



Liderazgo sostenible en el desarrollo de Comportamiento Proambientales en empresas de Servicios Turísticos

Sustainable leadership in the development of Pro-Environmental Behavior in tourism service companies

Carlos Manosalvas-Vaca

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Ecuador

cmanosalvasv@uteq.edu.ec

Universidad Estatal Amazónica, Pastaza, Ecuador

cmanosalvas@uea.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-7521-069X>

Sheyla Israela Fernández-Rodríguez

Universidad Estatal Amazónica, El Pangui, Ecuador

sfernandez@uea.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-1400-8316>

Luis Manosalvas-Vaca

Universidad Estatal Amazónica, Pastaza, Ecuador

lmanosalvasv@uea.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-4659-8090>

Recepción: 10/02/2024 | Aceptación: 29/04/2024 | Publicación: 10/05/2024

Cómo citar (APA, séptima edición):

Manosalvas-Vaca, C., Fernández-Rodríguez, S. y Manosalvas-Vaca, L. (2024). Liderazgo sostenible en el desarrollo de Comportamiento Proambientales en empresas de Servicios Turísticos. *INNOVA Research Journal*, 9(2), 188-201.
<https://doi.org/10.33890/innova.v9.n2.2024.2509>

Resumen

Los desafíos ambientales actuales, crean una presión significativa sobre las organizaciones para que sean más sostenibles desde el punto de vista ambiental, llevando a que un número creciente de estas, comiencen a adoptar políticas y prácticas ecológicas para mejorar los beneficios

económicos y, obtener al mismo tiempo, un mejor desempeño ambiental. Bajo este contexto, este estudio analiza la relación del Liderazgo Sostenible en los Comportamientos Ambientales, con una muestra de 150 empleados que laboran en empresas de servicios turísticos. A través de la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales con cuadrados mínimos parciales (PLS-SEM), los resultados evidencian que el Liderazgo Sostenible tiene una influencia positiva y significativa en los Comportamientos Proambientales. Los hallazgos evidencian la importancia de incluir componentes ecológicos en la gestión empresarial para promover un desarrollo empresarial acorde a las necesidades del contexto actual.

Palabras claves: Liderazgo Sostenible, Comportamientos Proambientales, Sostenibilidad Empresarial; Innovación; Innovación Tecnológica, Ecuador

Abstract

Current environmental challenges create significant pressure on organizations to be more environmentally sustainable, leading a growing number of them to begin adopting green policies and practices to improve economic benefits and, at the same time, obtain time, better environmental performance. Under this context, this study analyzes the relationship between Sustainable Leadership and Environmental Behaviors, through a sample of 150 employees who work in tourism service companies. Through the application of structural equation models with partial least squares (PLS-SEM), the results show that Sustainable Leadership has a positive and significant influence on Pro-Environmental Behaviors. The findings show the importance of including ecological components in business management to promote business development in accordance with the needs of the current context.

Keywords: Leadership; Sustainable Leadership, Pro-Environmental Behaviors, Business Sustainability; Innovation; Technology innovation, Ecuador.

Introducción

De acuerdo con Phillips et. al. (2019), el desempeño empresarial se ha centrado principalmente en objetivos comerciales dejando de lado aspectos ecológicos y sociales que se han considerado menos relevantes. No obstante, los patrones de competencia industrial han ido cambiando debido a las regulaciones ambientales y a la preferencia de productos amigables con el medio ambiente por parte del consumidor, lo cual obliga a las organizaciones a cambiar sus procesos, productos e incluso modelos de negocio, desarrollando productos y procesos respetuosos con el medio ambiente (Sharma et. al., 2021).

Además, de acuerdo con Amrutha y Geetha (2021) la presión que surge de la responsabilidad de defender el bienestar social, exige que las organizaciones de hoy se enfoquen hacia una transformación ambiental en sus negocios aplicando estándares mundiales de protección ambiental y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), motivándolas a participar en iniciativas ecológicas para alinear sus estrategias comerciales con los objetivos de protección ambiental. Los desafíos ambientales crean una presión significativa sobre las empresas para que sean más sostenibles desde el punto de vista ambiental llevando a que un número creciente de estas, comiencen a adoptar políticas y prácticas ecológicas para mejorar los beneficios económicos y, obtener al mismo tiempo, un mejor desempeño ambiental (Ardito & Dangelico, 2018).

En este sentido, varias iniciativas se han diseñado a nivel de todos los departamentos organizacionales de las empresas, enfocadas en la implementación de mejores formas para minimizar la contaminación ambiental manteniendo al mismo tiempo la calidad y eficiencia de la producción. Las organizaciones actuales entienden que atender los intereses de los empleados representa una de las estrategias más efectivas para adaptarse a esta nueva corriente de hacer negocios (Jabbour et al., 2019).

Según Yuriev et. al. (2018), para que las iniciativas relacionadas a la sostenibilidad ambiental tengan éxito, se debe poner mucho énfasis en el desarrollo de comportamientos proambientales por parte de los empleados y no solo en la implementación de nuevas tecnologías y procesos. No obstante, aunque los investigadores han comenzado recientemente a estudiar este tipo de comportamientos, se necesitan más teorizaciones e investigaciones para comprender mejor los mecanismos que facilitan el desarrollo de este tipo de comportamientos y, en última instancia, proporcionar orientación para la práctica organizacional (Graves & Sarkis, 2018).

Con base en esto, la cuestión de cómo facilitar el comportamiento proambiental de los empleados ha atraído más atención durante los últimos años. Se destaca por ejemplo el estudio de Afsar et. al. (2020) quienes analizaron si la visión compartida sobre el ambiente, o visión verde compartida, y el compromiso organizacional influye sobre el comportamiento proambiental. De forma similar Amrutha y Geetha (2021) demostraron que el clima de apoyo verde, una variable que se define como el apoyo percibido que los empleados reciben de su organización para llevar a cabo tareas y responsabilidades diarias de manera ecológica; y el entrenamiento verde conceptualizado como un mecanismo para mejorar las habilidades de resolución de problemas entre los empleados, para desarrollar soluciones a los problemas ambientales y alinear las políticas de la empresa con las estrategias de protección ambiental para cumplir con los objetivos de sostenibilidad de la organización; influyen en el comportamiento ecológico voluntario en el lugar de trabajo, que hace referencia a los proambientales. En la misma línea, otros estudios han analizado el impacto de otros factores en este tipo de comportamientos, por ejemplo, las actitudes y creencias (Manika et. al., 2017), la estrategia medioambiental corporativa (Norton et. al., 2017) y factores demográficos (Chekima et. al., 2016). Bajo este contexto, el comportamiento proambiental de los empleados se configura como el eje central en la realización de las iniciativas de sostenibilidad de las organizaciones, al igual que el liderazgo, que juega un papel vital en la formación y el fomento los comportamientos deseados de los empleados (Faraz, Ahmed, Ying, & Mehmood, 2021).

En la literatura académica, el liderazgo ha sido identificado como un antecedente significativo para este tipo de comportamientos, porque los líderes, ejercen un poderoso efecto sobre los empleados (Afsar et. al., 2018). Específicamente el Liderazgo Sostenible, un estilo de liderazgo que se enfoca en crear y mantener un equilibrio entre los recursos humanos, las ganancias y el planeta a lo largo de la vida de la organización (Javed et. al., 2020), puede configurarse como el catalizador más importante para el desarrollo de comportamientos proambientales. Sin embargo, para conocimiento de los autores de esta investigación, no se ha analizado la relación entre estas variables de estudio.

Si bien se evidencia que las variables Liderazgo Sostenible y los Comportamientos Proambientales se encuentran relacionadas, para conocimiento de los autores de la presente

investigación, no existen estudios que analicen la relación de estas variables en forma conjunta. De acuerdo con Uddin et. al. (2021) es necesario realizar más estudios que integren el liderazgo para que los empleados desarrollen un enfoque de sostenibilidad ambiental; además, es necesario que en investigaciones futuras se amplíen los marcos conceptuales para investigar efectos moderadores o mediadores de otros constructos a nivel organizacional o de grupo. De acuerdo con Cavazotte et. al., (2021), es necesario que se promuevan estudios que se enfoquen en el rol específico del liderazgo para la implementación efectiva de prácticas de recursos humanos con visión ambiental, aclarando su vínculo con la gestión de operaciones.

Con base en lo expuesto, este estudio analiza, la relación entre el Liderazgo Sostenible y los Comportamientos Proambientales en empresas del sector turístico de la Amazonía, específicamente de servicios hoteleros y restaurante, ubicadas en economías emergentes. Este estudio busca cubrir la brecha de conocimiento respecto de la relación entre estas variables ya que, de acuerdo con Cavazotte et. al., (2021), es necesario que se promuevan estudios que se enfoquen en el rol específico del liderazgo para la implementación efectiva de prácticas de recursos humanos con visión ambiental. Dicho conocimiento será valioso para fomentar programas administrativos y técnicos que mejoren las operaciones sostenibles y, por lo tanto, proteger a los empleados, las comunidades y el medio ambiente de posibles daños.

Marco teórico

Como nuevo paradigma empresarial emergente, se exige cada vez más a las organizaciones que asuman su rol en el fomento del desarrollo sostenible, y perseguir no solo un resultado financiero sino también, considerar sus responsabilidades sociales y ambientales ya que, una gestión ecológica y socialmente responsable puede mejorar la retención de clientes y el rendimiento financiero (Jamal et al., 2021); no obstante, la sostenibilidad social y ambiental se considera distinta de la económica evidenciándose una brecha y falta de consideración por las oportunidades ecológicas y sociales (Phillips et. al., 2019). Esta situación ha llevado a las organizaciones a promover comportamientos proambientales entre sus empleados, para garantizar la sostenibilidad comercial y ambiental de su organización (Uddin et. al., 2021).

Los comportamientos proambientales se definen como los comportamientos que dañan lo menos posible o incluso benefician al medio ambiente (Steg & Vlek, 2009), de la misma manera, se establecen como acciones discrecionales de los empleados que contribuyen a la sostenibilidad ambiental de la organización, pero que no están bajo el control de ninguna política o sistema de gestión ambiental formal; generalmente se incluyen el reciclaje y la reutilización, la búsqueda de formas sostenibles de trabajar, el desarrollo y la aplicación de ideas para reducir el impacto medioambiental de la empresa, el desarrollo de procesos y productos ecológicos y el cuestionamiento de las prácticas nocivas (Afsar et. al., 2020).

La importancia de promover este tipo de comportamientos radica en que influyen positivamente en las preferencias de los clientes; por ejemplo: en la voluntad de un consumidor de visitar hoteles amigables con el medio ambiente; en la intención de gastar más en un alimento orgánico; así como en el comportamiento de niños y adolescentes hacia el medio ambiente (Uddin et. al., 2021). Además, los consumidores en la actualidad buscan productos más ecológicos ya que son conscientes de que su consumo ejerce una presión significativa sobre el medio ambiente. Esto

genera grandes presiones en la cadena de suministro a nivel organizacional, por lo que las organizaciones deben asegurarse de que sus empleados se vuelvan conscientes del medio ambiente involucrándolos en comportamientos proambientales en el lugar de trabajo.

Para promover este tipo de comportamientos, una corriente importante de la literatura se ha centrado en analizar el Liderazgo Sostenible, un estilo de liderazgo que se enfoca en mejorar la vida de todas las partes interesadas y, al mismo tiempo, generar beneficios presentes y futuros para una organización, promoviendo el valor central de la sostenibilidad a nivel individual, organizacional y social (Jardon & Martínez-Cobas, 2019); además, los líderes sostenibles se centran en el desarrollo de capacidades, el cambio sostenible y los resultados a largo plazo, lo que los hace mirar más allá de los beneficios inmediatos a corto plazo y enfocarse en el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Hallinger y Suriyankietkaew, 2018).

Existen numerosas definiciones de Liderazgo Sostenible, no obstante, todas las definiciones se enmarcan en aspectos relacionados a la generación de beneficios actuales y futuros para una organización y, al mismo tiempo, que se busca mejorar la vida de todos los interesados. El liderazgo sostenible abarca aspectos de la gestión humana en el sentido de que incluye valorar a las personas y considerar a la empresa como un contribuyente al bienestar social. Según Avery y Bergsteiner (2011) bajo un liderazgo sostenible, las empresas se vuelven muy inteligentes para aprovechar los intereses comunes a largo plazo que unen a varias partes interesadas. Por ejemplo, eligen proveedores no solo sobre la base de su bajo costo, sino que también valoran los beneficios agregados como las relaciones a largo plazo con proveedores innovadores y fiables.

Liderazgo Sostenible y Comportamientos Proambientales

Un suministro insuficiente de recursos naturales, la presión de varios grupos de partes interesadas (inversionistas, empleados y consumidores), y el direccionamiento hacia el público para la divulgación del desempeño ambiental corporativo, son entre algunas de las fuerzas impulsoras que crean importantes presiones para que las organizaciones se vuelvan más ambientalistas y sostenibles (DuBois & DuBois, 2012). Las organizaciones de todo el mundo están implementando cada vez más diversas iniciativas proambientales (Ones & Dilchert, 2012; Zibarras & Coan, 2015). Sin embargo, el éxito y, en algunos casos, la creación de muchas iniciativas proambientales implementadas a nivel de empresa, confían en el comportamiento proambiental voluntario de los empleados (Boiral et al., 2015; Unsworth et al., 2013). Por lo tanto, estos comportamientos se consideran importantes contribuyentes al medio ambiente corporativo sostenible (Robertson & Barling, 2015a) que tiene implicaciones no sólo para el medio ambiente natural, sino también para las organizaciones (por ejemplo, en el rendimiento financiero) y sus miembros (por ejemplo, eficacia del líder; satisfacción laboral de los empleados) (Norton et al., 2015).

El comportamiento proambiental de los empleados denota disposición a participar en actividades proambientales y se ha clasificado en dos tipos: comportamientos proambientales relacionados con la tarea y los comportamientos voluntarios (Camuffo et al, 2017; Scherbaum et al., 2008). Según Bandura, (1986) cuando un trabajador tiene recursos no físicos y concretos tales como conocimientos, habilidades y habilidades relacionadas con las iniciativas ambientales, entonces él o ella se comporta más amigable con el medio ambiente; no obstante, como la

afirmaron Saeed et al. (2019), los pasos exitosos que toma una organización para el desempeño relacionado con el medio ambiente a largo plazo dependen de comportamientos proambientales de los empleados.

Es en este contexto de la generación de comportamientos proambientales que el liderazgo toma un lugar relevante, porque si este constructo se apalanca en comprender la naturaleza humana o bien, se lo considera como el arte de influir en el comportamiento humano para dirigir a un grupo de personas hacia el cumplimiento de una meta u objetivo específico en un ámbito de cooperación, seguridad y confianza (Eide et al., 2020; Yildiz, Basturk y Boz 2014), se puede determinar el papel que podría tener una eventual relación entre el liderazgo y el desarrollo sostenible, por la capacidad de dirigir este comportamiento el cual estaría vinculado dimensiones ambientales, sociales, humanas y culturales (Slimane, 2012).

Investigaciones anteriores han demostrado que los líderes que se preocupan por temas ambientales, inculcan comportamientos ecológicos en sus empleados (Mittal & Dhar, 2016; Niu et al., 2018), salvaguardando el apoyo psicológico y fomentando prácticas laborales que protegen el medio ambiente (Andersén et. al, 2020). Sin embargo, los trabajos previos relacionados con los efectos del liderazgo efectivo en las medidas organizativas internas ya no son viables (Pagell & Shevchenko, 2014), lo cual ha llevado al advenimiento de un nuevo estilo de liderazgo conocido como Liderazgo Sostenible, un estilo de Liderazgo que se centra en el desarrollo de capacidades, el cambio sostenible y los resultados a largo plazo, con una visión que va más allá de las ganancias inmediatas a corto plazo, para un contexto más amplio en la búsqueda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Hallinger y Suriyankietkaew, 2018). Este tipo de liderazgo promueve el valor central de la sostenibilidad a nivel individual, organizacional y social (Peterlin et al., 2015).

Si bien en la literatura académica se ha enfatizado la importancia de este estilo de liderazgo para promover el desarrollo de comportamiento proambientales, no existen muchos estudios empíricos que hayan analizado la relación entre estas variables. Por ejemplo Shaban et al. (2020), analizaron cómo el Liderazgo Responsable y el Liderazgo Sostenible influyen en los comportamientos responsables de los empleados; a través de una muestra de 250 empleados y futuros líderes que trabajan en 18 fábricas y empresas ubicadas en Egipto, quienes respondieron a un cuestionario dividido en cuatro partes que evaluaba las variables de investigación. Los resultados mostraron que el Liderazgo Sostenible media completamente la relación entre el Liderazgo Responsable y los Empleados Responsables. Bajo este contexto, Liao (2022) destacó que el comportamiento del liderazgo sostenible puede variar con el tiempo, lo que requiere tener en cuenta variables antecedentes para registrar estos cambios. Esta naturaleza dinámica del liderazgo sostenible subraya la importancia de una adaptación y evolución continuas en los enfoques de liderazgo para enfrentar eficazmente los desafíos de la sostenibilidad. Con base en lo expuesto, se plantea la siguiente hipótesis de investigación: H1: El Liderazgo Sostenible se relaciona positivamente con el Comportamiento Proambiental de empleados del sector de servicios turísticos.

Metodología

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo, siguiendo una lógica deductiva (Creswell, 2009) y un alcance explicativo. Se usó un diseño no experimental transversal, pues los

datos primarios se recogieron en un solo momento del tiempo. Para el análisis de datos y las pruebas de hipótesis se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales basado en cuadrados mínimos parciales (PLSSEM), para verificar la interdependencia entre variables de investigación (Kline, 2016). La principal herramienta usada para la recolección de datos fue la encuesta, la cual se aplicó utilizando herramientas Web asistida.

El liderazgo sostenible se midió usando el instrumento desarrollado por Iqbal y Ahmad (2020), el cual mide esta variable a través de 14 ítems. Los Comportamiento Proambientales se midieron con el instrumento propuesto por Lucarelli et al (2020) el cual evalúa esta variable con seis ítems. Los instrumentos originales estaban escritos en inglés por lo que fueron sometidos a un proceso de doble traducción.

La población de estudio estuvo conformada por empleados de empresas de servicios hoteleros y restaurantes de la región Amazónica del Ecuador donde el modelo de negocios se enfoca en aspectos de sostenibilidad ambiental. La selección de la muestra se realizó aplicando un muestreo aleatorio simple, en las empresas que conforman la población. Para la recolección de datos se envió un correo electrónico que incluía el enlace *web* para obtener acceso a la encuesta. Se obtuvieron un total de 150 encuestas válidas para el análisis; un tamaño de muestra representativo considerando la población de empresas con modelos de negocios enfocados en la sostenibilidad ambiental; además, de acuerdo con Hair et al. (2017), este tamaño de muestra es válido y suficiente para obtener resultados confiables y representativos al aplicar la técnica de PLSSEM. Previo a la aplicación del instrumento a los encuestados, se realizó una prueba piloto del mismo, aplicando la encuesta a un grupo empleados de empresas de este giro de negocio, que no se incluyeron dentro de la población de estudio, con el propósito de verificar que no existan inconsistencias en el instrumento de medición.

Resultados

Análisis del Modelo de Medida

Se calculó el índice de confiabilidad compuesto para determinar la confiabilidad de las escalas. Este índice refleja la relación entre la varianza explicada y la varianza total (Kline, 2016). La Tabla 1 muestra los valores obtenidos para cada uno de los constructos. En todos los casos, el índice de fiabilidad compuesto obtenido es superior al valor de 0.7, por lo que pueden considerarse escalas fiables.

Tabla 1

Fiabilidad de las escalas de cada variable latente

	Alpha de Cronbach	Índice de Confiabilidad Compuesta	Varianza Promedio Extraída (AVE)
Comportamiento_Proambiental	0.907	0.912	0.685
Liderazgo_Sostenible	0.927	0.931	0.516

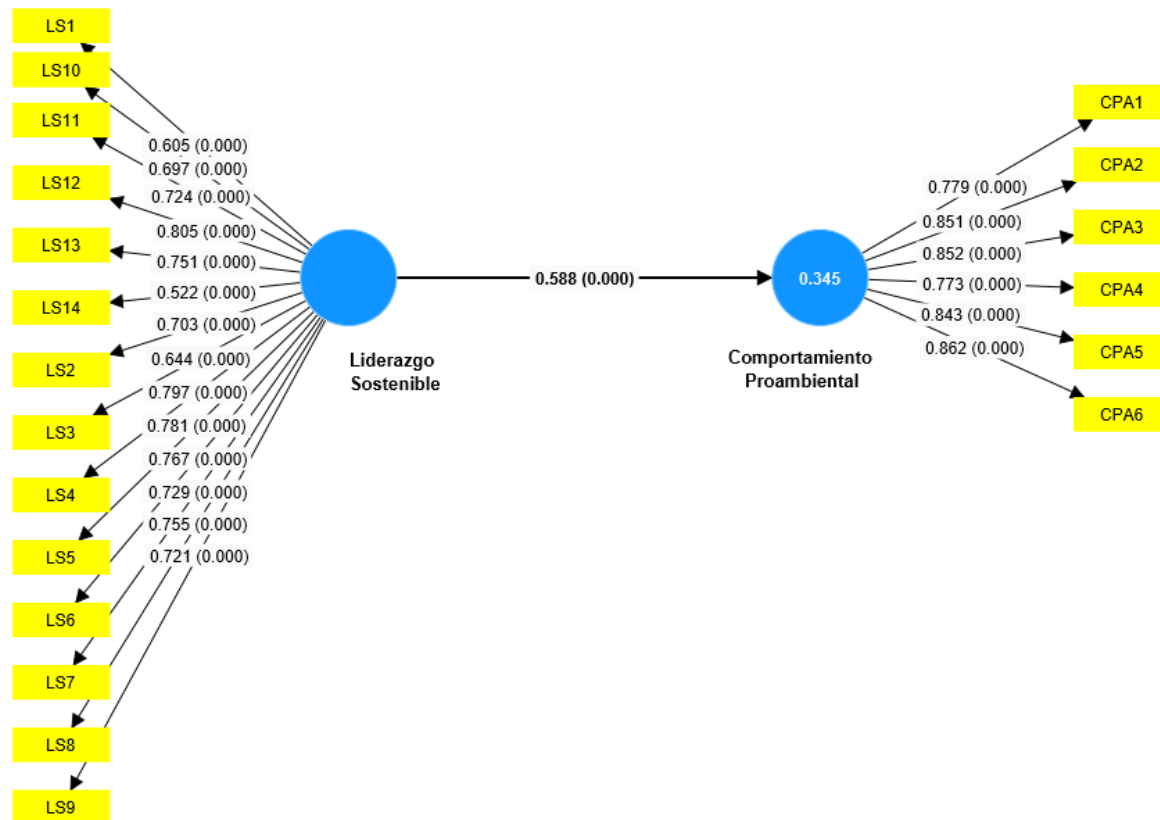
Para evaluar la validez discriminante del modelo de medición, se adoptó el enfoque sugerido por Hair et al. (2010), empleando el criterio de Fornell-Larcker. Este criterio evalúa si la raíz cuadrada del valor promedio extraído (AVE) de cada constructo es superior a su correlación más elevada con cualquier otro constructo. Este método se sustenta en el principio de que un constructo debería compartir más varianza con sus propios indicadores que con los de otro constructo. Los hallazgos de este análisis indicaron que, para cada constructo, el valor de la raíz cuadrada del AVE superaba las correlaciones con otras variables del estudio, confirmando así la validez discriminante del modelo.

Modelo Estructural

Según Hair et al. (2010), el modelo estructural representa gráficamente las interacciones entre constructos o variables latentes, ilustrando las relaciones estructurales entre ellos. Este se visualiza comúnmente a través de un diagrama que clarifica las conexiones entre las variables. Dentro de este modelo, se designa a la Confianza como la variable mediadora. En paralelo, la Presencia Social, las Motivaciones Utilitarias, y las Motivaciones Hedónicas se establecen como variables independientes. Por otro lado, la variable dependiente es la Intención de Compra. La representación de este modelo estructural, que se examina mediante el uso del software SmartPLS, se puede observar en la Figura 1.

Figura 1

Modelo Estructural



De acuerdo con Hair et al. (2017), la evaluación del modelo estructural debe seguir criterios específicos: (a) Se debe verificar la colinealidad entre las variables predictoras utilizando el índice VIF, el cual debería situarse por encima de 0.20 pero por debajo de 5 para evitar la necesidad de eliminar o combinar constructos predictores; (b) La significancia de los coeficientes de regresión debe ser examinada mediante el método de bootstrapping, recomendándose un mínimo de 5000 muestras de bootstrap; (c) Es crucial analizar el coeficiente de determinación R².

El método PLS-SEM busca optimizar los valores de R² para las variables latentes endógenas dentro del modelo estructural. La interpretación del valor de R² varía según el contexto específico del modelo y el campo de estudio, pero generalmente, se considera que valores de R² de 0.75, 0.50, y 0.25 indican niveles fuertes, moderados y débiles de explicación para la variable latente endógena, respectivamente.

Según los resultados obtenidos, los valores de VIF cumplen con los requisitos sugeridos, indicando que la colinealidad no representa un problema significativo en el modelo estructural. Además, se reporta un valor de R² de 0.345, lo cual sugiere una capacidad moderada del modelo para explicar la variabilidad de la variable dependiente basándose en las variables independientes.

Para verificar la hipótesis propuesta se utilizó el algoritmo bootstrapping con un número mínimo de muestras de 5000 según los criterios establecidos por Hair et al., (2017), con el propósito de evaluar la significación de las regresiones obtenidas entre las variables latentes. La correlación obtenida entre las variables es positiva y significativa (0.588; p-valor < 0.05), lo cual permite aceptar la hipótesis de investigación planteada, llevando a concluir que el Liderazgo Sostenible se relaciona positivamente con el Comportamiento Proambiental de empleados del sector de servicios turísticos

Discusión de Resultados

Los temas ambientales han atraído la atención de diversos grupos de interés y también de los accionistas, porque estos temas tienen implicaciones financieras (Lasrado & Arora, 2018). De acuerdo con Lasrado y Zakaria (2020), para la supervivencia a largo plazo, tanto de la humanidad como de la naturaleza, debemos actuar de manera responsable y considerar la naturaleza en nuestra vida organizacional cotidiana, para lo cual, la acción colectiva de muchos empleados puede tener un gran impacto. Además, debido a la escasez de recursos, la importancia de su conservación y la minimización de los desechos también se está acelerando, especialmente porque son aspectos esenciales para aumentar la eficiencia operativa y, a su vez, reducir los costos de producción o servicio (Ture & Ganesh, 2014).

Estos factores evidencian la importancia de involucrar a las organizaciones en comportamientos proambientales ya que, las organizaciones que operan de manera sostenible, a través del desarrollo de este tipo de comportamientos, no logran únicamente un equilibrio positivo entre el crecimiento económico, los objetivos sociales y ecológicos; alcanzarán simultáneamente mejoras en las condiciones comerciales, y el servicio al cliente, protegerán el nombre de la organización, reducirán los gastos y serán muy rentables a largo plazo (Javed et. al., 2021). Además, impulsados por el deterioro acelerado del medio ambiente y las condiciones competitivas del mercado, los investigadores y profesionales están trabajando en la generación de alternativas que permitan implementar prácticas ecológicas para mejorar el desempeño organizacional, pues,

como lo mencionó Sughanti (2019), debido a que las organizaciones contribuyen en gran medida a la degradación ambiental, es hora de que establezcan prácticas comerciales innovadoras a través de sus iniciativas de RSE e implementen prácticas ecológicas, para que toda la cadena de suministro se vuelva ecológica. La integración efectiva del desempeño ecológico, ambiental y social proporciona una sólida ventaja competitiva a las organizaciones y las hace destacar entre una multitud de competidores comerciales (Chin et al., 2015).

Estas afirmaciones se corroboran con los resultados alcanzados en el presente estudio, donde se ha demostrado que el Liderazgo Sostenible tiene una relación positiva y significativa con los comportamientos proambientales. Estos hallazgos corroboran lo afirmado por autores como Hallinger y Suriyankietkaew, (2018) y Shaban (2020) para quienes el liderazgo sostenible tiene un importante efecto en el desarrollo de comportamientos responsables de los empleados, lo cuales se relacionan con los comportamientos proambientales analizados.

Conclusiones

El estilo de liderazgo y las actitudes de los empleados son dos cuestiones fundamentales que afectan la capacidad de una organización para alcanzar eficazmente sus metas y objetivos sostenibles. Los líderes que aplican un estilo de liderazgo sostenible y el apoyo que brindan en una variedad de formas, se han convertido en los requisitos previos para la ecologización de la empresa a través del fomento de comportamientos proambientales de sus empleados; ya que, se involucran a sí mismos y a otros en la configuración de estrategias y políticas ambientales corporativas implementando diversas prácticas ecológicas al influir en los valores y actitudes de los empleados.

En el presente estudio se ha demostrado que el Liderazgo Sostenible influye positivamente en los Comportamientos Proambientales, demostrando que este tipo de líderes sirven como modelos a seguir para generar influencia directa en las actitudes ambientales de los empleados. Según Wang, Zhou y Liu (2018), si el estilo de liderazgo coincide con la cultura corporativa, los empleados que tengan valores similares alinearán sus actitudes y comportamientos hacia sus trabajos para ayudar a cumplir con las expectativas de su organización y del líder, respectivamente.

Si bien esta investigación hace una contribución importante, existen algunas limitaciones que en futuras investigaciones podrían ser abordadas. Una primera limitación es que el estudio fue de corte transversal por lo que, en futuras investigaciones, se recomienda aplicar estudios de corte longitudinal para verificar de qué manera está relación se configura en el tiempo y así, determinar posibles causalidades. Una segunda limitación es el contexto donde se realizó el estudio. En futuros estudios se recomienda analizar esta relación en otros contextos de negocios con el propósito de generalizar los resultados a una población de empresas más grande. Finalmente es recomendable incluir en el análisis variables mediadoras que pueden tener algún efecto entre el Liderazgo Sostenible y los Comportamientos Proambientales como: la Responsabilidad Social Empresarial, el Clima Organizacional, las Prácticas de Talento Humano con enfoque ecológico, entre otros.

Referencias bibliográficas

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2021). Linking organizational green training and voluntary workplace green behavior: Mediating role of green supporting climate and employees' green satisfaction. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125876.
- Andersén, J., Jansson, C., & Ljungkvist, T. (2020). Can environmentally oriented CEOs and environmentally friendly suppliers boost the growth of small firms? *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 325-334.
- Ardito, L., & Dangelico, R. M. (2018). Firm environmental performance under scrutiny: The role of strategic and organizational orientations. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 426-440.
- Bandura, A., Pervin, I. L., & John, O. (1999). Social cognitive theory of personality: Handbook of personality. Eds: Pervin L, John O, 2nd ed., Guilford, New York, 154-196.
- Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). The nature of employees' pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 12-32). New York, NY: Oxford University Press.
- Camuffo, A., De Stefano, F., & Paolino, C. (2017). Safety reloaded: lean operations and high involvement work practices for sustainable workplaces. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 245-259.
- Cavazotte, F., Mansur, J., & Moreno, V. (2021). Authentic leadership and sustainable operations: How leader morality and selflessness can foster frontline safety performance. *Journal of Cleaner Production*, 127819.
- Chekima, B., Wafa, S. A. W. S. K., Igau, O. A., Chekima, S., & Sondoh Jr, S. L. (2016). Examining green consumerism motivational drivers: does premium price and demographics matter to green purchasing? *Journal of Cleaner Production*, 112, 3436-3450.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches* (3rd Ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Chin, T. A., Tat, H. H., & Sulaiman, Z. (2015). Green supply chain management, environmental collaboration, and sustainability performance. *Procedia Cirp*, 26, 695-699.
- DuBois, C. L., & DuBois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organization. *Human Resource Management*, 51, 799-826.
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-

- environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of cleaner production*, 196, 576-587.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, 10(12), 4846.
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2020). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108-119.
- Jabbour, C. J. C., Sarkis, J., de Sousa Jabbour, A. B. L., Renwick, D. W. S., Singh, S. K., Grebinevych, O., ... & Godinho Filho, M. (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the 'human side' of the circular economy. *Journal of cleaner production*, 222, 793-801.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.
- Jardon, C. M., & Martínez-Cobas, X. (2019). Leadership and organizational culture in the sustainability of subsistence small businesses: an intellectual capital-based view. *Sustainability*, 11(12), 3491.
- Javed, A., Iqbal, J., Iqbal, S. M. J., & Imran, M. (2020). Sustainable leadership and employee innovative behavior: Discussing the mediating role of creative self-efficacy. *Journal of Public Affairs*, e2547.
- Lasrado, F., & Arora, B. (2018). Social identity and environmental citizenship in multinational corporations: an exploratory investigation and future research directions. *Social Identities*, 24(5), 624-646.
- Lasrado, F., & Zakaria, N. (2020). Go green! Exploring the organizational factors that influence self-initiated green behavior in the United Arab Emirates. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(3), 823-850.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: a literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lo, C. K. Y., Pagell, M., Dan, D., Wiengarten, F., & Yeung, A. C. L. (2014). OHSAS 18001 certification and operating performance: The role of complexity and coupling. *Journal of Operations Management*, 32(5), 268–280.
- Manika, D., Gregory-Smith, D., Wells, V. K., Comerford, L., & Aldrich-Smith, L. (2017). Linking environmental sustainability and healthcare: The effects of an energy saving intervention in two hospitals. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 11(1), 32-55.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Niu, X., Wang, X., & Xiao, H. (2018). What motivates environmental leadership behaviour—an empirical analysis in Taiwan. *Journal of Asian Public Policy*, 11(2), 173–187. <https://doi.org/10.1080/17516234.2017.1353940>
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.

- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 444-466
- Pagell, M., & Shevchenko, A. (2014). Why research in sustainable supply chain management should have no future. *Journal of Supply Chain Management*, 50(1), 44–55.
- Peterlin, J., Pearse, N., & Dimovski, V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic and Business Review*, 17(3), 273-290.
- Phillips, S., Thai, V. V., & Halim, Z. (2019). Airline value chain capabilities and CSR performance: the connection between CSR leadership and CSR culture with CSR performance, customer satisfaction and financial performance. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 35(1), 30-40.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017a). Contrasting the nature and effects of environmentally-specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 22-41.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438.
- Sarkis, J., Gonzales-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental Practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28, 163–176.
- Shaaban, S. (2020). The impact of responsible leadership (rl) on responsible employee (re): the mediating role of sustainable leadership (sl). *International Journal of Business and Management*, 15(9), 75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p75>
- Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 127039.
- Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(3), 818-835.
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014, March). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. In *Forum Scientiae Oeconomia* 2(1), 81-93.
- Slimane, M. (2012). Role and relationship between leadership and sustainable development to release social, human, and cultural dimension. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 92-99. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.013>
- Su, L., & Swanson, S. R. (2017). The effect of destination social responsibility on tourist environmentally responsible behavior: Compared analysis of first-time and repeat tourists. *Tourism Management*, 60, 308-321.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of Environmental Psychology*, 29, 309–317.

- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production*, 232, 739-750.
- Terreros, M. A., Salazar Arrata, J., & Toala Reyes, A. (2019). Artículo de revisión: fases de colaboración y protocolo. *Revista Científica Universidad Odontológica Dominicana*, 7(1), 30-38.
- Uddin, M. A., Biswas, S. R., Bhattacharjee, S., Dey, M., & Mahmood, M. (2021). Inspiring employees' ecological behaviors: The roles of corporate environmental strategy, biospheric values, and eco-centric leadership. *Business Strategy and the Environment*.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 211-229.
- Walia, R. (2015). A Saga of Qualitative Research. *Social Crimonol*, 5(2), 124.
- Wang, X., Xiao, H., Chen, K., & Niu, X. (2020). Why administrative leaders take pro-environmental leadership actions: Evidence from an eco-compensation programme in China. *Environmental Policy and Governance*, 30(6), 385-398.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organization. *Journal of cleaner production*, 168, 1679-1687.
- Wiengarten, F., & Pagell, M. (2012). The importance of quality management for the success of environmental management initiative. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 407-415.
- Yildiz, S., Basturk, F. y Boz, I. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394.
- Zibarras, L. D., & Coan, P. (2015). HRM practices used to promote pro-environmental behavior: A UK survey. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 2121-2142.