sobre las partes interesadas afectadas”* e *“Involucra a las partes interesadas en el proceso de toma*

de decisiones”. De manera general, esta escala ha demostrado buenos índices de confiabilidad, puesto que en investigaciones previas se obtuvo un coeficiente de confiabilidad con un Alfa de Cronbach de 0,894. Para la presente investigación, el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0,877.

Variable dependiente

La variable dependiente fue medida por el desempeño Triple Bottom line. En este caso, se trata de una variable objetiva, correspondiente a los montos asignados a cada uno los proyectos según su naturaleza (social, ambiental y financiera) de los mismos.

Variable mediadora

La confianza interorganizacional representa la variable mediadora. Este tipo de confianza se midió utilizando 4 ítems de la escala de Morgan y Hunt (1994), la cual ha sido validada por Siguaw, Simpson y Baker (1998); Griffith, Myers y Harvey (2006), y Cheung et al. (2010). Algunos de los ítems son: La organización LUMEN... “*Actuaría con integridad*”, “*Se podría confiar en las relaciones que tenga con nosotros*”, “*Se podría contar con ella para hacer lo correcto*”. Para la presente investigación, el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0,845.

Variables de Control

Género

Esta variable se compone de tres categorías (masculino, femenino y otro) y se denomina por ser una variable nominal. Lo anterior gracias a que no existe un orden establecido o jerarquías entre ellas. Las mujeres fueron identificadas con el número uno (1), los hombres con el número dos (2) y otro con el número tres (3).

Edad

Variable continua que se toma como el número de años (edad cumplida) de los estudiantes en el momento en el cual se recolectaron los datos. Fue relevante tener en cuenta la edad en este estudio, puesto que las personas más jóvenes en estudios de pregrado pudieron tener una perspectiva diferente a la hora de invertir en comparación con las personas mayores de estudios de posgrado.

Programa académico

Esta variable se considera como una variable nominal, ya que no implica jerarquías ni orden. Es importante controlarla, porque la decisión de inversión puede variar dependiendo de los conocimientos académicos que tiene cada individuo.

Nivel académico (pregrado/postgrado):

Pertenece al grupo de las variables ordinales, puesto que se presenta un orden jerárquico que la caracteriza y demuestra el nivel de estudios terminado por los encuestados. Fue necesario tener en cuenta esta variable, ya que el nivel educativo con el que cuenta cada individuo le podría permitir ser más crítico y analizar los diferentes aspectos que pueden afectar la inversión.

Conciencia socioambiental

Esta variable fue medida a través de 4 ítems de la escala de conciencia socioambiental (Ynga, 2017). Los cuales son: *“Soy consciente de mi responsabilidad con relación al ambiente y a la naturaleza”*, *“Indago u observo cómo actúan los demás con relación al cuidado ambiental”*, *“Me molesta ver que alguien está haciendo cosas contra el ambiente y la naturaleza”*, *“Me agrada trabajar temas ambientales y de la naturaleza”*. Es importante medir esta variable, ya que dependiendo de la conciencia y percepción que tiene cada individuo sobre el medio

ambiente pueden variar sus decisiones a la hora de invertir en los diferentes proyectos. Para la presente investigación, el coeficiente de Alfa de Cronbach fue de 0,746.

Análisis

El análisis de los datos obtenidos se llevó a cabo a través del software SPSS con el propósito de medir las relaciones de las variables de estudio en el presente experimento y evaluar las hipótesis teóricas anteriormente descritas. Se utilizó la técnica de análisis de varianza (ANOVA) para comprobar la varianza de medias entre los tres grupos de estilo de liderazgo (responsable, financiero y neutro) y poder determinar si existen diferencias significativas entre estos según las respuestas de los participantes. De igual manera, se utilizó el método de Regresión Lineal Múltiple para evaluar las relaciones directas entre las variables trabajadas durante el experimento.

Resultados

Descriptivos y matriz de correlaciones

La tabla 1 contiene la información correspondiente a las estadísticas descriptivas y las correlaciones de cada una de las variables objeto de análisis. Como se puede observar en la tabla 1, no existen problemas de multicolinealidad entre las variables dado que no hay correlación superior a 0,80 que sea estadísticamente significativa.

Por una parte, para la escala de conciencia socioambiental, ésta presentó un relativamente alto nivel promedio (3,97; D.E. = 0,78). Además, para la variable mediadora, la confianza interorganizacional presentó un nivel promedio relativamente alto (3,82; D.E. = 0,79). La variable independiente, el liderazgo responsable, presentó un nivel medio (3,50; D.E. = 1,00). Todo lo anterior, teniendo en cuenta que las escalas comprenden valores que van desde 1 hasta 5. Finalmente, las variables dependientes dimensión *planet* y dimensión

people del desempeño TBL tomaron niveles relativamente bajos (26,13; D.E. = 11,32 y 25,05; D.E. = 12,12), mientras que la dimensión *profits* se posicionó con un nivel alto de importancia a la dimensión económica (48,83, D.E. = 17,961). Esto teniendo en cuenta que la escala comprende valores que podían ir desde 0 hasta 100 y que, al poder distribuirse para los 3, un nivel medio de asignación sería de 33, aproximadamente.

Chequeo de la manipulación

En la medida que el experimento consistió en la manipulación del estilo de liderazgo para observar si el líder se percibía como responsable o no, y si esta percepción influenciaba en la distribución/apoyo que se hacía a los proyectos de tipo económico, social y ambiental, determinando de esta forma si el estilo de liderazgo responsable influye en el desempeño TBL, lo primero a verificar es el éxito de dicha manipulación. En otros términos, posterior a la obtención de datos, se chequeó si cada uno de los tres grupos experimentales percibía de manera diferente el estilo del líder al que fueron expuestos. Para poder llevar a cabo dicho chequeo, al final de experimento se incluyó una escala sobre la percepción (caracterización) del líder como responsable. Si la manipulación experimental funcionó, los resultados debían mostrar que existían diferencias estadísticamente significativas entre las puntuaciones promedio que cada uno de los grupos asignaba al líder que les apareció en la descripción.

En el caso de la presente investigación, se esperaba que los sujetos del grupo experimental número 1, grupo al que se le presentó la descripción del líder responsable, asignaran la mayor puntuación promedio en la escala de liderazgo responsable, mientras que los sujetos a los que les apareció la descripción del líder financiero (grupo 2) debían asignarle la menor puntuación promedio en dicha escala. En cuanto al líder neutro (presentado al grupo 3), este debía obtener una puntuación menor a la que los sujetos asignaron al líder responsable y, quizás, mayor a la puntuación del líder financiero en la escala.

Tabla 1. Matriz de correlación y estadísticas descriptivas de las variables de estudio.

Variable	Media	D.E.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Género	-	-	-										
2. Estudios	-	-	,015	-									
3. Programa	-	-	,091	,392**	-								
4. Edad	21,6	4,594	,150	,685**	,316**	-							
5. Conciencia Socioambiental	3,9685	,78363	-,287**	,027	,010	,161	(,746)						
6. Tipo de Líder	1,91	,801	,074	,140	,121	,100	,096	-					
7. Liderazgo Responsable	3,5039	,999	-,064	-,108	,045	-,211*	,132	,060	(,877)				
8. Confianza	3,8228	,78813	-,056	-,119	-,069	-,233**	,110	,011	,583**	(,845)			
9. D. Profit	48,83	17,961	,238**	-,135	,006	-,101	,173	-,008	-,081	-,074	-		
10. D. Planet	26,13	11,320	-,144	,049	-,073	,152	,159	-,070	,006	,107	-,747**	-	
11. D. People	25,05	12,122	-,222*	,157	,059	,009	,108	,077	,115	,010	-,784**	,173	-

Estudios: Nivel académico, Programa: Carrera universitaria, Confianza: Confianza interorganizacional.

Índices de confiabilidad (Alfa de Cronbach) son reportados en la diagonal.

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

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

Como se puede observar en la Tabla 2, la manipulación experimental no parece haber sido efectiva. Al hacer el análisis de comparaciones por parejas, se halló que el líder responsable es percibido significativamente diferente al líder financiero (0,484; $p < 0,05$). Sin embargo, se aprecia que no existe diferencia significativa comparándolo con el líder control (0,212; $p = 0,328$). En cuanto al líder financiero, este sí se diferencia del líder neutro (-0,695; $p < 0,05$).

Tabla 2. Estadística descriptiva de tipo de líder.

Tipo de Líder		Diferencia de medias	Desv. Error	Sig.
Responsable	Financiero	,484*	,201	,018
	Neutro	,212	,215	,328
Financiero	Neutro	-,695*	,217	,002

Avanzando en el análisis, se observa que, de los tres líderes descritos, los participantes expuestos a la descripción del líder neutral fueron los que consideraron a dicho líder como aquel que representaba más características de un estilo de liderazgo responsable (3,83; D.E. = 0,86), seguido del líder responsable (3,62; D.E. = 0,97) y el líder financiero (3,13; D.E. = 1,04). Lo anterior teniendo en cuenta que estos atributos fueron evaluados en una escala de 1 a 5. Así, aunque existen diferencias estadísticamente significativas respecto a la percepción como responsable del líder financiero frente al líder neutro (grupo 2 vs grupo 3), no existieron diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones del grupo 1 (que en realidad debía haber sido percibido como el líder más responsable) frente a los grupos 2 y el grupo 3, se observa que la manipulación experimental no parece haber sido exitosa. Por tanto, el perfil del líder responsable no alcanzó a ser percibido con un estilo sobresaliente de manera positiva en comparación con los otros dos estilos (financiero y neutro).

Aunque la manipulación no pareció resultar efectiva, a continuación, se procede a analizar las hipótesis de la investigación con el fin de reportar los resultados obtenidos y establecer las bases para algún tipo de discusión y conclusión sobre las hipótesis teóricamente construidas.

Relación entre el LR y el desempeño TBL

En lo concerniente al análisis de la dimensión *people* del desempeño TBL, en el caso de las variables de control, como se observa en la Tabla 3, se encontró que la única variable de control que tiene una relación estadísticamente significativa es el género ($p < 0,05$). En el caso de la variable tipo de líder, no se halló una relación significativa entre dicha variable y la asignación de recursos para el desarrollo de proyectos sociales ($F[2, 120] = 1,012; p = ,366$). En términos de la asignación de recursos según el tipo de líder, se halló que los sujetos del grupo experimental que fueron expuestos a la descripción del líder responsable le asignaron en promedio 25,13 millones de pesos a dicho líder para el desarrollo del proyecto social. Los sujetos del grupo experimental expuestos a la descripción del líder financiero se asignaron un promedio de 23,30 millones de pesos, mientras que los sujetos del grupo expuestos al líder neutro le asignaron, en promedio, 27,86 millones. De aquí se observa que, los sujetos experimentales del grupo correspondiente al líder neutro fueron más propensos a asignarle recursos a este líder para el proyecto social y el grupo de liderazgo financiero fue el menos propenso a asignar recursos a este proyecto.

Para profundizar dicho análisis, se corrió un análisis ANOVA de una vía para estudiar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las asignaciones promedio de cada grupo experimental (tipos de líder) respecto al proyecto social. Los resultados se muestran en la Tabla 4, e indican que no hay diferencias significativas en la asignación que hizo cada grupo. Así entonces, aunque se evidencia que las personas expuestas a la descripción del líder neutro tendieron a asignarle más recursos al proyecto social que los asignados al líder

responsable y al financiero, dichas diferencias no son estadísticamente significativas; por lo tanto, no hay evidencia para soportar la hipótesis 1.

Tabla 3. Dimensión *people* en términos del tipo de líder.
Variable dependiente: Dimensión *people*.

Origen	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	4178,644	30,216	< ,001
Edad	6,087	,044	,834
Genero	840,199	6,076	,015
Programa	57,948	,419	,519
Tipo de líder	139,981	1,012	,366

Tabla 4. Diferencias entre tipos de líder. Dimensión *people*.
Variable dependiente: Dimensión *people*.

Tipo de Líder		Diferencia de medias	Desv. Error	Sig. ^a
Responsable	Financiero	,851	2,514	,736
	Neutro	-2,846	2,653	,285
Financiero	Neutro	-3,697	2,691	,172

a. Se basa en medias marginales estimadas

Ajuste para varias comparaciones: menor diferencia significativa (equivalente a sin ajustes).

Con respecto al análisis de la dimensión *planet* del desempeño TBL, frente a las variables de control observadas en la Tabla 5, se encontró que la única variable que tiene una relación estadísticamente significativa es la edad ($p < 0,05$). Continuando con la variable tipo de líder, tampoco se halló una relación significativa entre dicha variable y la asignación de recursos para el desarrollo de proyectos de esta índole ($F[2, 120] = 0,766$; $p = 0,467$). En cuanto a la asignación de recursos según el tipo de líder, se observó que los participantes expuestos a la descripción del líder responsable asignaron en promedio 27,2 millones de pesos. Aquellos participantes expuestos a la descripción del líder financiero asignaron en promedio 24,48 millones de pesos y finalmente, los individuos expuestos a la descripción del

líder neutro asignaron una media de 25,86 millones de pesos. De aquí se observa que, los sujetos experimentales del grupo correspondiente al líder responsable fueron más propensos a asignarle recursos a este líder para el desarrollo del proyecto ambiental, mientras que el grupo del líder financiero fue el menos propenso a asignar recursos.

Tabla 5. Dimensión planet en términos del tipo de líder.
Variable dependiente: Dimensión planet.

Origen	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	1839,010	14,947	< ,001
Edad	712,748	5,793	,018
Genero	327,196	2,659	,106
Programa	222,096	1,805	,182
Tipo de líder	94,188	766	,467

Posteriormente, se corrió un análisis ANOVA para estudiar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las asignaciones promedio de cada grupo experimental particularmente para el proyecto ambiental. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 6 y evidencian que no hay diferencias significativas en la asignación que hizo cada grupo. De esta manera, a pesar de que el grupo del líder responsable asignó en promedio una mayor cantidad de recursos al proyecto ambiental, no existen diferencias significativas con relación a los recursos que el grupo de liderazgo financiero y neutro asignaron. Así, no existe suficiente evidencia significativa para soportar la hipótesis 2.

Tabla 6. Diferencias entre tipos de líder. Dimensión planet.
Variable dependiente: Dimensión planet.

Tipo de Líder		Diferencia de medias	Desv. Error	Sig. ^a
Responsable	Financiero	2,910	2,371	,221
	Neutro	1,681	2,502	,503
Financiero	Neutro	-1,238	2,538	,627

a. Se basa en medias marginales estimadas

Ajuste para varias comparaciones: menor diferencia significativa (equivalente a sin ajustes).

Finalmente, se realiza el análisis de la dimensión *profit* del desempeño TBL. Respecto a las variables de control observadas en la Tabla 7, se encontró que la única variable que tiene una relación estadísticamente significativa es el género ($p < 0,01$). En el caso de la variable tipo de líder, no se halló una relación significativa entre dicha variable y la asignación de recursos para el desarrollo de proyectos de índole monetario ($F[2, 120] = 0.869$; $p = 0.422$). En cuanto a la asignación de recursos según el tipo de líder, se observó que los participantes expuestos a la descripción del líder responsable asignaron en promedio 47,26 millones de pesos. Aquellos participantes expuestos a la descripción del líder financiero asignaron en promedio 52,23 millones de pesos y finalmente, los individuos expuestos a la descripción del líder neutro asignaron una media de 46,29 millones de pesos. De esta manera, los sujetos experimentales del grupo correspondiente al líder financiero fueron más propensos a asignarle recursos a este líder para el desarrollo del proyecto financiero, mientras que el grupo del líder neutro fue el menos propenso a asignar recursos al líder para el desarrollo de dicho proyecto.

Tabla 7. Dimensión profits en términos del tipo de líder.
Variable dependiente: Dimensión profits.

Origen	Media cuadrática	F	Sig.
Intersección	9892,390	32,230	< ,001
Edad	850,568	2,771	,099
Genero	2216,033	7,220	,008
Programa	53,152	,173	,678
Tipo de líder	266,755	,869	,422

A continuación, se corrió un análisis ANOVA para estudiar si existían diferencias estadísticamente significativas entre las asignaciones promedio de cada grupo experimental particularmente para el proyecto financiero. Los resultados se presentan en la Tabla 8, y

muestran que no hay diferencias significativas en la asignación que hizo cada grupo. De esta manera, si bien el grupo del líder financiero asignó una mayor cantidad de recursos a este proyecto, no existen diferencias significativas con relación a los recursos que el grupo de liderazgo responsable y neutro asignaron. Por tanto, no existe suficiente evidencia significativa para soportar la hipótesis 3.

Tabla 8. Diferencias entre tipos de líder. Dimensión profits.
Variable dependiente: Dimensión profit.

Tipo de Líder		Diferencia de medias	Desv. Error	Sig. ^a
Responsable	Financiero	-3,771	3,745	,316
	Neutro	1,165	3,952	,769
Financiero	Neutro	4,935	4,009	,221

a. Se basa en medias marginales estimadas

Ajuste para varias comparaciones: menor diferencia significativa (equivalente a sin ajustes).

Relación entre LR y Confianza Interorganizacional

Si bien no se encontró diferencia entre el desempeño TBL entre un tipo de líder responsable y los demás tipos de líderes (financiero y neutro), se procedió a realizar el análisis de la posible relación entre el liderazgo responsable y la confianza interorganizacional. En este punto se plantearon dos modelos de regresión lineal múltiple. En el primer modelo se analizó el posible efecto de las variables de control sobre el nivel de confianza interorganizacional. En el segundo se incluyó el análisis del efecto de la percepción que tenían los sujetos de que el líder descrito tuviera un estilo de liderazgo responsable. Como se observa en la Tabla 9, en el modelo 1, la confianza interorganizacional parece estar explicada por la edad ($\beta = -0,152$; $p < 0,05$) y la conciencia socioambiental ($\beta = 0,164$; $p < 0,10$) del sujeto experimental. Este modelo presenta un R^2 ajustado de 4,2%. En el modelo 2, cuando se incluye el efecto del liderazgo responsable, se observa que la percepción de dicho estilo de liderazgo presenta una relación positiva y significativa con el nivel de confianza que el sujeto experimental reporta en la organización liderada por dicho líder. ($\beta = 564$; $p < ,001$). Es pertinente resaltar que, al

añadir el liderazgo responsable, el cambio en el R^2 ajustado es significativo e incrementa de 4,2% a 28,9%, lo que muestra el poder de explicación que aporta la variable liderazgo responsable a la exhibición de confianza interorganizacional por parte de los sujetos experimentales. Lo anterior brinda soporte para la hipótesis 4.

Tabla 9. Análisis relación liderazgo responsable y confianza interorganizacional
Variable dependiente: Confianza Interorganizacional.

Modelo		Coficiente	ES	Sig
1	(Constante)		,540	,001
	Edad	-,338	,022	,009
	Genero	,041	,149	,666
	Estudios	,112	,340	,381
	Programa	-,011	,048	,911
	Conciencia Socioambiental	,164	,096	,087
	2	(Constante)		,498
	Edad	-,152	,019	,164
	Genero	,024	,124	,761
	Estudios	,075	,283	,478
	Programa	-,078	,040	,331
	Conciencia Socioambiental	,053	,081	,512
	Liderazgo Responsable	,564	,060	,001
Modelo	R^2 ajustado	Cambio en R^2 ajustado		
1	,042			
2	,377	,289		

Estudios: Nivel académico, Programa: Carrera universitaria.

Finalmente, debido a que no se lograron soportar las hipótesis iniciales que planteaban que el liderazgo responsable directamente influye y genera un mayor desempeño TBL que los otros estilos de liderazgo, no se testeó la hipótesis 5 que establecía el rol mediador de la confianza interorganizacional en dicha relación.

Discusión

La presente investigación buscaba analizar, mediante el desarrollo de un estudio experimental, el posible impacto del liderazgo responsable en las dimensiones *people*, *planet* y *profit* del desempeño TBL. Además de verificar si la confianza organizacional jugaba un papel de variable mediadora entre dicha relación. Desafortunadamente, como se evidenció desde el momento de chequear el éxito de la manipulación experimental, esta no pareció

resultar favorable, por lo que no fue posible testear de manera precisa ni por tanto soportar la mayoría de las hipótesis de investigación. Pese a lo anterior, en la presente sección se plantean diversas explicaciones para la falta de evidencia que respalde las hipótesis 1, 2, 3 y 5 en el presente estudio.

Una posible explicación es, desde luego, la existencia de una posible falla en el diseño del experimento. Es importante destacar que esta falla parece relacionarse específicamente con la manipulación del tipo de liderazgo. Lo anterior toda vez que los participantes percibieron al líder neutro como más responsable que al mismo líder que se describía (manipulaba) como responsable. Esta percepción distorsionada podría haber llevado a resultados no concluyentes, ya que no se puede afirmar que el tipo de liderazgo que se caracteriza por ser responsable sea percibido como aquel que cumple con los roles *ciudadano*, *experto* y *facilitador*. En cambio, fue percibido como un líder común, al mismo nivel que el líder neutro.

Por otra parte, el fallo en el experimento también pudo darse a razón de la falta de un factor de riesgo en la decisión del sujeto experimental. La decisión tomada por cada individuo pudo generarse de una forma más realista en dónde el individuo se viera más involucrado en la toma de decisiones sobre los proyectos, con el propósito de obtener una mayor recompensa. El experimento pudo haber establecido que la asignación del reconocimiento final que se le ofreció a cada estudiante por participar dependiera del éxito en la asignación de recursos que este hiciera a cada uno de los proyectos, teniendo en cuenta las instrucciones dadas. Así, el sujeto hubiera sido más cuidadoso y se hubiera fijado más en el perfil del líder a la hora de asignarle los recursos e, igualmente, hubiera decidido confiar en él para asignarle los recursos con más atención.

Ahora bien, otra posible explicación radica en la falta de distinción que las personas hacen entre un líder responsable y un líder que no lo es. Es posible que aún se esté trabajando

bajo el paradigma de que la responsabilidad principal de los líderes recae en los accionistas de la organización (shareholders) y, quizás, otros stakeholders internos. Esta perspectiva limitada puede dificultar la capacidad de separar y distinguir el comportamiento de un liderazgo responsable en el estudio. Así mismo, puede que los participantes del estudio no estén familiarizados con los atributos y acciones específicas que definen a un líder responsable, lo cual podría haber influido en los resultados obtenidos con la manipulación en particular y los resultados en general. Esta hipótesis se ve respaldada por el hecho de que la mayoría de los participantes eran estudiantes de pregrado, aunque de semestres avanzados. Es importante considerar que estos estudiantes pueden carecer de una mentalidad o visión organizacional desarrollada, lo que podría haber contribuido a la obtención de resultados no concluyentes.

Además, la falta de familiaridad de los participantes con los conceptos y características asociados a un liderazgo responsable podría haber afectado su capacidad para evaluar adecuadamente a los líderes presentados en el estudio. Es posible que su formación académica hasta ese momento no haya abordado de manera exhaustiva los aspectos del liderazgo responsable, lo que limita su comprensión y apreciación de dichas cualidades en un líder o simplemente, pueden tener una perspectiva más limitada y centrada en su propia experiencia educativa. Por esto, es posible que no hayan tenido suficiente exposición a entornos organizacionales o situaciones laborales complejas, lo que podría dificultar su capacidad para evaluar o distinguir el liderazgo responsable de manera precisa y fundamentada.

Es así como se evidencia que al estar en una facultad de negocios y al solicitarse una asignación que asegurara el éxito de los proyectos, los estudiantes pudieron considerar que el criterio de éxito era la rentabilidad o dimensión económica de un proyecto y no la dimensión social y/o ambiental. Así, más allá de la posible caracterización del líder, los sujetos

experimentales optaron por asignar principalmente los recursos al proyecto que consideraban con mayor retribución económica. Desafortunadamente, los datos recolectados no permiten testear esta posible explicación, pero, más allá de ello, los resultados permiten sugerir una oportunidad de mejora en las facultades de negocios en el sentido de adoptar una visión más amplia de lo que es el liderazgo y los diferentes estilos.

Implicaciones teóricas

El hallazgo de que el liderazgo responsable influye en la confianza interorganizacional podría tener importantes implicaciones tanto en el ámbito teórico como en el práctico. Desde una perspectiva teórica, este resultado contribuye a la comprensión del liderazgo al reforzar la idea de que va más allá de la influencia sobre los seguidores, sino que también desempeña un papel fundamental en la generación de confianza y el establecimiento de relaciones sólidas entre organizaciones. Así mismo, permite enriquecer la comprensión de los determinantes de la confianza, resaltando cómo los comportamientos éticos y responsables de los líderes pueden propiciar un entorno más favorable para la colaboración y la cooperación en contextos interorganizacionales.

Implicaciones prácticas

Desde una perspectiva práctica, este hallazgo tiene implicaciones significativas. Por una parte, sugiere que los líderes de una organización deben prestar atención a prácticas y comportamientos que fortalezcan las relaciones interorganizacionales, como promover una cultura ética, establecer normas claras de responsabilidad social y asegurar la transparencia en sus procesos. Por otra parte, el reconocer que el liderazgo responsable fomenta la confianza entre las organizaciones puede guiar la selección de líderes con competencias éticas destacadas para impulsar la colaboración y establecer alianzas beneficiosas. Este

liderazgo puede facilitar la construcción de confianza mutua y al mismo tiempo, promover la formación de alianzas estratégicas y exitosas.

Finalmente, la confianza interorganizacional generada a través de líderes responsables puede aumentar la percepción positiva de la organización por parte de otras entidades o stakeholders, lo que a su vez puede tener efectos beneficiosos en la adquisición de recursos, la obtención de apoyo de dichos stakeholders y la atracción de talento. Así, podría abrirse un campo en el que se abarquen las externalidades positivas de un líder responsable explicado por la confianza interorganizacional.

Conclusiones

Este estudio no permitió mostrar la influencia de la confianza entre la relación de liderazgo responsable y el desempeño TBL de sus organizaciones. Esto debido posiblemente a fallas en el planteamiento del experimento o a un problema de distinción y determinación de los diferentes tipos de liderazgo por parte de los estudiantes universitarios. Todo esto es producto de que los datos apuntan a que un líder responsable no afecta el desempeño TBL de una organización, o por lo menos no de forma significativa frente a otros tipos de líderes. Finalmente, la confianza, aunque se pudo soportar que se ve afectada por el estilo de liderazgo, no fue posible analizarla en su rol mediador.

Además, como miembros de un semillero de investigación, en este estudio pudimos notar y reconocer la importancia de un diseño experimental apropiado. Esto se evidenció en el momento en que la manipulación no permitió que los participantes diferenciaran entre un tipo de liderazgo responsable y uno neutro, dándole más reconocimiento de responsable a este último. No obstante, reconocer esta falla en el diseño experimental está motivada por la importancia de generar un conocimiento válido, confiable y de valor para las organizaciones. Por esto, esta falla nos impulsa a seguir tratando de aportar al desarrollo de nuestro campo por la vía de la investigación.

Referencias

Abzug, R., & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(4), 416-431.

Ando, N., & Kee Rhee, D. (2009). Antecedents of Interorganizational Trust: Joint Decision-Making, Cultural Adaptation, and Bargaining Power. *Journal of Asia Business Studies*, 3(2), 16–28. doi:10.1108/15587890980001513.

Benn, S., Todd, L. R., & Pendleton, J. (2010). Public relations leadership in corporate social responsibility. *Journal of business ethics*, 96, 403-423.

Berger, I. E., & Kanetkar, V. (1995). Increasing environmental sensitivity via workplace experiences. *Journal of Public Policy & Marketing*, 14(Fall), 205–215.

Bonavia, T. (2000). La participación en el establecimiento de metas y sus efectos sobre el rendimiento y la satisfacción laboral. *INFORMACIO PSICOLOGICA*, (74), 40–45. Recuperado a partir de <https://www.informaciopsicologica.info/revista/article/view/609>

Cameron, K. (2011), “Responsible leadership as virtuous leadership”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 1, pp. 25-35, doi:10.1007/s10551-011-1023-6.

Carson, S. J., Madhok, A., Varman, R., & John, G. (2003). Information processing moderators of the effectiveness of trust-based governance in interfirm R&D collaboration. *Organization science*, 14(1), 45-56.

Carter, S. M., & Greer, C. R. (2013). Strategic Leadership: Values, Styles, and Organizational Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375–393, doi: 10.1177/1548051812471724.

Carvalho, N., Filho, H. Z., & de Oliveira, M. P. V. (2018). Interorganizational trust and cooperation in innovation habitats/Confianca interorganizacional e cooperacao em

habitats de inovacao/Confianza interorganizacional y cooperacion en los habitats de la innovacion. *Gestao & Tecnologia*, 18(1), 88+.

<https://link.gale.com/apps/doc/A581024416/AONE?u=anon~76a0ab4f&sid=googleScholar&xid=bf2cb56f>

Castillo, M. M., Sánchez, I. D. & Dueñas-Ocampo, S. (2020). Leaders do not emerge from a vacuum: Toward an understanding of the development of responsible leadership.

Business and Society Review, 125(3), 329-348. <https://doi.org/10.1111/basr.12214>

Covey, S. M., & Merrill, R. R. (2007). *El factor confianza*. Paidós.

Dechant, K., & Altman, B. (1994). Environmental leadership: from compliance to competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 7-20.

Demovsek, D. (2008). Employee retention through employee engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(8), 9.

Devie, D., Liman, L. P., Tarigan, J., & Jie, F. (2019). Corporate social responsibility, financial performance and risk in Indonesian natural resources industry. *Social Responsibility Journal*.

Doh, J.P., Stumpf, S.A. and Tymon, W.G. (2011), “Responsible leadership helps retain talent in India”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 98 No. 1, pp. 85-100, doi:10.1007/s10551-011-1018-3.

Friedman, M (1970). “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits,” *New York Times Magazine*, 13: 32-3.

Frangieh, C. G., & Yaacoub, H. K. (2017). A systematic literature review of responsible leadership: Challenges, outcomes and practices. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 281-299. <https://doi.org/10.1108/jgr-01-2017-0004>

Ford, D., Gadde, L.-E., Ha°kansson, H. and Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester.

Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems*.

Harris, J., & Zaheer, A. (2006). Interorganizational trust. *Handbook of strategic alliances*, 169-197.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Capítulo 7 Concepción o elección de diseño de investigación. R. Hernández Sampieri, *Metodología de la investigación*, 20194-267.

Hincapié, M.X., & Sánchez, I.D. (2022). Does the context matter? Responsible leadership in Latin America. A literature review. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 529-544.

Hohnen, P., & Potts, J. (2007). *Corporate social responsibility. An implementation guide for business*. International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canada.

Jahmane, A., & Gaies, B. (2020). Corporate social responsibility, financial instability and corporate financial performance: Linear, non-linear and spillover effects—The case of the CAC 40 companies. *Finance Research Letters*, 34, 101483.

Javed, M., Ali, H.Y., Asrar-ul-Haq, M., Ali, M. & Kirmani, S.A.A. (2020). Responsible leadership and triple-bottom-line performance—do corporate reputation and innovation mediate this relationship? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 501-517. doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0329

Javed, M., Ali, H.Y., Asrar-ul-Haq, M., Ali, M. & Kirmani, S.A.A. (2020). Responsible leadership and triple-bottom-line performance—do corporate reputation and innovation mediate this relationship? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 501-517. doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0329

Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.

López, N. y Sandoval, I. (s.f.). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Recuperado de:

http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/1/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.pdf

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. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society—a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66(1), 99-115.

Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of business ethics*, 74, 329-343.

Mantikei, B., Christa, U. R., Sintani, L., & Negara, D. J. (2020). The Role of Responsible Leadership in Determining the Triple-Bottom-Line Performance of the Indonesian Tourist Industry. *Contemporary Economics*, 14(4), 463-474.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

<https://doi.org/10.2307/258792>

McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to leader*, 52(1), 30-36.

Miska, C., Hilbe, C. and Mayer, S. (2014), “Reconciling different views on responsible leadership: a rationality-based approach”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 No. 2, pp. 349-360, doi:10.1007/s10551-013-1923-8.

Mouzas, S., Henneberg, S., & Naudé, P. (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1016-1032.

<https://doi.org/10.1108/03090560710773327>

Nahapiet, J., and Ghoshal, S., 1998. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The academy of management review*, 23 (2), 242–266.

Nirino, N., Ferraris, A., Miglietta, N., & Invernizzi, A. C. (2020). Intellectual capital: the missing link in the corporate social responsibility–financial performance relationship. *Journal of Intellectual Capital*.

Oomsels, P., & Bouckaert, G. (2014). Studying Interorganizational Trust in Public Administration. *Public Performance & Management Review*, 37(4), 577-604.

<https://doi.org/10.2753/pmr1530-9576370403>

Palacios-Florencio, B., García del Junco, J., Castellanos-Verdugo, M., & Rosa-Díaz, I. M. (2018). Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1273-1289.

<https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1447944>

Parke, M. R., Weinhardt, J. M., Brodsky, A., Tangirala, S., & DeVoe, S. E. (2018). When daily planning improves employee performance: The importance of planning type, engagement, and interruptions. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 300.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & de Colle, S. (2010, enero). Stakeholder Theory: *The State of the Art*. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>

Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 169-178.

Pinta Paipilla, Y. Y., & Vargas Salcedo, M. (2019). RSE como estrategia de desempeño financiero y transparencia corporativa. *IyD*, 7(1), 9–20.

<https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.7.1.2020.9-20>

Pless, N. M. & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3-13. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1114-4>

Reina, D., Reina, M., & Hudnut, D. (2018). Por qué la confianza es clave para el éxito del equipo. *Center for Creative Leadershipg*:

<https://www.ccl.org/wpcontent/uploads/2018/01/WP-Why-Trust-Is-Critical-to-Team-Success-ES-Jan-2018.pdf>

Robescu, O., & Iancu, A. G. (2016). The effects of motivation on employees performance in organizations. *Valahian Journal of Economic Studies*, 7(2), 49-56.

Rodrigues, A. F. C., & Veloso, A. L. D. O. M. (2013). Organizational trust, risk and creativity. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15, 545-561.

Rogers, G., & Richmond, K. (2016). Fair work and productivity. *Fraser of Allander Economic Commentary*, 40(3), 51-62.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.

Sánchez, I. D., Ospina, S. M., & Salgado, E. (2020). Advancing constructionist leadership research through paradigm interplay: An application in the leadership–trust domain. *Leadership*, 16(6), 683-711.

Sako, M. (1998). Does trust improve business performance? Trust within and between organizations. C. Lane and R. Bachmann.

Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.

Shah, K. U. (2011). Organizational legitimacy and the strategic bridging ability of green alliances. *Business Strategy and the Environment*, 20(8), 498-511.

Simionescu, L., Dumitrescu, D., (2014). Corporate social responsibility and financial crisis. *J. Public Adm. Finance Law* 31–37 Special Is (1).

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.

Solomon, R. C., & Flores, F. (2003). *Building trust: In business, politics, relationships, and life*. Oxford University Press.

Sweeney, D. L. (2007). The effects of job rotation patterns on organizational outcome indicants of inter-organizational boundary spanner performance. The University of Texas at San Antonio

Székely, F. & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: *European Management Journal*, 23(6), 628-647.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.009>

Terwel, B. W., Harinck, F., Ellemers, N., & Daamen, D. D. (2009). How organizational motives and communications affect public trust in organizations: The case of carbon dioxide capture and storage. *Journal of Environmental Psychology*, 29(2), 290-299.

The Triple Bottom Line. (s. f.). Google Books. Recuperado 17 de octubre de 2022, de <https://books.google.com.co/books?id=JiHcXcLSHAC>

Tsai, P. C. F., Yen, Y. F., Huang, L. C., & Huang, C. (2007). A study on motivating employees' learning commitment in the post-downsizing era: Job satisfaction perspective. *Journal of world business*, 42(2), 157-169.

Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., & Schwab, P. (2020). Theoretical development and empirical examination of a three-roles model of responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 411-431.

Voegtlin, C., Patzer, M. & Scherer, A. G. (2011). 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>

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological employment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.