



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

TESIS DOCTORAL

**LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO
ANTECEDENTE DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD
UNIVERSITARIA. UN ANÁLISIS EN LA REPÚBLICA
DOMINICANA**

**CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A PRECEDENT TO UNIVERSITY
SATISFACTION AND LOYALTY. AN ANALYSIS IN THE DOMINICAN REPUBLIC**

Doctoranda:

Joselina Caridad Tavárez de Henríquez

Tutor:

Dr. D. Miguel Jesús Medina Viruel

Directores de la Tesis:

Dr. D. Francisco Orgaz Agüera

Dr. D. Salvador Moral Cuadra

Córdoba, noviembre de 2024

TITULO: *La responsabilidad social corporativa como antecedente de la satisfacción y lealtad universitaria. Un análisis en la República Dominicana*

AUTOR: *Joselina Caridad Tavárez de Henríquez*

© Edita: UCOPress. 2024
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

<https://www.uco.es/ucopress/index.php/es/ucopress@uco.es>



INFORME RAZONADO DE LA/EL TUTORA/OR

Este documento se presentará junto con el depósito de la tesis en <https://moodle.uco.es/ctp3/>



DOCTORANDA/O

Joselina Caridad Tavárez de Henríquez

TÍTULO DE LA TESIS:

La Responsabilidad Social Corporativa como antecedente de la satisfacción y lealtad universitaria. Un análisis en la República Dominicana

INFORME RAZONADO DE LA TUTORA/OR

(Ratificando el informe favorable del director. Sólo cuando el director no pertenezca a la Universidad de Córdoba)

La Tesis Doctoral de la doctoranda Joselina C. Tavárez ha presentado un análisis centrado en las diferentes relaciones existentes entre las variables relacionadas con la imagen universitaria, la identificación del personal, lealtad, satisfacción, responsabilidad social corporativa y compromiso del empleado. El estudio ha sido realizado en República Dominicana, a través de una metodología basada en ecuaciones estructurales que analizaban las relaciones de las distintas hipótesis del modelo planteado. Esta Tesis cumple con los requisitos de la Universidad de Córdoba y ha generado nuevos conocimientos a través de las siguientes publicaciones en revistas y jornadas o congresos de investigación:

- 1) Tavárez-De Henríquez, J. C., & Domínguez-Valerio, C. M. (2023). Satisfaction with the work done in university employees: A study from a developing country. *Administrative Sciences*, 13: 221. Indexada en Scopus Q1.
- 2) Tavárez-De Henríquez, J.C. (2022). La imagen universitaria y su importancia en el compromiso de los empleados de las universidades. *Jornadas Utesianas de Investigación Científica*, 30 de noviembre de 2022, Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana
- 3) Tavárez-De Henríquez, J.C. (2022). RSC como antecedentes de la satisfacción laboral en la educación superior. *Jornadas Utesianas de Investigación Científica*, 30 de noviembre de 2022, Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana.

Por tanto, la tesis cumple con los requisitos de la Universidad.

Por todo ello, se autoriza la presentación de la tesis doctoral.

Córdoba, a 7 de noviembre de 2023

La/el Tutor/a

T OÖP CÄ
X@WÖSÄ
T @WÖSÄRÖUWÜ
Ä I Ë FH I Ü

08(ael /ä äsk /) eÄ || T ÖÖPCE
x@wösa @wösaRöUWüÄ
T I Ë FH I Ü
08(Ä M T ÖÖPCE@WÖSÄ
T @WÖSÄRÖUWÜÄ I Ë FH I ÜÄ
) M T @WÖSÄRÖUWÜÄDU
T I Ë FH I ÜÄ e q /ä Ä eÄ
Ä I Ë FH I Ü
VÄRÖSÄB K
08 @WÖSÄRÖUWÜÄ ÄFH I ËFH I Ü

Fdo.:Miguel Jesús Medina Viruel



TÍTULO DE LA TESIS: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO ANTECEDENTE DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD UNIVERSITARIA. UN ANÁLISIS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

DOCTORANDA: Joselina Caridad Tavárez de Henríquez

INFORME RAZONADO DE LOS DIRECTORES DE LA TESIS

La Doctoranda Joselina Caridad Tavárez de Henríquez ha demostrado un gran compromiso en la elaboración de su Tesis, llevándola a cabo de manera apropiada y metódica. Como directores de la Tesis, apreciamos altamente el esfuerzo constante en los últimos años, durante los cuales la Doctoranda ha logrado equilibrar exitosamente el progreso de la Tesis con sus responsabilidades académicas y administrativas en el ámbito de la educación universitaria en la República Dominicana, específicamente, desde la Cancillería del Sistema Corporativo UTESA. El proceso de investigación siguió un plan predefinido, comenzando con una sólida base teórica y avanzando hacia el diseño y aplicación de un cuestionario de acuerdo con el modelo propuesto. Se empleó una metodología basada en ecuaciones estructurales para evaluar las relaciones planteadas en las hipótesis. Los resultados obtenidos no solo han sido incluidos en esta Tesis, sino que también han sido aceptados en revistas de prestigio en el Scopus y/o Latindex, además de en conferencias de investigación de importancia internacional. La relevancia de este estudio en el contexto de la República Dominicana radica en su capacidad para ampliar la comprensión y brindar valiosas aplicaciones prácticas en las políticas y acciones de responsabilidad social del sistema de educación superior del país. Por lo tanto, se otorga la autorización para presentar la tesis doctoral.

Córdoba, 8 de noviembre de 2023.

Fdo: Salvador Moral Cuadra

Fdo: Francisco Orgaz Agüera

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios por crearme, sostenerme y ayudarme con su inmenso amor e inteligencia divina que me inspira y nutre. Gracias a él estoy culminando esta nueva etapa acompañada de seres especiales que han enriquecido mi corriente de vida, dándome el soporte necesario para terminar este proyecto de investigación.

Agradezco a mis directores de tesis: Dr. Salvador Moral, Dr. Miguel Medina y Dr. Francisco Orgaz quienes con sus conocimientos, experiencia, entusiasmo, confianza y empeño me inspiraron para culminar este trabajo de investigación, ustedes son la piedra angular donde se sostiene todo lo aprendido, muchas gracias.

Inmensas gracias a la Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA, lugar donde he podido crecer y desarrollarme académicamente, y en especial, a tres personas importantes en mi vida y ejercicio profesional: el Dr. Príamo A. Rodríguez quien me animó a iniciar este proyecto doctoral, a la Dra. Lily Rodríguez González quien ha apostado por este proyecto de investigación e inspirado con su ejemplo y sus palabras y al Ing. Frank Rodríguez González quien me ha apoyado para culminar, haciendo más ligero el camino con su bondad, nobleza, calidez y humildad.

Agradezco a ese hermoso círculo de amor que componen mi familia, en especial mis amados hijos: Ligia Virginia, Amaya Lucía y Enrique José y mi nieto Eduardo Enrique. Gracias por cada abrazo, palabra, sonrisa y momento que me sirve de motor para enseñarles con el ejemplo. A Rafael Eduardo, Jordi y Yesi quienes hacen felices a mis hijos con su amor y respeto y me dan la tranquilidad que permite poder emprender proyectos de estudios como este.

Inolvidables serán los momentos compartidos con mis compañeros en este trayecto: Maira, Nilda, Regino y Maridalis, gracias por el apoyo, el trabajo compartido y el intercambio de conocimientos, muchas gracias, por hacer divertido e interesante el viaje.

A mis amigos y compañeros de trabajo quienes durante este tiempo me han apoyado, animado, y comprendido.

A los rectores, vicerrectores, docentes y empleados de la Sede y los Recintos de la Universidad Tecnológica de Santiago, UTESA, quienes sin dudar apoyaron la realización de esta investigación. Gracias por siempre.

Y en especial a Robert T. Browne y Cecilia Browne quienes con sus enseñanzas me inspiraron a aspirar mayores conocimientos, porque Saber es Ser. Gracias.

RESUMEN

La relevancia de este estudio radica en su capacidad para abordar aspectos críticos en el contexto universitario, donde la imagen de la universidad, la identificación y lealtad de los empleados, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en sus dimensiones económica, social y ambiental, y la satisfacción de los empleados son fundamentales. Este análisis no solo puede mejorar la gestión y reputación de las universidades, sino también su impacto en la sociedad. Además, al explorar la satisfacción de los empleados en diferentes aspectos, el estudio proporciona una visión integral de cómo estas variables pueden influir en el compromiso de los empleados, lo que es esencial para el funcionamiento exitoso de una institución académica. El objetivo de esta investigación ha sido doble: por un lado, profundizar en la literatura científica y diseñar un modelo teórico de investigación para medir el compromiso de los empleados universitarios, teniendo como antecedentes diversos enfoques de satisfacción, la RSC (desde las perspectivas económicas, sociales y ambientales), lealtad, imagen de la organización y la identificación con la universidad. Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados, se diseñó un instrumento correctamente estructurado. El cuestionario aplicado se ha basado en estudios previos y los ítems obtenidos han sido adaptados al contexto propio de la investigación. El cuestionario se aplicó a empleados universitarios los meses de agosto de 2022 y febrero de 2023, en los diferentes campus o recintos de la Universidad Tecnológica de Santiago, seleccionada para esta investigación por ser la universidad privada del país con mayor número de empleados y estar distribuidas en 7 provincias del país. Se obtuvieron 466 cuestionarios válidos, los cuales fueron tabulados en Microsoft Excel y, posteriormente, los datos se analizaron con los programas SPSS y Smart-PLS. El modelo de medida y estructura fue validado y se realizó el contraste de hipótesis. En este sentido, de un total de 15 hipótesis planteadas se han soportado ocho. Entre las hipótesis soportadas cabe destacar la influencia de la Imagen de la Universidad sobre la Identificación (H_1), la Lealtad (H_2), la Dimensión económica RSC (H_3), la Dimensión social RSC (H_4) y la Dimensión ambiental RSC (H_5). Asimismo, se han soportado los supuestos que hipotetizaban sobre la influencia de la Identificación sobre el Compromiso de los empleados (H_6), la Lealtad sobre el Compromiso de los empleados (H_7) y la Satisfacción con el trabajo realizado sobre el Compromiso de los empleados (H_{13}). Por otro lado, no se ha logrado

confirmar la influencia de la económica RSC (H₈), la Dimensión social RSC (H₉), la Dimensión ambiental RSC (H₁₀), la Satisfacción con el liderazgo (H₁₁), la Satisfacción con el salario (H₁₂), la Satisfacción con las promociones (H₁₄) y la Satisfacción con los compañeros de trabajo (H₁₅) sobre el Compromiso de los empleados. Estos resultados sugieren la universidad debe priorizar la gestión de su imagen, centrándose en aspectos como la calidad del servicio, la reputación y la identidad de marca para promover la identificación y lealtad de sus empleados. Esto podría incluir campañas de marca, programas de capacitación y desarrollo personal y comunicación efectiva. Asimismo, la gestión de recursos humanos en las universidades debe enfocarse en aumentar la satisfacción laboral de los empleados a través de la promoción de un liderazgo efectivo, salarios competitivos y oportunidades de promoción, y esto podría contribuir a un mayor compromiso de los empleados. Además, la falta de influencia de ciertos factores en el compromiso sugiere que las universidades deben centrarse en las áreas que han demostrado ser más relevantes en su contexto específico, lo que podría ayudar a optimizar recursos y esfuerzos en áreas clave de la gestión de personal.

Palabras clave: imagen, compromiso, satisfacción, RSC, universidad.

ABSTRACT

The relevance of this study lies in its ability to address critical aspects in the university context, where the image of the university, the identification and loyalty of employees, Corporate Social Responsibility (CSR) in its economic, social and environmental dimensions, and Employee satisfaction is essential. This analysis can not only improve the management and reputation of universities, but also their impact on society. Furthermore, by exploring employee satisfaction in different aspects, the study provides a comprehensive view of how these variables can influence employee engagement, which is essential for the successful functioning of an academic institution. The objective of this research has been twofold: on the one hand, to delve into the scientific literature and design a theoretical research model to measure the commitment of university employees, having as a background various approaches to satisfaction, CSR (from economic perspectives, social and environmental), loyalty, image of the organization and identification with the university. In order to respond to the stated objectives, a properly structured questionnaire was used. The questionnaire applied has been based on previous studies and the items obtained have been adapted to the context of the research. The questionnaire was applied to university employees in the months of August 2022 and February 2023, on the different campuses or campuses of the Technological University of Santiago, selected for this research because it is the private university in the country with the largest number of employees and is distributed in 7 provinces of the country. 466 valid questionnaires were obtained, which were tabulated in Microsoft Excel and, subsequently, the data were analyzed with the SPSS and Smart-PLS programs. The measurement and structure model was validated and the hypotheses were tested. In this sense, of a total of 15 hypotheses proposed, eight have been supported. Among the supported hypotheses, it is worth highlighting the influence of the University Image on Identification (H1), Loyalty (H2), the CSR economic dimension (H3), the CSR social dimension (H4) and the CSR environmental dimension (H5). . Those hypotheses that hypothesized about the influence of Identification on employee Commitment (H6), Loyalty on employee Commitment (H7) and Satisfaction with the work performed on employee Commitment (H13) have also been supported.). On the other hand, it has not been possible to confirm the influence of the economic CSR (H8), the social CSR dimension (H9), the environmental CSR dimension (H10), Satisfaction with

leadership (H11), Satisfaction with salary (H12), Satisfaction with promotions (H14) and Satisfaction with co-workers (H15) on employee Commitment. These results suggest the university should prioritize the management of its image, focusing on aspects such as service quality, reputation and brand identity to promote the identification and loyalty of its employees. This could include brand campaigns, training and personal development programs and effective communication. Likewise, human resource management in universities should focus on increasing employee job satisfaction through the promotion of effective leadership, competitive salaries, and promotion opportunities, and this could contribute to greater employee engagement. Furthermore, the lack of influence of certain factors on engagement suggests that universities should focus on the areas that have proven to be most relevant in their specific context, which could help optimize resources and efforts in key areas of personnel management.

Keywords: image, commitment, satisfaction, CSR, university.

ÍNDICE GENERAL

ASPECTOS INTRODUCTORIOS Y PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	33
.....	
PRESENTACIÓN	35
RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	38
OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL	42
Objetivos teóricos	43
Objetivos empíricos	43
ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL	44
CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA REPÚBLICA DOMINICANA EN LAS UNIVERSIDADES	47
1.1.APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y COMPONENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE	49
1.2.CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA RSC	53
.....	
1.3.ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA RSC	58
.....	
1.4.DIMENSIÓN E IMPLICACIONES DE LA RSC	62
.....	
1.5.RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA	65
.....	
CAPÍTULO 2. LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	71
2.1. CONCEPTO DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	73
.....	
2.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	75
.....	
2.3. IMPORTANCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA	79
.....	
2.4. COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LAS UNIVERSIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA	82
.....	
2.5. NORMATIVAS EN LA UNIVERSIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA	84
.....	
2.6. LA RSU EN REPÚBLICA DOMINICANA	87
CAPÍTULO 3. LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL	91
3.1 CONCEPTO DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL	93
3.1.1. Satisfacción	93

3.1.2. Lealtad.....	96
3.1.3. Satisfacción y lealtad externa.....	98
3.2. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL	
.....	100
3.2.1. Antecedentes de la satisfacción.....	100
3.2.2. Antecedentes de la lealtad	102
3.3. EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL .	103
3.4. SOSTENIBILIDAD Y MARKETING COMO COMPROMISO DE LA	
SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL	107
CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS, HIPÓTESIS Y	
PLANTEAMIENTO DEL MODELO	113
4.1. DEFINICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS.....	115
4.1.1. Imagen de la universidad	115
4.1.2. Identificación con la universidad	116
4.1.3. Lealtad con la universidad.....	117
4.1.4. Dimensión económica, social y ambiental de la RSC	119
4.1.5. Satisfacción de los empleados desde el enfoque de liderazgo,	
compañeros de trabajo, trabajo realizado, promoción en la organización y	
salario.....	120
4.1.6. Compromiso de los empleados de la universidad.....	124
4.2. RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS Y DISEÑO DEL MODELO	125
4.3. SÍNTESIS DE LAS RELACIONES ENTRE CONSTRUCTOS Y	
PROPUESTA GRÁFICA DE MODELO DE ESTUDIO.....	134
CAPÍTULO 5. MATERIALES, MÉTODOS Y EVALUACIÓN PRELIMINAR ..	137
5.1. OBJETIVOS EMPÍRICOS DEL ESTUDIO.....	139
5.2. ÁMBITO OBJETO DE ESTUDIO	141
5.3. INSTRUMENTO DEL ESTUDIO	142
5.3.1. Diseño y estructura del instrumento de la investigación	142
5.3.2. Validación del instrumento de investigación.....	147
5.3.3. Análisis preliminar de las variables observables	149
5.3.4. Fiabilidad de la escala.....	165
5.3.5. Relevancia muestral.....	166
5.3.6. Técnicas de análisis empleadas en la investigación.....	167
5.3.7. Metodología SEM: Introducción a los Mínimos Cuadrados Parciales	
(Partial Least Squares).....	168
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	171
6.1. VALORACIÓN INICIAL DEL MODELO ESTRUCTURAL	173
6.2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA.....	175

6.2.1. Análisis de fiabilidad y validez a nivel individual.....	175
6.2.2. Análisis de fiabilidad y validez a nivel de compuesto o consistencia interna	181
6.3. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL	187
6.3.1. Análisis de colinealidad	187
6.3.2. Análisis de poder predictivo.....	188
6.3.3. Análisis de la relevancia predictiva.....	190
6.3.4. Tamaño del efecto	191
6.3.5. Significación estadística de las relaciones estructurales	192
6.4. CAPACIDAD PREDICTIVA DEL MODELO ESTRUCTURAL. PLS_PREDICT.....	195
CAPÍTULO 7. CONSIDERACIONES FINALES.....	199
7.1. CONCLUSIONES.....	201
7.1.1. Conclusiones teóricas	202
7.1.2. Conclusiones empíricas	208
7.2. IMPLICACIONES	211
7.2.1. Implicaciones Teóricas	211
7.2.2. Implicaciones Prácticas	212
7.3. LIMITACIONES Y POSIBLES ÁREAS DE ESTUDIO FUTURAS	213
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	215
ANEXOS.....	257
Anexo 1. Cuestionario.....	259

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuestas dimensionales de la RSC.....	63
Tabla 2. Variables que determinan la percepción de la calidad.....	110
Tabla 3. Clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y lealtad.	111
Tabla 4. Estudios que fundamentan el modelo de investigación.	143
Tabla 5. Variables observables/indicadores y compuestos empleados.	144
Tabla 6. Test de Harman.	148
Tabla 7. Medidas de invarianza.	149
Tabla 8. Frecuencias absolutas y relativas de las variables observables.....	150
Tabla 9. Frecuencias absolutas y relativas de las variables observables.....	153
Tabla 10. Perfil sociodemográfico de la muestra.	165
Tabla 11. Análisis de fiabilidad de la escala. Alfa de Cronbach.	166
Tabla 12. Empleo de PLS-SEM.	170
Tabla 13. Cargas factoriales y significación. Compuestos Modo A.....	176
Tabla 14. Análisis de los pesos y significancia. Compuestos Modo B.	178
Tabla 15. Test del Factor de Inflación de la Varianza.....	180
Tabla 16. Fiabilidad compuesta. Rho_A y Rho_C.....	181
Tabla 17. Validez convergente. AVE.	182
Tabla 18. Validez discriminante. Cargas cruzadas.	183
Tabla 19. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker.	185
Tabla 20. Validez discriminante. Ratio Heterotrait-Monotrait.	186
Tabla 21. Significancia estadística. Ratio Heterotrait-Monotrait.....	186
Tabla 22. Análisis de colinealidad entre compuestos.....	188
Tabla 23. Poder predictivo. Coeficiente de determinación (R^2).	189
Tabla 24. Descomposición de R^2 . Varianza Explicada.....	189
Tabla 25. Relevancia predictiva. Test de Stone-Geisser (Q^2).	190
Tabla 26. Tamaño de efecto. Significación estadística.	191
Tabla 27. Relación poder predictivo (R^2) y tamaño de efecto (f^2).	192
Tabla 28. Contraste de hipótesis.....	193
Tabla 29. Resumen de las hipótesis.	194
Tabla 30. Capacidad predictiva del modelo a nivel de compuesto.	196
Tabla 31. Capacidad predictiva del modelo.	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la Tesis Doctoral.	46
Figura 2. Dimensiones del desarrollo sostenible.	50
Figura 3. Desajustes en la satisfacción de los usuarios.	106
Figura 4. Modelo de la investigación.	135
Figura 5. Zonas donde se localiza la universidad UTESA.	142
Figura 6. Imagen de la Universidad – IMU.	156
Figura 7. Identificación - IDE.	156
Figura 8. Lealtad - LEA.	157
Figura 9. Dimensión económica RSC - DEC.	158
Figura 10. Dimensión social RSC - DSO.	158
Figura 11. Dimensión ambiental RSC - DME.	159
Figura 12. Satisfacción con el liderazgo - SAL.	160
Figura 13. Satisfacción con los compañeros de trabajo - SAC.	160
Figura 14. Satisfacción con el salario - SAS.	161
Figura 15. Satisfacción con las promociones - SAP.	162
Figura 16. Satisfacción con el trabajo bien hecho - SAT.	163
Figura 17. Compromiso de los empleados - COM.	164
Figura 18. Fuerza y relevancia de la muestra.	167
Figura 19. Técnicas de análisis empleadas.	168
Figura 20. Modelo integrado PLS-SEM.	174
Figura 21. Procesos y pruebas de aplicación a PLS-SEM en la investigación.	175
Figura 22. Procedimiento de evaluación de pesos.	178
Figura 23. Modelo estructural final.	195

ASPECTOS INTRODUCTORIOS Y PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- PRESENTACIÓN**
- RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**
- OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL**
- ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL**

En este capítulo se establece la base fundamental de esta investigación. En un principio, se ofrece una introducción que enmarca el contexto de la investigación y enfatiza su relevancia en el ámbito académico y científico. A continuación, se analiza la justificación y la importancia de este estudio, destacando las razones que impulsaron su realización y su contribución al cuerpo de conocimiento existente. Luego, se esbozan los objetivos de la investigación, tanto los de naturaleza teórica como los empíricos, que servirán de guía a lo largo de todo el proceso. Finalmente, se presenta una descripción detallada de la estructura de los capítulos de la Tesis Doctoral, brindando una visión general de cómo se llevará a cabo el estudio en su totalidad.

PRESENTACIÓN

La mayoría de las investigaciones sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se han centrado en las partes interesadas y los resultados externos, descuidando el impacto en las partes interesadas internas, como los empleados (Obeidat, 2016). Sin embargo, los avances recientes en la literatura sobre RSC han descubierto fuentes de significado para los empleados más allá de sus tareas laborales diarias (Rupp et al., 2018). Los estudios han demostrado

que la RSC influye positivamente en el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados (Tsourvakas & Yfantidou, 2018). Además, su práctica interna puede fortalecer el compromiso de los empleados en las organizaciones (Chan et al., 2020). Por lo tanto, es importante que las universidades incorporen estas prácticas de responsabilidad para mejorar el compromiso de los empleados.

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado, las instituciones de educación superior, es decir, las universidades, se encuentran en una encrucijada que demanda una constante adaptación y evolución (González-Pérez et al., 2021). La imagen de una universidad, su RSC y la implicación de sus empleados son factores críticos que determinan su éxito y su relevancia en la sociedad actual (Adel et al., 2022; Tan et al., 2022). Así, se ha convertido en una necesidad el analizar la interconexión entre la imagen de una universidad, su RSC y la implicación de sus empleados (Ali et al, 2020; Ali et al., 2021).

Una imagen universitaria positiva puede mejorar el compromiso de los empleados al crear un sentimiento de orgullo y pertenencia (Mtange, 2022). Por tanto, se recomiendan políticas de comunicación y prácticas de gestión eficaces para garantizar que los empleados interpreten los mensajes institucionales con precisión, lo que puede mejorar el compromiso y el posicionamiento de la marca (Ewing et al., 2019). En este contexto, las universidades deben centrarse en mejorar continuamente sus prácticas de gestión de la identidad y la reputación corporativa para obtener una ventaja competitiva (Mtange, 2022).

Históricamente, las universidades han sido consideradas como pilares de la educación, la investigación y el progreso social (Rajaei, 2013). Su imagen se ha asociado con la excelencia académica, la calidad de la investigación y la contribución al bienestar de la sociedad (Morinaj & Hascher 2022). Sin embargo, en el entorno altamente competitivo en el que operan en la actualidad, mantener y mejorar esa imagen se ha convertido en un desafío constante (Azoury et al., 2014; Manzoor et al., 2021).

La imagen de una universidad va más allá de su reputación académica (Baltaru, 2019) y también incluye su percepción en términos de inclusión, diversidad, sostenibilidad y compromiso cívico (Coelho & Menezes, 2022). Los

futuros estudiantes, profesores, donantes y socios comerciales consideran estos factores al evaluar una universidad (Schulz et al., 2023). Por lo tanto, la construcción y el mantenimiento de una imagen sólida se han convertido en un objetivo estratégico para muchas instituciones de educación superior (Lee et al., 2018).

Al mismo tiempo, la RSC ha emergido como una preocupación creciente en la comunidad académica (Wang et al., 2016). Las universidades no solo buscan excelencia académica, sino que también asumen un compromiso con la sociedad y el medio ambiente (Arredondo et al., 2010; Martínez-Valdivia et al., 2020). La RSC en el ámbito universitario abarca desde prácticas sostenibles en el campus hasta proyectos de extensión comunitaria que aborden problemas sociales y ambientales (Alshuwaikhat & Abubakar, 2008; Ali et al., 2021). Así, en un mundo donde la sostenibilidad y la ética empresarial son valoradas, la responsabilidad social corporativa se ha convertido en un elemento esencial para la gestión de una universidad (Ali et al., 2021).

Por otro lado, la implicación de los empleados es un componente crítico para el éxito y la sostenibilidad de cualquier institución (Sarwar et al., 2020). En el contexto universitario, esto se traduce en la satisfacción y el compromiso de los profesores, personal de apoyo, investigadores y demás empleados (Ashraf, 2020). De esta manera, los empleados altamente comprometidos son más propensos a ser productivos, creativos y a permanecer en la institución a largo plazo (Turner, 2019). Además, los colaboradores contribuyen al ambiente de trabajo positivo y a la calidad de la enseñanza y la investigación (Jang et al., 2023).

Lo que hace que estos tres conceptos sean especialmente interesantes es que están intrincadamente conectados. La imagen de una universidad puede influir en su capacidad para atraer y retener talento, lo que a su vez puede influir en su RSC y su capacidad para implementar programas exitosos (Ercantan & Eyupoglu, 2022). Del mismo modo, una sólida RSC puede mejorar la imagen de la universidad (Plungpongpan et al., 2016), lo que puede influir en la percepción de sus empleados (Simpson & Aprim, 2018) y, por lo tanto, en su compromiso (Gürlek & Tuna, 2019), que es un factor crucial en el éxito organizacional, debido

a que se asocia con una mayor satisfacción laboral, productividad y compromiso organizacional (Saks, 2006).

La implicación de los empleados, a su vez, puede afectar la percepción de la universidad tanto en términos de su compromiso social como de su calidad académica (Raza et al., 2021; Ercantan & Eyupoglu, 2022). Así, la percepción de los empleados sobre la RSC y su alineación con los valores organizacionales tiene un rol muy importante en sus niveles de compromiso (Esmaeelinezhad et al., 2015; Rawshdeh et al., 2019).

El mundo de la educación superior se enfrenta a una serie de desafíos que incluyen la creciente competencia global por estudiantes e investigadores, la creciente importancia de la sostenibilidad y la RSC, y la necesidad de atraer y retener a los empleados más talentosos (Ota, 2018; Brint, 2020). De esta manera, y para abordar estos desafíos de manera efectiva, las universidades deben comprender cómo estos tres factores están interconectados y cómo pueden aprovechar esta interconexión para mejorar su posición en el mundo académico y en la sociedad en general (Tight, 2022).

RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio de los antecedentes del compromiso de los empleados universitarios en relación con su percepción de la imagen de la universidad y la RSC es relevante por diferentes razones que se presentan en las siguientes líneas.

Primeramente, se debe destacar que los empleados comprometidos tienden a ser más motivados, productivos y comprometidos con sus funciones (Nikolova et al., 2019), lo que, a su vez, influye positivamente en la eficacia general de la institución (Mahmood et al., 2021). Así, la comprensión de qué factores influyen en el compromiso de los empleados en el contexto de la imagen universitaria y la RSC, podría ayudar a las universidades a tomar medidas proactivas para mejorar el compromiso de los empleados (Thomson, 2013; Ashraf et al., 2022), creando así un ambiente de trabajo positivo que fomente la

dedicación (Rohman et al., 2021) y, en última instancia, beneficie a la organización (Abdullahi et al., 2021).

En segundo lugar, a medida que se intensifica la competencia por los mejores talentos académicos, las universidades deben diferenciarse para atraer y retener empleados altamente calificados, incluido el personal docente y administrativo (Münch, 2014; Kunene, 2019). Así, una imagen universitaria positiva y un fuerte compromiso con la RSC pueden hacer que una institución sea más atractiva para los empleados potenciales (Asrar-ul-Haq et al., 2017), mejorando la reserva de talentos entre los cuales pueden reclutar (Carlini et al., 2019). De esta manera, los empleados que perciben su universidad como una institución socialmente responsable y de buena reputación tienen más probabilidades de elegir trabajar allí y quedarse (Zhang et al., 2020), contribuyendo a la excelencia y el éxito generales de la institución (Shriberg, 2002).

En tercer lugar, la imagen de una universidad y su compromiso con la RSC impactan significativamente en el sentido de pertenencia e identificación de los empleados con la organización (D'Aprile & Talò, 2015; Asrar-ul-Haq et al., 2017). En este contexto, los empleados que tienen una percepción positiva de su institución tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral y es más probable que demuestren compromiso con sus funciones y con la institución en su conjunto (Belias et al., 2015). Así, dentro de la organización se cultiva una cultura de integridad, responsabilidad y compromiso, creando una cultura organizacional positiva que mejora el ambiente de trabajo general (Pless & Maak, 2004; Shah et al., 2021).

En cuarto lugar, los empleados suelen tener un rol importante a la hora de impulsar las iniciativas de RSC dentro de las universidades (Ahmad et al., 2020). De esta forma, el compromiso de los empleados con la RSC está estrechamente vinculado a la capacidad de la institución para implementar prácticas socialmente responsables de manera efectiva (Lu et al., 2021). Por tanto, si se comprende qué motiva a los empleados a comprometerse con la RSC y qué influye en su compromiso, las universidades pueden desarrollar e implementar programas e iniciativas de RSC más exitosos (Afsar & Umrani, 2020; Ali et al., 2020). Y esto, a su vez, mejora el impacto social, la sostenibilidad, la imagen y la reputación de la universidad (Purcell et al., 2019).

La imagen de una universidad es de suma importancia para atraer estudiantes, donantes, socios y partes interesadas (Nguyen & Mogaji, 2022). Así, un empleado comprometido que cree en la misión y los valores de la institución puede contribuir positivamente a dar forma a la imagen de la universidad (Blanco-González et al., 2021). Además, las partes interesadas de las universidades esperan que estas respeten estándares éticos, demuestren responsabilidad social y mantengan una imagen positiva (Ali et al., 2021). Por lo tanto, el análisis de cómo las percepciones y el compromiso de los empleados influyen en estos aspectos permite a las universidades satisfacer mejor las expectativas de sus diversas partes interesadas, fomentando relaciones y apoyo más sólidos (Sung & Yang, 2009; Larrán & Andrades, 2017).

Por su parte, los empleados comprometidos tienen más probabilidades de permanecer en una organización a largo plazo, lo que promueve la estabilidad y la continuidad en el logro de la misión y los objetivos de la universidad (Abdullahi et al., 2022). Esto contribuye al éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la institución, asegurando su capacidad para adaptarse y evolucionar en un panorama académico en constante cambio (Nandedkar et al., 2023; Porath, 2023).

Incluso, la investigación sobre los antecedentes del compromiso de los empleados en el contexto de la imagen universitaria y la RSC contribuye a la toma de decisiones basada en datos (Choi & Park, 2022). Así, las universidades pueden utilizar estos datos para tomar decisiones informadas sobre estrategias, políticas y prácticas que contribuirán a una percepción positiva de la universidad, iniciativas de RSC más sólidas y un mayor compromiso de los empleados (Mascarenhas et al., 2020). Además, esto ayuda a las universidades a adaptarse y evolucionar en un panorama académico en constante cambio y contribuir positivamente a las comunidades a las que sirven (Alexander & Manolchev, 2020).

Esta investigación propone como antecedente de la RSC a la imagen de la universidad, habiendo esto sido planteado en otros contextos, como el marketing (Kim et al., 2020), el turismo (Han et al., 2019), la lealtad del cliente (Islam et al., 2021), la industria (Lu et al., 2020), entre otros. Además, esta Tesis Doctoral propone a la identificación con la universidad, la lealtad, la RSC desde las diferentes dimensiones (económica, social y ambiental) y la satisfacción

desde diferentes enfoques (liderazgo, compañeros de trabajo, con el trabajo realizado, con la promoción en el trabajo y con el salario) como antecedentes del compromiso de los empleados.

En este contexto, y justificando la inclusión de la variable satisfacción desde diferentes enfoques, cabe destacar que la satisfacción es un concepto complejo y multidimensional que ha sido estudiado desde diversas perspectivas. Generalmente, se define como el estado emocional positivo de un individuo como consecuencia de la evaluación de su trabajo o de sus vivencias del entorno laboral (Fisher 2010). Por lo tanto, la satisfacción laboral puede verse influenciada por varios factores, incluido el liderazgo, el compromiso laboral, las relaciones con los compañeros de trabajo o el salario (Sang et al. 2019).

En este contexto, el compromiso laboral está íntimamente relacionado con la satisfacción laboral, ya que los empleados que están satisfechos con su trabajo es más probable que muestren niveles más altos de compromiso laboral (Batura et al. 2016). Por tanto, la satisfacción laboral influye positivamente en el compromiso laboral (Haryono & Sulisty, 2020). Sin embargo, la satisfacción laboral puede deberse a diferentes factores (Kurniawaty et al. 2019), como el liderazgo percibido, el salario, la satisfacción con el trabajo real realizado, con los ascensos y con la rotación, o la relación con los compañeros de trabajo. Por tanto, es necesario conocer qué factores influyen más en la satisfacción laboral y su relación con el compromiso (Dziuba et al. 2020).

De esta manera, y siguiendo lo indicado en las líneas antecesoras, esta investigación ofrece una perspectiva novedosa al integrar la imagen de la universidad como antecedente de la RSC, ampliando la comprensión de estas relaciones en el contexto de la educación superior. En este sentido, esta investigación contribuye a un modelo más amplio y holístico que va más allá de las limitaciones de investigaciones previas, puesto que el modelo planteado incluye factores como la identificación con la universidad, la lealtad, y la RSC en sus dimensiones económica, social y ambiental. Así, esta Tesis Doctoral ofrece una comprensión más completa y detallada de cómo estos elementos se interconectan y afectan el compromiso de los empleados. Esto permite a las instituciones de educación superior abordar sus desafíos y oportunidades con una estrategia más sólida y efectiva.

También, el presente estudio destaca por su aplicación y validación en un contexto específico, en este caso, un país en vías de desarrollo como la República Dominicana. Esto añade un valor significativo a la investigación, ya que los contextos en desarrollo a menudo presentan dinámicas y desafíos únicos que no siempre se alinean con los resultados de investigaciones realizadas en contextos más desarrollados. La educación de calidad tiene un rol crucial en el desarrollo sostenible de un país (Agbedahin, 2019; Mehmood, 2021), y comprender cómo mejorar la percepción de la universidad y su compromiso social puede tener un impacto sustancial en la sociedad dominicana. Esta investigación, al ser el primer estudio de estas características en la educación superior de la República Dominicana, contribuye al crecimiento y fortalecimiento de las instituciones educativas en el país.

Además, considerando el contexto de un país en desarrollo, los resultados de esta investigación pueden proporcionar valiosas lecciones y directrices para otras naciones en situaciones similares. La educación superior en países en vías de desarrollo a menudo enfrenta desafíos únicos relacionados con la inversión en infraestructura, recursos limitados y necesidades específicas de la comunidad (Tien et al., 2022; Fung et al., 2022), y la comprensión de cómo la imagen de la universidad, la RSC y la implicación de los empleados se entrelazan en un entorno en desarrollo, se pueden identificar mejores prácticas y estrategias para mejorar la calidad educativa y la contribución al desarrollo sostenible.

OBJETIVOS DE LA TESIS DOCTORAL

En este apartado, se presentarán de manera precisa los propósitos teóricos y prácticos que orientarán la elaboración de esta Tesis Doctoral. Estos objetivos representan el núcleo fundamental de la investigación y servirán como una dirección clara para abordar los temas y recopilar datos. Los objetivos teóricos se concentrarán en la aportación académica y la generación de conocimiento proveniente de investigaciones previas, mientras que los objetivos empíricos se enfocarán en la aplicación práctica de este estudio a través de la investigación de campo.

Objetivos teóricos

Los propósitos de índole teórica de esta Tesis Doctoral se detallan a continuación:

- 1) Profundizar en el concepto y características de la RSC.
- 2) Presentar las características de la educación superior en la República Dominicana.
- 3) Describir el concepto y características de la satisfacción y la lealtad empresarial.
- 4) Elaborar el modelo teórico del estudio y plantear las vinculaciones de este.

Objetivos empíricos

Los propósitos de índole empírico de esta Tesis Doctoral se detallan a continuación:

- 1) Determinar si la imagen de la universidad influye en la identificación de los empleados con la universidad.
- 2) Conocer si la imagen de la universidad influye en la lealtad de los empleados con la universidad.
- 3) Comprender si la imagen de la universidad influye en la dimensión económica de la RSC percibida por los empleados.
- 4) Determinar si la imagen de la universidad influye en la dimensión social de la RSC percibida por los empleados.
- 5) Conocer si la imagen de la universidad influye en la dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados.
- 6) Determinar si la identificación de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.
- 7) Comprender si la lealtad de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.
- 8) Conocer si la dimensión económica de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.
- 9) Comprender si la dimensión social de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.

- 10) Determinar si la dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.
- 11) Comprender si la satisfacción del empleado con el liderazgo influye en su compromiso universitario.
- 12) Conocer si la satisfacción del empleado con el salario influye en su compromiso universitario.
- 13) Determinar si la satisfacción del empleado con el trabajo realizado influye en su compromiso universitario.
- 14) Comprender si la satisfacción del empleado con las promociones de su institución influye en su compromiso universitario.
- 15) Conocer si la satisfacción del empleado con el trabajo de los compañeros influye en su compromiso universitario.
- 16) Examinar la validez y confiabilidad del modelo de medición propuesto.
- 17) Cuantificar las asociaciones que existen entre cada uno de los constructos del modelo propuesto.

ESTRUCTURA DE LA TESIS DOCTORAL

La Tesis Doctoral se organiza en dos secciones distintas, las cuales están interconectadas. La primera sección expone los aspectos teóricos del estudio y se compone de cuatro capítulos, tratando temas sobre la responsabilidad social corporativa, la universidad de la República Dominicana, la satisfacción y lealtad empresarial, y el modelo teórico de esta investigación. La segunda sección consta de tres capítulos que abordan la metodología, los resultados y las conclusiones de esta Tesis Doctoral. A continuación, se detallan los temas tratados en cada capítulo:

Capítulo 1. La responsabilidad social en la República Dominicana en las universidades: Este capítulo presentará una aproximación al concepto y componentes del desarrollo sostenible; el concepto y características de la responsabilidad social corporativa; el origen y antecedentes de la responsabilidad social corporativa; la dimensión e implicaciones de la responsabilidad corporativa; y finalizará con responsabilidad social universitaria.

Capítulo 2. La universidad en la República Dominicana: Este capítulo aborda el concepto de la universidad en la República Dominicana; el origen y evolución histórica de la Universidad en el país; su importancia; el compromiso y la responsabilidad de las universidades dominicanas; las normativas de la Universidad en el país; y la responsabilidad social universitaria dominicana.

Capítulo 3. Satisfacción y lealtad empresarial: En este capítulo se ofrece el concepto de satisfacción y lealtad empresaria, y sus antecedentes; la evolución de estas variables; el enfoque interno y externo de la satisfacción y la lealtad empresarial; y se presenta la sostenibilidad y marketing como compromiso de la satisfacción y lealtad empresarial.

Capítulo 4. Definición de los constructos, hipótesis y planteamiento del modelo: En esta sección se presentan los constructos de esta investigación (imagen de la universidad; identificación; lealtad; dimensiones de la responsabilidad social corporativa; compromiso de los empleados; y diversos enfoques de la satisfacción del empleado), así como la relación de las hipótesis planteadas.

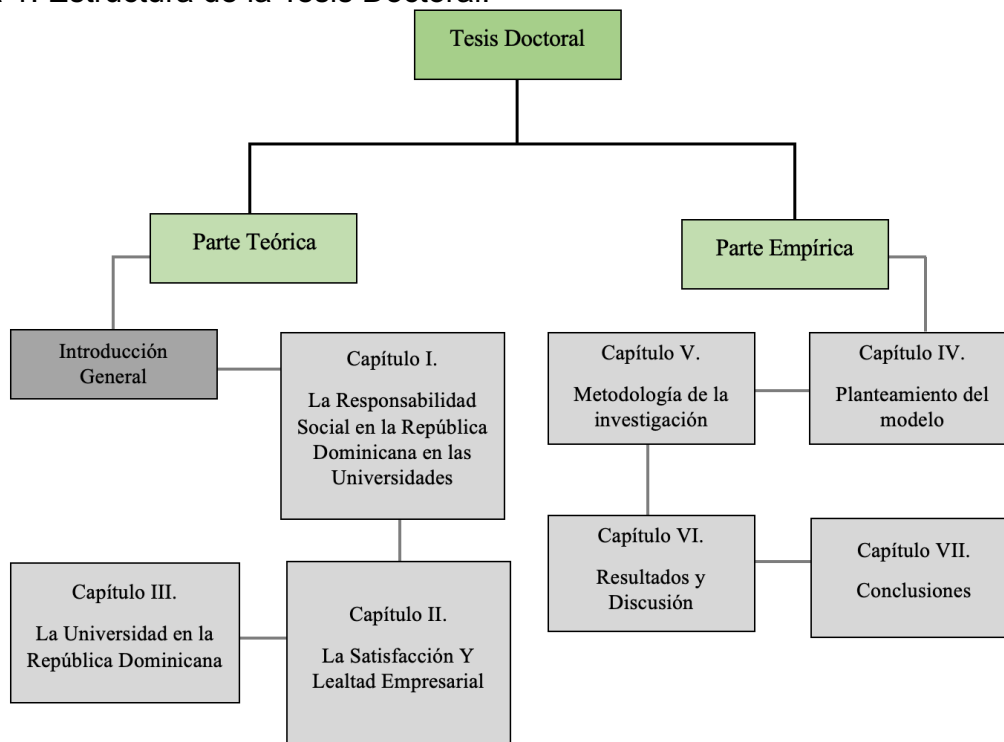
Capítulo 5. Materiales, métodos y evaluación preliminar: En este capítulo, se describe la metodología utilizada en este estudio, que incluye detalles sobre la población y la muestra, la creación y validación de los instrumentos, las herramientas empleadas para procesar y analizar los datos, y un examen inicial de los resultados obtenidos.

Capítulo 6. Análisis de los resultados: En este capítulo, se expone la evaluación y análisis del modelo de medición, la evaluación del modelo estructural y la comprobación de las hipótesis.

Capítulo 7. Consideraciones finales: En este capítulo, se exponen tanto los resultados teóricos como prácticos del estudio, las restricciones del análisis y las áreas de futura investigación que se derivan de los hallazgos de esta Tesis Doctoral.

La figura 1 presenta gráficamente la estructura de los capítulos de esta Tesis Doctoral.

Figura 1. Estructura de la Tesis Doctoral.



Fuente: elaboración propia.

Para concluir, se incluyen las referencias bibliográficas organizadas alfabéticamente y los apéndices. Las tablas y figuras se numeran secuencialmente en cada uno de los capítulos.

CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA REPÚBLICA DOMINICANA EN LAS UNIVERSIDADES

- 1.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y COMPONENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE**
- 1.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA RSC**
- 1.3. ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**
- 1.4. DIMENSIÓN E IMPLICACIONES DE LA RSC**
- 1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

En este capítulo, se presentarán una serie de temas fundamentales relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSC), un concepto en el que las empresas deciden de manera voluntaria contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio (Marco-Lajara et al., 2022), basado en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe autoevaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra (Becchetti et al., 2022).

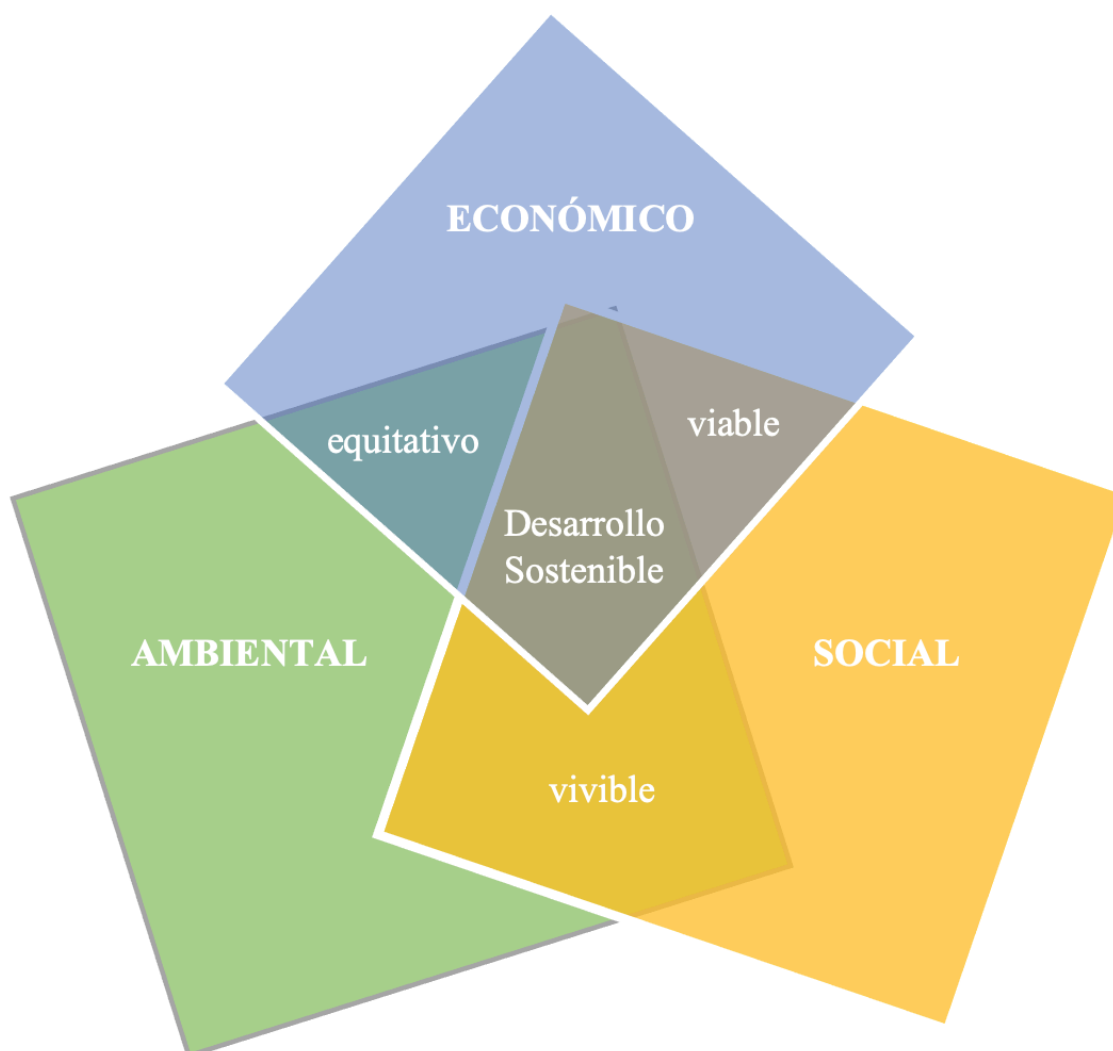
1.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO Y COMPONENTES DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

El desarrollo sostenible es un término que ha ganado cada vez más relevancia y popularidad a lo largo de los años. Así, el desarrollo sostenible es un concepto ampliamente aceptado y un objetivo principal que obtuvo reconocimiento internacional después de la publicación en 1987 del informe *Nuestro Futuro Común* de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas. El desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos del

planeta y sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades (Brundtland, 1987).

El desarrollo sostenible tiene tres dimensiones, económica, social y ambiental, que son interdependientes (Popova, 2020); por ejemplo, la erradicación de la pobreza requiere la promoción de la justicia social y del desarrollo económico, así como la protección del medio ambiente (ver figura 2). Desde 1987, la importancia de estos objetivos se ha reiterado en numerosos foros, tales como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1992 y la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible en 2002.

Figura 2. Dimensiones del desarrollo sostenible.



Fuente: elaboración propia.

Un libro influyente sobre sostenibilidad es *“Lo pequeño es hermoso: un estudio de la economía como si las personas importaran”* de Schumacher

(Sherley, 2021). Este libro explora la idea de que el desarrollo sostenible debe priorizar el bienestar de las personas y las comunidades. Aboga por alejarse de la búsqueda de un crecimiento económico sin fin y centrarse en un desarrollo a escala humana que tenga en cuenta las limitaciones del entorno natural. Otro trabajo importante es *“La ecología del comercio: una declaración de sostenibilidad”* de (Bunker & Hawken, 1995). Este libro presenta una declaración de sostenibilidad que exige una transformación del mundo empresarial para alinearlo con principios ecológicos. Enfatiza la necesidad de que las empresas asuman responsabilidad por su impacto ambiental y adopten prácticas sustentables.

Dempsey et al. (2009) sostienen que el desarrollo sostenible se desarrolló en respuesta a la destrucción ecológica y las preocupaciones sociales, como la pobreza y el abandono urbano, que asolan muchas partes del mundo. Estos autores destacan la importancia de abordar las cuestiones sociales junto con las ambientales para lograr el desarrollo sostenible. Así, el sector privado también desempeña un papel importante en el desarrollo sostenible. Scheyvens et al. (2016) critican la noción de asociaciones de múltiples partes interesadas en el desarrollo sostenible por carecer de mecanismos de rendición de cuentas. Sostienen que responsabilizar a los agentes influyentes es esencial para que el desarrollo sostenible funcione y para abordar las desigualdades globales.

Además, el desarrollo sostenible está estrechamente vinculado al capital humano y la educación. Purhani et al. (2022) destacan el papel del capital humano a la hora de impulsar el desarrollo sostenible, y sostienen que invertir en educación y desarrollo de habilidades es crucial para lograr los objetivos de desarrollo sostenible.

En este sentido, la RSC está estrechamente ligada al desarrollo sostenible (Núñez, 2003). La RSC tiene a la organización como su centro de interés y concierne a las responsabilidades de una organización respecto de la sociedad y el medio ambiente (Correa, 2007). Como el desarrollo sostenible se refiere a objetivos económicos, sociales y ambientales comunes a todas las personas, se puede utilizar como una forma de resumir las más amplias expectativas de la sociedad que necesitan ser tomadas en cuenta por las organizaciones que buscan actuar responsablemente (Durán et al., 2015). Por

tanto, el objetivo primordial de una organización socialmente responsable debería ser contribuir al desarrollo sostenible.

Según Burgos & Vidal (2018), la sostenibilidad y el desarrollo comunitario van de la mano en pos de mejorar el bienestar social. Esto implica la erradicación del trabajo infantil, la realización de actividades destinadas a fomentar una buena relación con las comunidades vecinas a las empresas o plantas de producción, la impartición de charlas sobre el uso responsable de la tecnología a niños y jóvenes que carecen de acceso a Internet, y el trabajo en conjunto con las comunidades para promover un adecuado manejo de los alimentos. Todas estas iniciativas forman parte del compromiso y la RSC que asumen las empresas.

Siguiendo a Núñez (2003), la RSC se enfoca en la organización y abarca su responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente. Esta responsabilidad social está intrínsecamente relacionada con el desarrollo sostenible, ya que este último se preocupa por alcanzar objetivos económicos, sociales y ambientales compartidos por todos. Por lo tanto, puede considerarse una herramienta para comprender y abordar las expectativas más amplias de la sociedad que recaen sobre las organizaciones. Las autoridades competentes también deben asumir su responsabilidad al considerar estas expectativas sociales. En consecuencia, el principal objetivo de una organización comprometida con la responsabilidad social es contribuir al desarrollo sostenible.

Hoy en día, conceptos como RSC, desarrollo y sustentabilidad están en boca de todos. Sin embargo, a menudo se utilizan de manera imprecisa, generando la percepción de que en el ámbito empresarial no existen diferencias claras entre ellos (Misso et al., 2018).

La Comisión Europea define la RSC, como la incorporación voluntaria en las organizaciones de las consideraciones sociales y ambientales en sus actividades empresariales y sus interacciones con sus partes interesadas (Orgaz et al., 2013). En resumen, todas ellas comparten la necesidad de:

- Determinar quienes forman parte de su sociedad, ya que no necesariamente implica a todos.

- Identificar los efectos que generan en la sociedad y su entorno, así como los efectos que desearían crear de acuerdo con sus propios requisitos.
- De acuerdo con sus capacidades, esclarecer los métodos que emplearán y los recursos disponibles para gestionar sus beneficios o costos en la sociedad.

La definición de sustentabilidad se ha asociado generalmente a la sostenibilidad ambiental, especialmente haciendo referencia a los atributos del desarrollo que aseguren las necesidades presentes sin comprometer los futuros requerimientos, y el mismo se puede aplicar a la empresa (Orozco, 2020). Es fundamental comprender que las actividades de una empresa deben encaminarse hacia la sostenibilidad financiera, ambiental y social. Esto implica satisfacer los aspectos económicos, ambientales y sociales sin comprometer dichas necesidades en el futuro (Castelló, 2022).

La consecución de la sostenibilidad puede lograrse de diversas maneras, sin que exista una fórmula mágica que proporcione una resolución definitiva. Depende de las organizaciones establecer los mecanismos necesarios para convertirse en empresas sostenibles (Guilera & Garrell, 2021). Por lo tanto, la definición de desarrollo sostenible suele extenderse más allá de la definición de sostenibilidad mencionada anteriormente, incorporando el principio de reducción de la pobreza, inclusión social, disminución de las desigualdades y mejora del nivel de vida de la sociedad (Gupta & Vegelin, 2016).

Dado su alcance tan amplio, la responsabilidad del desarrollo sostenible recae en todos los actores de la sociedad: gobiernos, empresas y la sociedad en su conjunto, ya que afecta a todos (Vega, 2009). Se destaca especialmente el papel de los gobiernos, ya que controlan las regulaciones que fomentan un desarrollo equitativo para todos (Santa et al., 2021).

1.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA RSC

Los primeros estudios sobre RSC argumentan que, como la gestión fue la profesionalización de las empresas, se tenía que pensar no solo acerca de los

beneficios, sino también de sus empleados, clientes y el público en general (Remišová & Búciová, 2012). Posteriormente, Bowen indicó que la RSC involucra aquellas actividades empresariales concordantes con los objetivos y valores de la sociedad (Bowen, 1953). En tanto, Carroll (1999) comenzó a institucionalizar el concepto de RSC y lo convirtió en una legítima área académica de investigación que incluye, bajo su eje, conceptos de características económicas, legales, éticas y filantrópicas.

Por su parte, Wang et al. (2016) plantea como concepto de RSC a la participación voluntaria de empresas en iniciativas sociales y ambientales, integradas a sus operaciones comerciales, que generen un impacto sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades del entorno y medio ambiente.

Por su lado, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, por su denominación en inglés), determina que la empresa socialmente responsable es aquella que asume un compromiso de contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida (Kolk, 2016).

Así, la RSC es una forma específica de actuación que adoptan las empresas, basada principalmente en los efectos potenciales que sus actividades pueden tener en el entorno inmediato, dígase clientes, accionistas, asociados y empleados, así como sociedad, comunidad y medio ambiente (Branco & Rodrigues, 2006; Singh & Misra, 2022).

Si bien es cierto que la definición de RSC puede variar según los diferentes puntos de aplicación, existen algunos elementos básicos que son parte integral de cualquier concepto y que siempre deben tenerse en cuenta (Kleine & Von Hauff, 2009). Así, las diferencias nominativas para el concepto de RSC surgen de la necesidad de darle un nombre luego de las expectativas generadas por la globalización (Newsom, 2006). A principios de la década de 1990, la globalización prometía un futuro brillante, y se suponía que todos ganarían al lograr un crecimiento sin precedentes a escala global, pero todas estas expectativas se quedaron sobre el tintero. De esa manera, surge la RSC

para enfrentar el poder que las empresas estaban ganando sobre el estado y sobre la sociedad (Fransen, 2011).

De esta manera, aparecen entonces las principales causas que enfrenta la RSC hoy en día, como son, la globalización y sus efectos desiguales, el ascenso del poder corporativo a expensas de los estados, la inversión extranjera directa, el reasentamiento y la privatización de la prestación de servicios (Blackwood, 2005). A mediados de la década de los noventa, numerosas organizaciones nacionales e internacionales se unieron a la comunidad para hacer un llamado al sector privado a adoptar un nuevo modelo de convivencia y gestión para brindar soluciones y aplicaciones, frente a una realidad cambiante y global (Battilani & Schröter, 2012).

Se observa que son conceptos de empresas para empresas que, como lo dijo Milton Friedman, hay una y solamente una responsabilidad social de los negocios: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios siempre que se mantenga dentro de las reglas del juego; es decir, se involucre en la competencia abierta y libre sin engaños o fraudes (Friedman, 1970).

Para lograr una comprensión adecuada del estado de la RSC en la actualidad, es esencial considerar el impacto del contexto en la aplicación práctica y definición de este concepto. Según lo explicado por Sethi (1975), la RSC implica una evaluación del desempeño social de la empresa que no tiene en cuenta su entorno cultural y sociopolítico, y que está sujeta a riesgos conceptuales y metodológicos. Por lo tanto, un supuesto fundamental de la RSC es que las empresas deben ajustar su conducta a las expectativas sociales (Bowen, 1953; Sethi, 1975). Las complicaciones surgen cuando estas expectativas de la sociedad varían en función del contexto en el que las empresas llevan a cabo sus operaciones (Wood & Jones, 1995).

De esta manera, las características contextuales hacen referencia a las particularidades geográficas, sociales, culturales, políticas y económicas de las ubicaciones en las que las empresas llevan a cabo sus operaciones (Vidal & Kozak, 2008). Estas particularidades desempeñan un papel fundamental en la definición de las responsabilidades de las empresas y, por lo tanto, influyen en

sus respuestas a cuestiones relacionadas con la responsabilidad social de las organizaciones (Fox et al., 2002). Además, como se mencionó anteriormente, la elección de los aspectos sociales y medioambientales que deben ser abordados por las empresas varía según el sector en el que operan (Carroll, 1999; Decker y Sale, 2010). Asimismo, el propio concepto y sus dimensiones se ven influenciados por las características específicas de las empresas en cada industria (Whitehouse, 2006; Campbell, 2007; Kucharska & Kowalczyk, 2019).

Incluso, diversos investigadores argumentan que una concepción amplia de la RSC que abarque todas estas características de manera general sería demasiado ambigua y dispersa tanto para el debate académico como para su aplicación en las organizaciones (Wettstein, 2020). Por esta razón, una alternativa sería considerar la propuesta de diversos enfoques y definiciones que reflejen las particularidades del sector en el que operan las empresas (Van Marrewijk, 2003). Por lo tanto, no existe un modelo universal para la implementación de la RSC en las empresas, ya que cada una de ellas deberá seleccionar su propio enfoque en materia de responsabilidad social, alineándolo con sus objetivos y estrategia corporativa como respuesta a las circunstancias específicas en las que operan (Van Marrewijk, 2003; Nave & Ferreira, 2019).

Por tanto, y con base a las especificaciones indicadas en los párrafos anteriores, la RSC se puede definir como el compromiso de una empresa para realizar sus negocios de manera ética y responsable, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad y el medio ambiente (Barauskaite & Streimikiene, 2021). Es decir, es una forma para que las empresas vayan más allá de la maximización de ganancias y consideren su impacto en diversas partes interesadas, incluidos clientes, empleados, comunidades y el medio ambiente (Masum et al., 2020). De esta manera, se pueden indicar las siguientes características clave de la RSC:

- Compromiso voluntario. La RSC no suele ser un mandato legal, pero es una iniciativa voluntaria emprendida por las empresas, que refleja la voluntad de una empresa de ir más allá de las obligaciones legales y adoptar prácticas éticas y sostenibles (Halkos & Nomikos, 2021).
- Triple resultado final. La RSC a menudo se asocia con el enfoque del triple resultado final, que considera no sólo las ganancias financieras

(económicas), sino también los impactos sociales y ambientales. Así, las empresas pretenden equilibrar los tres aspectos para lograr un éxito sostenible (Masum et al., 2020).

- Compromiso de las partes interesadas. La RSC implica involucrarse con una amplia gama de partes interesadas, incluidos empleados, clientes, comunidades, proveedores e inversores, para comprender sus inquietudes y expectativas. A su vez, esto ayuda a las empresas a tomar decisiones más informadas (Vieira et al., 2022).
- Prácticas comerciales éticas. La RSC alienta a las empresas a realizar sus operaciones de manera ética, manteniendo altos estándares de honestidad, integridad y justicia en el trato con todas las partes interesadas (Padhyar & Pandey, 2023).
- Sostenibilidad ambiental. Muchas iniciativas de RSC se centran en reducir la huella ambiental de una empresa mediante la adopción de prácticas sostenibles, como la conservación de energía, la reducción de desechos y la gestión responsable de recursos (Suska, 2021).
- Inversión comunitaria. Las empresas suelen invertir en las comunidades donde operan a través de diversas iniciativas, como donaciones caritativas, programas de voluntariado y asociaciones con organizaciones sin fines de lucro (Singh & Misra, 2022).
- Transparencia e informes. La comunicación transparente sobre las actividades de RSC y sus impactos es esencial, y muchas empresas publican informes de RSC que detallan sus iniciativas, objetivos y avances para responsabilizarse (Singh & Misra, 2022).
- Perspectiva a largo plazo. La RSC adopta una visión a largo plazo del éxito empresarial y reconoce que las prácticas responsables pueden mejorar la reputación, el valor de la marca y la resiliencia de una empresa a lo largo del tiempo (Lv et al., 2019).
- Gestión de riesgos. La RSC puede ayudar a mitigar los riesgos asociados con cuestiones legales y de reputación, puesto que abordar de manera proactiva las preocupaciones sociales y ambientales, las empresas reducen la probabilidad de consecuencias negativas (Chuah et al., 2022).

- Cumplimiento legal. Si bien la RSC es voluntaria, debe alinearse con las leyes y regulaciones existentes. Por tanto, se espera que las empresas cumplan con sus obligaciones legales antes de implementar prácticas de RSC (Halkos & Nomikos, 2021).
- Personalización. Las iniciativas de RSC varían según la empresa y la industria, debido a que lo que se considera responsable y sostenible puede diferir según la naturaleza del negocio y sus circunstancias únicas (Dmytriyev et al., 2021).
- Perspectiva global. La RSC no se limita a una región o industria específica, sino que es un concepto global y las corporaciones multinacionales a menudo adaptan sus estrategias de RSC para satisfacer las expectativas y necesidades de diversos mercados (Fransen et al., 2019).

En definitiva, la RSC tiene la finalidad de que las empresas reconozcan sus responsabilidades más amplias para con la sociedad y el medio ambiente, abarcando para eso una amplia gama de prácticas e iniciativas destinadas a crear un entorno empresarial más ético, sostenible y socialmente responsable (Stahl et al., 2020). En este sentido, las empresas que integran eficazmente la RSC en sus estrategias pueden beneficiarse de una mejor reputación (Kim & Ferguson, 2019), lealtad de los clientes (Iglesias et al., 2020) y viabilidad a largo plazo (Nave & Ferreira, 2019).

1.3. ORIGEN Y ANTECEDENTES DE LA RSC

El rol de las organizaciones empresariales en la sociedad y las interacciones de la sociedad con las empresas han sido objeto de un extenso debate desde los albores del capitalismo, a través de diversas perspectivas que provienen de la teoría económica y el campo de la organización (Lizcano y Moneva, 2003). La mayoría de estas perspectivas coinciden en extender la función de las empresas más allá de la mera búsqueda de ganancias económicas (Friedman, 1962).

Así, incorporando una dimensión social en su desempeño, se espera que las empresas mantengan un comportamiento responsable hacia todas las partes interesadas (Carroll, 1991). Esto implica que deben llevar a cabo prácticas comerciales honestas, proporcionar productos seguros y de alta calidad (Esroch y Leichty, 1998), mostrar respeto por el medio ambiente (Shabbir & Wisdom, 2020), reducir su consumo de recursos naturales (Manaktola & Jauhari, 2007), involucrarse activamente en causas sociales (Brønn & Vrioni, 2001) y brindar un trato equitativo a sus empleados (Collier & Esteban, 2007), entre otros aspectos.

Los puntos indicados anteriormente están estrechamente relacionados con la filosofía de la RSC, la cual abandona la noción de que las organizaciones deben enfocarse únicamente en sus accionistas y buscar maximizar beneficios dentro de los límites legales, como propuso Friedman (1962). En su lugar, la RSC incorpora otros elementos en la formulación de estrategias corporativas. Algunos autores consideran que este cambio es el acontecimiento más significativo y transformador en la función empresarial a lo largo del siglo pasado (Smith & Alcorn, 1991).

Asimismo, en la teoría de la competencia perfecta en el mercado, propuesta por Adam Smith en el siglo dieciocho, se sostenía que el libre juego de la oferta y la demanda era la forma más eficiente de asignar recursos. Se argumentaba que esto no solo no debilitaba la cohesión social, sino que también representaba el método más idóneo para combatir la pobreza. Sin embargo, la disparidad entre naciones, el agotamiento de recursos naturales y los recientes escándalos financieros han planteado dudas sobre este principio clásico (Lizcano & Moneva, 2003).

Esta evolución en la percepción del propósito de la empresa ha dado lugar a diversos enfoques. Desde la perspectiva de Friedman (1962), que afirmaba que el único objetivo de la empresa era obtener beneficios económicos, hasta el enfoque actual que considera de manera integral los aspectos económicos, sociales y medioambientales, como argumentan Panwar et al. (2006). Así, las diferentes corrientes de pensamiento sobre el papel de la organización empresarial en la sociedad, han hecho que el término y el enfoque de la RSC han cambiado en línea con estas distintas ideologías (Latapí et al., 2019).

Por lo tanto, el término RSC ha sido objeto de un amplio debate desde sus inicios (Bowen, 1953; Friedman, 1962; Carroll, 1991), lo que ha dado lugar a la aparición de numerosas teorías, modelos y vocablos relacionados. En este contexto, el estudio de la RSC se remonta a la década de 1950, específicamente con el trabajo de Bowen (1953) en su libro "Social Responsibilities of the Businessmen". En este libro, el autor define la RSC empresarial como la obligación de los empresarios de llevar a cabo políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción que sean deseables según los objetivos y valores de la sociedad. Por lo tanto, muchos otros autores respaldan esta definición propuesta por Bowen (1953) y argumentan que las responsabilidades empresariales no se limitan a los intereses económicos o técnicos de la empresa, ya que abarcan cuestiones más amplias relacionadas con el bienestar público.

La mayoría de las definiciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) respaldan la propuesta de Bowen (1959) y se basan en dos ideas esenciales. En primer lugar, reconocen que las empresas tienen responsabilidades que van más allá de sus actividades con fines de lucro, lo que implica responsabilidades económicas y el cumplimiento de la ley (Maignan & Ferrell, 2000). En segundo lugar, estas responsabilidades se extienden a un grupo más amplio de partes interesadas, no limitándose solo a los accionistas, como indicó Freeman (1984).

Estos elementos se reflejan en la definición de la RSC propuesta por la Comisión Europea (Moral & Poyatos, 2010), que la describe como la incorporación voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. En la misma línea, se encuentra la definición proporcionada por Panwar et al. (2006), quienes caracterizan la RSC como una estrategia proactiva y estratégica para llevar a cabo negocios en un contexto específico con una filosofía sinérgica. Esta concepción de la RSC enfatiza la necesidad de que las empresas diseñen sus estrategias teniendo en cuenta aspectos económicos, sociales y medioambientales de manera equilibrada y considerando el contexto en el que operan.

A la luz de estas ideas, parece que la posición de Friedman (1962), que sostiene que la única RSC consiste en utilizar los recursos de la empresa y

participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias, es un punto de vista que prevalece. De hecho, hasta el día de hoy, la investigación y el estudio en el ámbito de las ciencias empresariales continúan avanzando, lo que da lugar a la continua aparición de nuevas teorías y definiciones de la RSC, sin que aún exista una definición universalmente aceptada de la RSC (Whitehouse, 2006).

De acuerdo con la tipología presentada por Garriga y Melé (2004), se pueden identificar cuatro enfoques distintos en relación con el concepto de RSC. En primer lugar, la RSC se percibe como una herramienta estratégica que permite a la empresa obtener ciertos beneficios económicos (Falkenberg & Brunsæ, 2011). Otros enfoques consideran a las empresas como instituciones sociales y adoptan un enfoque político, sosteniendo que deben usar su poder de manera responsable para mantener su licencia para operar en la sociedad (Matten, 2012; Buhmann, 2016; Bice, 2017).

Una definición adicional se centra en la integración de las demandas sociales en el ámbito empresarial, argumentando que las empresas dependen de la sociedad para su existencia (Carroll & Shabana, 2010). Por último, algunos estudios se enfocan en los requisitos éticos que sustentan las relaciones entre la empresa y la sociedad (Garriga & Melé, 2004; Falck & Heblich, 2007). Estos trabajos se basan en una serie de principios que expresan lo que se considera necesario para lograr una sociedad justa (Grayson & Hodges, 2017).

El desarrollo de todas estas teorías ha generado una falta de amplio consenso tanto en la definición como en la aplicación práctica del término (Truscott et al., 2009). Varios autores han descrito la literatura sobre la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como carente de cohesión, falta de acuerdo y con una base teórica aún no completamente madura, lo que resulta en una considerable confusión y ambigüedad (Carroll, 1999; Suárez-Cebador et al., 2018). Una de las razones principales argumentadas es que el significado de la RSC varía según las diversas perspectivas de los grupos de interés sobre el tema (Campbell, 2007) y el sector industrial al que se refiera (Whitehouse, 2006).

Por lo tanto, el concepto y las raíces de la RSC tienen profundas raíces históricas y, a lo largo de los siglos, ha evolucionado a partir de actos de

filantropía y caridad, que datan de épocas antiguas, hasta llegar a su forma actual (Husted, 2015). Así, la Revolución Industrial generó preocupaciones sobre la explotación laboral y la degradación del medio ambiente, planteando la necesidad de considerar el impacto social de las empresas (Sandoval, 2015). Además, figuras como Adam Smith enfatizaron la importancia de la ética en los negocios pero, el siglo XX, las guerras mundiales y movimientos sociales impulsaron la responsabilidad empresarial, mientras que la década de 1960 marcó debates cruciales sobre el rol de las corporaciones en la sociedad (Crane et al., 2008, 2014; Raa, 2020). A medida que la globalización se afianzó, la RSC adquirió una dimensión global y, junto con la teoría de los stakeholders, revolucionó la forma en que las empresas entienden sus responsabilidades hacia la sociedad y el medio ambiente (Latapí et al., 2019).

En respuesta a las cambiantes expectativas de la sociedad, la RSC evolucionó desde un enfoque estrecho en la obtención de beneficios hacia una idea más amplia y compleja, que abarca los impactos éticos, sociales y ambientales de las actividades empresariales (Latapí et al., 2019). Desde sus raíces en la filantropía hasta la actualidad, donde las empresas deben considerar su impacto en múltiples partes interesadas y cumplir con regulaciones ecológicas y sociales, la RSC ha recorrido un largo camino (Sheehy & Farneti, 2021). A medida que las empresas se expanden globalmente, la RSC se ha convertido en una norma en la toma de decisiones empresariales, y las leyes y regulaciones han surgido para garantizar la responsabilidad corporativa (Halkos & Nomikos, 2021). Por tanto, la RSC no solo refleja una evolución histórica, sino que también define el papel cambiante y crecientemente importante que las empresas desempeñan en la sociedad y el medio ambiente en el siglo XXI (Latapí et al., 2019; Carroll, 2021; Ramanathan & Isaksson, 2023).

1.4. DIMENSIÓN E IMPLICACIONES DE LA RSC

Dada la diversidad de definiciones de la RSC, se han propuesto varios marcos conceptuales para explicar las dimensiones de este concepto. Entre los desarrollos académicos más notables que han abordado este tema se

encuentran los modelos de asociaciones corporativas (Brown & Dacin, 1997), la pirámide de Carroll (Carroll, 1979), enfoques centrados en la Teoría de los Grupos de Interés (Clarkson, 1995; Jamali, 2008), y aquellos basados en la Teoría del Desarrollo Sostenible (Panwar et al., 2006). Como se puede apreciar en la tabla 1, en general, estos modelos coinciden en gran medida al destacar que la RSC se entiende como un constructo multidimensional, aunque cabe señalar que presentan importantes diferencias entre sí.

Tabla 1. Propuestas dimensionales de la RSC.

Propuesta	Dimensiones	Autores
Concepto unidimensional	RSC	Brown & Dacin (1997); Sen & Bhattacharya (2001); Lichtenstein et al. (2004); Lafferty & Goldsmith (2005)
Modelo de Carroll	Económica Legal Ética Filantrópica	Carroll (1979, 1999); Maignan et al. (1999); Maignan & Ferrell (2000); Maignan (2001); Schwartz & Carroll (2003); García-De Los Salmones et al. (2005); Wagner-Tsukamoto (2019)
Desarrollo sostenible	Económica Medioambiental Social	Van Marrewijk (2003); Panapanaan et al. (2003); Bigné et al. (2005); Panwar et al. (2006); Pérez et al. (2013)
Teoría de los stakeholders	Accionistas Consumidores Empleados Sociedad General	Clarkson (1995); Maignan et al. (1999); Turker (2009); Peloza & Shang (2011); Pérez & Rodríguez (2016)

Fuente: Elaboración propia.

Entre los desarrollos académicos que presentan la RSC como un constructo multidimensional, el enfoque más ampliamente aceptado ha sido el propuesto por Carroll (1979) y revisado posteriormente en Carroll (1991, 1999). Según este autor, la RSC puede definirse como un concepto que abarca las

expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales o filantrópicas que la sociedad tiene en relación a las organizaciones en un momento dado.

De acuerdo con este modelo, existen cuatro dimensiones de la RSC que están interconectadas. En primer lugar, se encuentra la dimensión económica, que se refiere a las expectativas de la sociedad en cuanto a que las empresas sean rentables y generen ganancias como recompensa por su eficiencia y eficacia en la producción y venta de bienes y servicios. A continuación, está la dimensión legal, que implica que las empresas alcancen sus objetivos económicos dentro del marco legal establecido. En tercer lugar, la dimensión ética aborda las expectativas de la sociedad de que el comportamiento y las prácticas empresariales cumplan con ciertas normas éticas. Por último, la dimensión discrecional o filantrópica se refiere a las expectativas de la sociedad de que las empresas participen voluntariamente en actividades que cumplan con las normas sociales.

Sin embargo, es importante señalar que el modelo de Carroll, al igual que otros marcos de referencia menos consolidados, como las asociaciones corporativas de Brown & Dacin (1997), no ha sido sometido al escrutinio de los actores sociales y de los consumidores (Maignan & Ferrell, 2000). En general, su estudio se ha basado en las definiciones proporcionadas por los directivos (Swaen & Chumpitaz, 2008). Como resultado, se sabe relativamente poco sobre cómo los consumidores y otros grupos de interés perciben y entienden la RSC, así como hasta qué punto este marco y sus dimensiones reflejan adecuadamente las percepciones de este conjunto de las partes interesadas.

Otra perspectiva considera los principios de la teoría de los grupos de interés, como propuestos por Freeman (1984). Según esta visión, las acciones de RSC deben categorizarse principalmente según los grupos de interés que se benefician más de ellas y que son el público objetivo principal que se busca satisfacer con cada acción. De acuerdo con esta línea de pensamiento, en la literatura se han identificado varias dimensiones de la RSC, que incluyen consumidores, empleados, accionistas, sociedad en general, medio ambiente y mercado, entre otros (Turker, 2009). Sin embargo, este modelo también ha sido objeto de críticas, y algunas investigaciones han señalado limitaciones, siendo la principal restricción el hecho de que en este ámbito no se han tenido en cuenta

a todos los grupos de interés de las empresas, sino a un número limitado de públicos objetivo (Turker, 2009).

Finalmente, una tercera perspectiva que se ha desarrollado para explicar la dimensionalización de la RSC es la que promueve el enfoque del desarrollo sostenible (Van Marrewijk, 2003; Panapanaan et al., 2003; Bigné et al., 2005; Panwar et al., 2006). En este enfoque, se da especial relevancia a la dimensión medioambiental de la RSC, lo que lo convierte en una perspectiva especialmente adecuada para sectores con un fuerte impacto en su entorno físico, como es el caso del turismo. Desde esta perspectiva, se enfatiza la concepción de la RSC como un constructo multidimensional que resalta aspectos económicos, sociales y medioambientales de manera equitativa.

La dimensión económica se centra en asegurar que las actividades económicas sean sostenibles a largo plazo, proporcionando beneficios socioeconómicos equitativamente distribuidos para todos los interesados (De Leaniz & Del Bosque, 2015). La dimensión social se refiere al respeto por la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, la preservación de sus activos culturales, tanto arquitectónicos como vivos, y de sus valores tradicionales, además de contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural (Ping, 2008). Por último, la dimensión medioambiental se centra en el uso óptimo de los recursos ambientales, que son esenciales para el desarrollo turístico, protegiendo los procesos ecológicos fundamentales y contribuyendo a la conservación de los recursos naturales y la diversidad biológica (Tyllianakis et al., 2019).

1.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

La habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades urgentes de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna (Wissema, 2009). Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender

los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable (Sorkos & Hajisoteriou, 2021).

La universidad, dentro del ámbito educativo, hace frente a su función social como pilar del desarrollo y transformación del orden económico y social de las comunidades que interactúan en el territorio empresa-sociedad-Estado, lo cual implica ocuparse también de su dimensión ética, abonando capacidades a sus educandos como ciudadanos responsables (Murphy, 2012).

Además, la universidad, como organización, debe trabajar con responsabilidad social, orientada a todas las dimensiones que se han visto hasta este momento, la social, la ambiental, la económica, la cultural entre otras, debido a que le toca formar a los futuros profesionales que laborarán en las empresas y a su vez asumirán la RSC de las mismas (Ali et al., 2021).

La RSC aplicada a la universidad es un enfoque de gerencia ética e inteligente de la universidad que contempla tanto los impactos que genera ésta en su entorno humano, social y natural, como su papel activo en la promoción del desarrollo humano sostenible del país (Setó-Pamies et al., 2016).

Así, las universidades, cada vez más, se enfrentan a entornos cada vez más competitivos y comerciales en el contexto de la globalización, y para ello recurren a la estrategia de abordar la calidad del servicio y la satisfacción de los estudiantes como una forma de ser competitiva (Camilleri, 2020). Sin embargo, los investigadores se han concentrado en estudios centrados en los antecedentes de satisfacción de los estudiantes, sin profundizar en el análisis de la calidad del servicio (Nell & Cant, 2014; Sultan & Yin, 2014).

Las instituciones de educación superior están poniendo cada vez más énfasis en cumplir con las expectativas y necesidades de sus principales interesados, es decir, los estudiantes (DeShields et al., 2005). Sin embargo, para establecer relaciones a largo plazo con los estudiantes es necesario, en primer lugar, poder obtener su satisfacción y comprender los factores que influyen en ellos, ya que la ausencia de satisfacción por parte de un estudiante puede tener consecuencias perjudiciales tanto para la universidad como para los estudiantes (Vázquez et al., 2016). Por lo tanto, las universidades tienen la responsabilidad

de comprender la satisfacción y lealtad de sus estudiantes para conocer su realidad (Alves & Raposo, 2009).

Dado que las universidades están experimentando actualmente un proceso significativo de cambio hacia una nueva forma de educación basada en la satisfacción de los estudiantes, es esencial encontrar diferentes caminos para mejorar esta experiencia universitaria (Vázquez et al., 2016). Para este propósito, una de estas nuevas formas puede ser la RSC aplicada a la universidad y que se puede denominar Responsabilidad Social Universitaria (RSU). La implementación de medidas para la RSU representa una mejora en la gestión de las instituciones (Vázquez et al., 2016).

Desde este enfoque, las percepciones y experiencias de los estudiantes con respecto a la RSU representan un aporte valioso para las universidades, con el fin de desarrollar estrategias de mercadeo de sostenibilidad y responsabilidad adaptadas para mejorar la satisfacción y lealtad de los estudiantes, atraer a nuevos estudiantes y evitar su abandono (Vázquez et al., 2016).

Una estrategia de RSU puede y debe funcionar como una ventaja competitiva que ayuda a los estudiantes a decidir entre instituciones. Estudios previos han concluido que un aumento de la información y la comunicación sobre un tema en particular causará un aumento en la calidad, la satisfacción y la lealtad de los estudiantes (Correia & Miranda, 2012). Es decir, una mejora en la información de la RSU motivaría una mejora en la satisfacción y lealtad del estudiante (Vázquez et al., 2016). Por tanto, se ha demostrado la importancia de la satisfacción y lealtad del estudiante en las universidades y la necesidad de mejorar la medición y evaluación de estas variables.

Según Maignan & Ferrell (2000), la universidad ha sido desde sus orígenes un eje vertebrador de la sociedad, y ha contribuido siempre a introducir en ella valores vinculados al conocimiento y el humanismo, es en los últimos años cuando se ha comenzado a hablar de la RSU. Así, en 2014 se celebraron en Cádiz (España) las Primeras Jornadas Internacionales sobre Responsabilidad Social Universitaria, en la que dos centenares de profesionales de más de una decena de países latinoamericanos, junto con académicos de

España, Portugal e Italia, crearon el primer Observatorio de Responsabilidad Social Universitaria.

En el 2014 se puso en marcha el Observatorio Mexicano de Responsabilidad Social Universitaria (OMERSU), para fomentar acciones de desarrollo de buenas prácticas y gestión del conocimiento. En mayo de 2018 se celebró en Taquara (Brasil) el Congreso Internacional de Responsabilidad Social Universitaria, en el que se puso especial énfasis en el conocimiento para la transformación de la sociedad, así como en la innovación y la sostenibilidad en las universidades.

Por su parte, las universidades latinoamericanas han desarrollado diferentes modelos de RSU pero no han sido analizadas empíricamente (Vallaeys et al., 2009), particularmente, el modelo de los cuatro impactos se entiende como que las universidades causan cuatro tipos diferentes de impactos a su alrededor: educativo, cognitivo, organizacional y social. El análisis de estos impactos genera que las universidades se replanteen sus estrategias de educación superior, debido a las nuevas generaciones de estudiantes, a las innovaciones tecnológicas o a los factores económicos, entre otros aspectos (Stukalina, 2014). Así, identificar predictores de la satisfacción y lealtad de los estudiantes ayudará a diseñar estrategias de marketing universitarias más precisas (Vázquez et al., 2016).

Al igual que las empresas han debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social para colocarse a sí mismas bajo el nuevo paradigma de la RSC, la universidad debe tratar de superar el enfoque de la proyección social y extensión universitaria como “ramas” bien intencionadas de su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder cumplir con la verdadera exigencia de la RSC (Elkana, 2019).

Así, la universidad debe hacer una reflexión profunda sobre sí misma en su entorno social, un análisis de su responsabilidad y, sobre todo, de su parte de compromiso con los problemas crónicos de la sociedad, dejando de pensarse como un ente aparte forjador de paz, humanismo y racionalidad en medio de los debates de los problemas sociales de estos días dominados por la tecnología y la ciencia, pero sin un norte que encamine hacia el verdadero compromiso ético

y social (Barth et al., 2007). En este contexto, podría decirse que los gobernantes de las instituciones públicas y privadas que dirigen los destinos de países y empresas egresan de las mejores universidades y aplican a diario ciencias y tecnologías aprendidas en ellas, las que, sin embargo, crean y reproducen el mal desarrollo en el que trata de sobrevivir la mayor parte de la humanidad (King, 2009).

La relación entre la crisis del saber tecnocientífico especializado y su incapacidad de observar los efectos que engendra y, por otro lado, la crisis social y ecológica mundial, debe ser el punto de partida para la reforma universitaria orientada a la responsabilidad social, profundamente reflexionada sobre el impacto social de la producción de conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia (Sezin, 2022). Después de comprender que no sólo se trata de transformar las políticas sino también los no apropiados conocimientos y enunciados que la universidad contribuye a producir y transmitir, y que inducen estas políticas, la universidad podrá empezar a elaborar su propio diagnóstico y reforma, tomando en cuenta todos los actores del proceso universitario (Huber, 2020).

Así, la RSU demanda, desde una óptica holística, debe involucrar las diversas partes de la institución en un proyecto de promoción social de principios éticos y de desarrollo social igualitario y sostenible, para la producción y transmisión de saberes responsables y la formación de profesionales ciudadanos igualmente responsables (Martínez-Usarralde et al., 2017).

CAPÍTULO 2. LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

2.1. CONCEPTO DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

2.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

2.3. IMPORTANCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

2.4. COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LAS UNIVERSIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA

2.5. NORMATIVAS EN LA UNIVERSIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA

2.6. LA RSU EN REPÚBLICA DOMINICANA

Este capítulo examinará los aspectos esenciales vinculados al sistema universitario de la República Dominicana.

2.1. CONCEPTO DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Inicialmente, la universidad en la República Dominicana se caracterizaba por adherirse a convenciones tradicionales que concebían las instituciones de educación superior como entidades elitistas destinadas a la creación y preservación del conocimiento, en ocasiones con una orientación corporativa. Más que ser considerada como un instrumento eficaz para la generación de soluciones prácticas en un mundo que demanda respuestas inmediatas y adaptables a una realidad en constante cambio, se percibía como un faro de iluminación destinado al fomento de la comprensión y la cultura (Silié et al., 2004).

En el contexto de la República Dominicana, tal y como ocurre en otros países de Latinoamérica, la educación superior ha experimentado una evolución marcada por diversos procesos de cambio. Este proceso de las universidades, naturalmente, se ha visto influido por los cambios político-económicos que

afectan el desarrollo del país. De ahí que la universidad se haya convertido en un elemento fundamental de los numerosos y diversos aspectos que configuran una nación, a la vez que desempeña un papel esencial como generadora de soluciones para los desafíos que esta enfrenta. Esto constituye una característica distintiva de la educación superior en los países contemporáneos como la región dominicana (Silié et al., 2004).

Un indicio significativo que respalda lo mencionado anteriormente es la escasa presencia de doctores registrados en el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MESCYT) hoy día en el país. Estos profesionales, que han completado sus tesis doctorales en universidades internacionales, conforman el grupo experto encargado de liderar la enseñanza y la investigación en diversos programas de postgrado en el país. Además, si observamos la tasa de inscripción en programas de postgrado, se hace evidente la falta de estudiantes en el nivel de doctorado. Esto subraya que el doctorado sigue siendo un aspecto pendiente en el sistema universitario dominicano, una tarea que, en la actualidad, no ha logrado consolidarse plenamente desde el interior de las instituciones académicas (Rodríguez, 2012).

A partir de la década de 1990, se observa un notable incremento en la diversidad de programas de maestría ofrecidos por diversos centros de educación superior de la República Dominicana. Para resumir esta expansión, se incluyen instituciones como la Universidad Central del Este (UCE), que introdujo el Máster en Administración y otros programas en Educación y Negocios en 1996. Además, la Universidad Central de Estudios Profesionales (UCDEP) inauguró la Maestría en Educación Superior en 1989, aunque posteriormente fue paralizada. La Universidad de la Tercera Edad (UTE) contribuyó con la oferta de la Especialidad en Ciencias Políticas en 1992 y el Máster en Diplomacia y Derecho Internacional en 1994. La Universidad Organización y Método (O&M) introdujo la Especialidad en Auditoría de Sistemas Computarizados en 1996, seguida por el Máster en Contabilidad Ejecutiva en 1997. Asimismo, la Universidad Católica Tecnológica del Cibao (UCATECI) se unió a esta iniciativa con la Maestría en Mercadeo en 1996 (Rodríguez, 2012).

Otras universidades, como la Universidad Católica Nordestana (UCNE) y la Universidad Nacional Evangélica (UNEV), aprobaron programas de

especialización en áreas como Administración de la Construcción y Teología, respectivamente. La Universidad Abierta para Adultos (UAPA) comenzó a ofrecer la Especialidad en Gestión de Centros Educativos en 1995. El Instituto Superior de Agricultura (ISA) contribuyó con programas de especialización en Socio-Pedagogía y tres programas de postgrado en ciencias con énfasis en Generación y Transferencia de Tecnologías Agropecuarias desde 1996. Las dos instituciones más recientes en sumarse a esta tendencia de posgrados son el Instituto Superior de Formación Docente y el Instituto Tecnológico del Cibao Oriental (ITECO). En resumen, si examinamos la evolución de la oferta de programas de postgrado en la República Dominicana, excluyendo a la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), podemos constatar que esta dinámica es relativamente reciente, ya que la historia de los posgrados en el país no supera los 40 años (Rodríguez, 2012).

2.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

La historia de la educación superior en la República Dominicana tiene profundas conexiones con el pasado del país y de América Latina. Cabe destacar que en este territorio se estableció la primera universidad del Nuevo Mundo, conocida como la Universidad Santo Tomás de Aquino, que fue fundada en virtud de la Bula Papal “In Apostolatus Culmine” emitida por el Papa Paulo III el 28 de octubre de 1538. Durante un largo período, esta institución fue la única oferta de Educación Superior en el país. No fue hasta diciembre de 1962, con la creación de la Universidad Católica Madre y Maestra en la provincia de Santiago de los Caballeros, que se rompió el monopolio de la Universidad de Santo Domingo y se abrió paso a otras instituciones de educación superior (Rodríguez, 2012).

Posteriormente, En junio de 1966, se promulgó la Ley 273, la cual reguló la creación y operación de instituciones de educación superior privadas en el país. A partir de entonces, se han establecido un total de 38 instituciones de educación superior, compuestas por 33 universidades y 5 institutos de educación superior. A pesar de tener la universidad más antigua de América y una

experiencia de cuarenta años en instituciones de educación superior privadas, el sistema aún afronta importantes desafíos en cuanto a la calidad. Aunque la Ley 139-01 proporciona una definición formal del sistema y establece parámetros de calidad, la integración operativa sigue siendo un objetivo pendiente (Rodríguez, 2012).

La evolución del sistema universitario dominicano tiene sus raíces en el siglo XVI, pero la introducción de estudios de postgrado en el país comenzó en la década de 1940, lo que configura una historia reciente en este campo. El presente documento proporciona una breve síntesis del origen y desarrollo de los estudios terciarios en la República Dominicana (Silié et al., 2004).

Los informes y estudios realizados indican que, aunque se ha observado un progreso gradual en la implementación de programas de nivel Especialista y Maestría en las universidades dominicanas, el nivel de Doctorado sigue siendo incipiente. En este aspecto, la formación doctoral depende en gran medida de universidades extranjeras. Otro obstáculo es la escasa proporción de docentes con grado de doctorado, que representa solo el 2.95% del total, según los datos presentados en el Informe General sobre Estadísticas de Educación Superior 2010-2011 (MESCyT, 2012).

A pesar de que la evolución de la educación superior en la República Dominicana se remonta al siglo XVI, no fue hasta la década de 1940 cuando se comenzaron a considerar seriamente la creación de programas de postgrado en el país. En el inicio del siglo XX, impulsado por el crecimiento económico del país, debido a la necesidad de trabajadores con habilidades y el crecimiento de la población estudiantil, en particular en las comunidades urbanas y rurales de clase media, el director del Instituto Profesional, el Dr. Ramón Báez Lavastida, quien también ejercía como presidente provisional de la República, tomó la decisión de transformar legalmente el centro de formación en la Universidad de Santo Domingo el 16 de noviembre de 1914 (Rodríguez, 2012).

Según Mejía-Ricart (2003), este cambio de estatus tuvo un impacto limitado tanto en la universidad como en el país en términos prácticos. La principal modificación fue la introducción de títulos de Doctor en Medicina y Derecho en sustitución de Licenciatura, y la reorganización de la Facultad de

Filosofía y Letras. Las demás facultades se denominaron Derecho y Ciencias Políticas, Medicina y Ciencias Naturales, Farmacia y Ciencias Químicas, y Ciencias Físicas y Matemáticas.

Con la muerte de Rafael Trujillo, que marcó el fin de la dictadura, la universidad dominicana adquirió un nuevo estatus con la Ley 5778, promulgada el 31 de diciembre de 1961, bajo el nuevo gobierno de Joaquín Balaguer. El artículo 1 de la Ley 5778 estableció que "La Universidad de Santo Domingo, fundada en el año 1538, es una comunidad de profesores y alumnos que constituye un organismo autónomo dotado de personalidad jurídica con facultad para dictar sus propias Leyes y reglamentos". Esta ley reconoció su autonomía y la definió como un organismo autónomo, independiente del Estado y con plena capacidad jurídica y administrativa, además de garantizar su independencia académica. Esto abrió nuevas oportunidades para la gestión y la visión educativa de la universidad, así como para la libertad de cátedra que permitió el desarrollo de criterios de mejora en la formación profesional (Rodríguez, 2012).

Además, la anterior universidad dominicana experimentó un cambio de nombre y pasó a ser conocida como la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), denominación que aún se mantiene vigente. Este primer esfuerzo en la implementación de programas de postgrado fue liderado por la UASD, cuyos programas datan de 1944. En ese período, la antigua Facultad de Filosofía, que en la actualidad se conoce como la Facultad de Humanidades, comenzó a ofrecer un programa de doctorado que englobaba seis áreas de estudio y que implicaba la elaboración de una tesis de investigación. Sin embargo, este programa estuvo en funcionamiento hasta el año 1969 (Rodríguez, 2012).

A pesar de que se otorgaba el título de "doctores" nominalmente a los graduados en Derecho y Medicina, esta práctica era inapropiada y obsoleta en el contexto que hoy se conoce como un doctorado o estudios terciarios (Ph.D.). El nivel de doctorado desapareció completamente en la escena educativa dominicana, en parte debido a la falta de capacidad de las universidades para ofrecerlo (Rodríguez, 2012).

La reanudación de programas de postgrado, según la concepción actual, ocurrió en 1966 cuando el Hospital "Robert Read Cabral" implementó un

programa de especialización médica en Pediatría, aunque inicialmente carecía de respaldo universitario. Este programa de residencia incluyó a seis participantes y tenía una duración de dos años. Posteriormente, en 1971, fue reconocido por la UASD. Sin embargo, previamente a la creación de este programa, en 1970, la UASD ya había oficializado una residencia médica en Cardioangiología, posteriormente conocida como Cardiología, estableciendo así el primer programa de especialización y, en consecuencia, de posgrado con respaldo universitario en las últimas cinco décadas (Silié et al., 2004). Estos programas fueron seguidos por las residencias médicas de la Universidad Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) en 1974, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) en 1979 y la Universidad Central del Este (UCE) en 1981 (Rodríguez, 2012).

A pesar de que, en los años 1967 y 1968, la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) intentó ampliar su oferta educativa más allá del campo de la medicina, incluyendo destacados programas como la Maestría en Administración Pública, la institución que sobresalió por su firme compromiso con el desarrollo de estudios avanzados fue el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). Mediante el Decreto No. 3673 emitido el 4 de julio de 1973, el INTEC se definió como una institución innovadora y complementaria en el sistema de Educación Superior de la República Dominicana. Su enfoque principal se centraba en ofrecer actividades académicas de actualización, investigación, divulgación científica y programas de posgrado de manera exclusiva (Silié et al., 2004).

Sin embargo, en ese momento, República Dominicana no estaba completamente lista para una propuesta educativa tan completa, debido a que en los años setenta, la filosofía de los estudios de postgrado en la República Dominicana era limitada, lo que llevó al Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) a ajustar sus expectativas y desarrollarse de manera similar a otras universidades (Bas & Rodríguez, 2014). Los programas de postgrado ofrecidos por el INTEC en 1972 incluyeron Maestría en Economía, Maestría en Administración Industrial, Maestría en Ingeniería Industrial, Especialidad en Administración Industrial y Especialidad en Métodos Cualitativos. Esto marcó el inicio de la era de los programas de postgrado en la República Dominicana, lo

que permitió a otras universidades impulsar programas de calidad competitiva que iban más allá de los programas universitarios existentes (Rodríguez, 2012).

La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) dio un paso importante en el impulso de programas de posgrado en la República Dominicana al obtener la autorización, a través del Decreto No. 1090 emitido el 21 de marzo de 1967, para ofrecer diez programas de posgrado, que incluían siete maestrías y tres especialidades. Sin embargo, estos programas no se pusieron en marcha hasta 1978, cuando se lanzó la Maestría en Ciencias Políticas. Por su parte, la Universidad Católica de Santo Domingo (UCSD) desde su fundación incorporó programas de posgrado, como la Maestría en Arquitectura y la Maestría en Diplomacia y Servicios Internacionales, gracias al Decreto No. 2048 emitido el 8 de junio de 1984 (Bas & Rodríguez, 2014).

En consonancia con esta dinámica, la Universidad APEC (UNAPEC) se unió a la tendencia. El 12 de noviembre de 1968, mediante el Decreto No. 2985, la universidad expresó su intención de desarrollar dos programas de maestría: uno en Terapia Sexual y Marital y otro en Sexualidad Humana. El segundo programa se amplió en 1984 para incorporar una Especialidad en Educación Sexual. Además, UNAPEC puso a disposición una Maestría en Negocios (Rodríguez, 2012).

Siguiendo este enfoque de desarrollo, la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA) contribuyó al sistema universitario dominicano al introducir en 1984 el Máster en Investigación Educativa. A partir de 1990, UTESA también estableció su Escuela de Graduados, lo que amplió y diversificó aún más la oferta de programas de postgrado en el país. Asimismo, la Universidad Eugenio María de Hostos (UNIREMHOS) se sumó a la tendencia al ofrecer programas de postgrado, incluyendo su Maestría en Salud Pública desde 1989 (Rodríguez, 2012).

2.3. IMPORTANCIA DE LA UNIVERSIDAD EN LA REPÚBLICA DOMINICANA

Aparicio (2000) resalta la relevancia de la universidad como un motor del crecimiento económico de un país. Para adecuar la educación universitaria a

este nuevo entorno, se ha propuesto que las universidades presten especial atención a los siguientes aspectos:

- Preparación para el desempeño de actividades profesionales, un factor crucial en países como el nuestro, donde las tasas de desempleo superan ampliamente la media.
- Ofrecer servicios de apoyo científico y técnico al desarrollo económico, social y cultural de su entorno, lo que implica una estrecha colaboración con la industria, las organizaciones y los agentes sociales.
- Transmitir la cultura universitaria, ya que esta es de interés general debido a su valor en términos de conocimiento, valores democráticos y solidaridad con todas las comunidades.

Siguiendo la línea de pensamiento de Aparicio (2000), la Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SEESCyT, 2008) identificó los siguientes desafíos clave para mejorar la calidad de la educación superior:

- Establecer una política de educación superior a nivel nacional para satisfacer las necesidades del país y avanzar hacia un desarrollo sostenible.
- Reforzar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología para abordar con relevancia y pertinencia los desafíos de un mundo en constante cambio.
- Fomentar e incentivar la investigación y la innovación en las instituciones de educación superior para contribuir al desarrollo de los sectores productivos y de servicios.
- Promover la colaboración de las instituciones de educación superior con el Estado, la sociedad y el sector empresarial.
- Garantizar que los graduados adquieran las competencias profesionales necesarias para responder a las necesidades de la sociedad del conocimiento, el Estado, los problemas sociales del país y el entorno empresarial.
- Establecer y fortalecer programas de educación continua para el cuerpo docente universitario, de modo que puedan adaptarse a las nuevas tendencias en la enseñanza en la educación superior.

En general, las universidades tiene un rol importante en el desarrollo de un país, incluida la República Dominicana. Según Puello-Socarrás & Puello-Socarrás (2019), los centros de educación superior de la República Dominicana tienen un impacto significativo en el desarrollo sostenible, ya que sirven como centros de conocimiento, realizan investigaciones y brindan educación sobre conservación ambiental, energía renovable y responsabilidad social. Las universidades también colaboran con agencias gubernamentales, ONG y empresas para desarrollar políticas y prácticas sostenibles.

Por su parte, Rodríguez (2017) destaca el papel de las universidades en el impulso del desarrollo económico y social en la República Dominicana. Las universidades contribuyen al crecimiento económico produciendo graduados capacitados que pueden satisfacer las demandas del mercado laboral. También fomentan el espíritu empresarial y la innovación a través de actividades de investigación y desarrollo. Además, las universidades sirven como centros culturales y sociales, promoviendo la diversidad, el pensamiento crítico y la conciencia social.

En su caso, Peralta (2016) enfatiza la importancia de las universidades en el desarrollo humano. Las universidades brindan acceso a la educación superior, lo que mejora los conocimientos, las habilidades y las capacidades de las personas. Esto, a su vez, mejora las perspectivas de empleo, los niveles de ingresos y la calidad de vida en general. Además, las universidades promueven valores como la tolerancia, el respeto y la responsabilidad social, contribuyendo a la formación de ciudadanos responsables.

Mejía (2015) analiza el papel de las universidades en la formación de capital humano en la República Dominicana e indica que las universidades ofrecen una amplia gama de programas académicos y oportunidades de capacitación que equipan a los estudiantes con los conocimientos y habilidades necesarios para el mundo laboral. También brindan programas de capacitación vocacional y educación continua para satisfacer las necesidades de profesionales de diversos sectores.

En otro sentido, Castillo (2014) destaca el impacto de las universidades en la innovación y el emprendimiento en el país. Las universidades fomentan

una filosofía de innovación a través de actividades de investigación, transferencia de tecnología y colaboración con la industria. También apoyan a los aspirantes a emprendedores ofreciéndoles programas de emprendimiento, incubadoras y acceso a oportunidades de financiación.

2.4. COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LAS UNIVERSIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA

Es imperativo avanzar hacia la creación de una Educación Superior que sea responsable en el fomento de capacidades y procesos significativos para garantizar una formación de alta calidad para los ciudadanos. En este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), citando el Proyecto Regional de Indicadores Educativos (PRIE, 2011) de la Cumbre de las Américas, subraya la importancia de que los países ofrezcan oportunidades de aprendizaje a lo largo de toda la vida, lo que implica una variedad de opciones formativas y reconocimiento de múltiples caminos para el desarrollo personal, profesional y ciudadano. El acceso a la educación terciaria desempeña un papel crucial en empoderar a las personas y fomentar la educación continua.

Para capacitar a las personas en el nivel superior, la universidad debe cumplir con su función, y a medida que la sociedad avanza, esta función se vuelve aún más vital. En esta perspectiva, Corral et al. (1999) destacan tres aspectos clave de la interacción en una universidad: la generación, expresión y difusión libre del conocimiento. La universidad es la entidad legítima para crear conocimiento a través de la enseñanza, la investigación, la acción, la capacitación y la investigación en diversas áreas. La cultura universitaria debe fomentar la discusión, el análisis y la reflexión con la comunidad y la sociedad, y difundir conocimiento y opiniones tanto interna como externamente a través de diversas vías y medios, como declaraciones, pasantías, ferias, foros, seminarios, publicaciones periódicas y servicios adicionales.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) destaca que la formación proporcionada por las instituciones de educación superior no solo debe atender las demandas sociales

actuales sino también anticiparse a ellas (Villarroel, 1995). Esto incluye promover la investigación para desarrollar y aplicar nuevas tecnologías, garantizar capacitación técnica y profesional, educación empresarial y programas de aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Por lo tanto, es esencial que el análisis no se limite solo al ámbito del empleo; en lugar de ello, esta institución debe orientarse hacia nuevas oportunidades de desarrollo y expansión, en línea con el constante cambio que caracteriza al mundo actual. Basándose en investigaciones y las necesidades de la sociedad y el sector empresarial, la universidad debe ofrecer servicios y programas académicos que puedan abrir nuevos horizontes en beneficio tanto de su comunidad interna como de la sociedad en general (Eringfeld, 2021).

Según González et al. (2010), las universidades cumplen una función pública en la educación superior a través de dos enfoques principales: uno académico, que implica la formación integral y profesional de individuos, y otro de investigación, que involucra la generación y divulgación de conocimientos innovadores. Ambos enfoques se convierten en pilares de la gestión universitaria, contribuyendo significativamente al desarrollo sostenible de la comunidad y el bienestar humano.

La sociedad actual exige que los profesionales y las instituciones sean más humanos y equilibrados. Sin embargo, un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2008) sobre las políticas educativas del país dominicano señala una preocupante desproporción en las funciones fundamentales de las instituciones de educación superior. Estas instituciones tienden a centrarse en actividades docentes en detrimento de la innovación, la investigación y la extensión. Además, se evidencian deficiencias en el uso de la tecnología de la información, la oferta limitada de productos y servicios a las empresas y la falta de planificación en los programas para mejorar la calidad académica.

En un contexto más amplio, los resultados de la encuesta realizada por la OCDE (2008) a los empleadores indicaron que la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior se basaban en gran medida en teoría y no beneficiaban a la República Dominicana. Esto llevaba a una sobreproducción de estudiantes

insuficientemente preparados para ocupar puestos de trabajo convencionales. A pesar de ello, en el país, las carreras académicas con un enfoque en la formación técnica se consideran sólidas y están orientadas hacia las competencias que demandan las empresas.

2.5. NORMATIVAS EN LA UNIVERSIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA

La Ley No. 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología es la norma general que regula las actividades relacionadas con la educación superior, la ciencia y la tecnología en la República Dominicana (Rodríguez, 2012). Esta ley establece las regulaciones vigentes para la otorgación de títulos y grados en el país en la actualidad. Su elemento central reside en el reconocimiento de que la educación superior no solo es una función de gran importancia pública para el progreso de la comunidad nacional, y, como resultado, es deber del Estado dominicano regularla, como se ha afirmado en leyes previas sobre educación superior, sino que también subraya que este avance nacional está estrechamente ligado a la promoción de la ciencia y la tecnología, considerándolos como objetivos de gran relevancia en los cuales las instituciones de educación superior tienen una gran carga de responsabilidad.

En otras palabras, esta legislación señala que la formulación de la política nacional en materia de ciencia y tecnología, así como la actualización del sistema de educación superior, forman parte de una estrategia global integral e interconectada, conformando un solo sistema. Se le conoce como “El Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología de la República Dominicana”, y engloba a todas las instituciones orientadas a la educación universitaria y al desarrollo de la ciencia y la tecnología del país.

Según la Ley 139-01, la entidad encargada de regular, supervisar y evaluar la educación superior en el país y de hacer cumplir los estándares de calidad establecidos es el Ministerio de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT). Además de esta institución gubernamental, existen algunas organizaciones no gubernamentales cuyo propósito es coordinar las acciones universitarias y centros de educación superior privados.

Dentro de estas organizaciones se incluye la Asociación Dominicana de Rectores de Universidades (ADRU), que fue fundada en 1981 y está compuesta por quince universidades del sistema; la Asociación Dominicana de Universidades (ADOU), que se estableció en 1987 y cuenta con la participación de siete universidades; la Asociación de Institutos de Estudios Superiores (ASIES), que se creó en 1996 y reúne a cuatro instituciones de ese nivel. Por último, la Asociación Dominicana de Autoevaluación y Acreditación (ADAAC) desempeña la función de agencia de acreditación para las instituciones de educación superior en la República Dominicana. Su función principal es llevar a cabo evaluaciones externas y otorgar el reconocimiento público a la calidad y relevancia de las instituciones que se someten de manera voluntaria a procesos de evaluación.

A pesar de la presencia de estas instancias de coordinación y enlace, hasta la fecha no se han establecido mecanismos eficaces de autorregulación de la calidad por parte de las instituciones de educación superior privadas.

En agosto de 2001, el Poder Ejecutivo de la República Dominicana aprobó la Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, marcando un hito significativo en el proceso de desarrollo y consolidación de la educación superior en el país. Además de establecer la creación del SEESCYT (actualmente, MESCyT), esta ley instituye el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, con el propósito de impulsar la colaboración y la cooperación entre las diversas universidades y otros centros de educación superior. Asimismo, tiene como objetivo elevar los estándares y los perfiles de los profesionales que se gradúan del sistema, así como mejorar los servicios proporcionados por todas las instituciones de educación superior en el país.

La Ley 139-01 sobre Educación Superior establece los cimientos para mejorar la calidad del sistema de educación superior en la nación. A pesar de los esfuerzos notables para mejorar la calidad de la educación superior en virtud de esta nueva legislación, la plena ejecución y eficacia de la Ley 139-01 requiere la elaboración e implementación de políticas bien definidas que incluyan parámetros e indicadores operativos destinados a elevar la calidad del sistema. Uno de los desafíos más notorios y apremiantes para mejorar la calidad de la educación superior en el país es el fortalecimiento del liderazgo tanto a nivel

gerencial como académico, como lo dispone la Ley 139-01. En este contexto, la mejora de la competencia pedagógica y profesional del cuerpo docente se presenta como uno de los desafíos fundamentales.

La Ley 139-01 tiene como objetivo principal la creación del SEESCYT, que reconoce que para asegurar un desarrollo adecuado del sistema educativo superior, es esencial que dicho sistema esté compuesto por una serie de instituciones claramente enfocadas en el logro de ciertos objetivos y metas. Estos objetivos se pueden resumir en cuatro grupos fundamentales, y son parte de las normativas que rigen el sistema de educación superior en la República Dominicana, supervisadas por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT).

La legislación fundamental que regula el sistema de educación superior en la República Dominicana es la Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, promulgada el 13 de agosto de 2001 por el entonces presidente de la República, Hipólito Mejía, y que actualmente se encuentra bajo revisión. Esta Ley establece, entre otros aspectos, que la misión del Sistema Nacional de Educación Superior es fomentar e impulsar la ciencia, la innovación y la creación de tecnologías relacionadas con las habilidades y talentos intrínsecos al avance de las ciencias y su aplicación en los sectores industriales y de servicios.

De acuerdo con este artículo de la Ley 139-01, el Estado, a través del ministerio correspondiente, tiene la responsabilidad de promover y facilitar la realización de investigaciones científicas, así como su aplicación en las áreas productivas de la industria y los servicios. Además, la ley indica que se promoverá la formación, involucrando a los actores del sistema en actividades de investigación, subrayando así el compromiso con la investigación en el ámbito de la educación superior.

Es destacable que no solo las universidades e institutos superiores forman parte del Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, sino que también lo integran todas las instituciones dedicadas a la investigación con el objetivo de proporcionar a República Dominicana los conocimientos y tecnologías necesarios para su crecimiento. En el artículo 32 de la Ley se especifica que la función principal de promoción de este sistema recae en el

Estado dominicano, y esto implica llevar a cabo actividades colaborativas en investigación y educación entre las instituciones de educación superior y las entidades que producen bienes y servicios. Asimismo, la ley confiere a las instituciones de educación superior la autoridad para crear y ejecutar currículos académicos, investigaciones científicas y tecnológicas, y programas de extensión y servicios a la comunidad.

2.6. LA RSU EN REPÚBLICA DOMINICANA

La RSU en el país dominicano se refiere a la implicación de las instituciones de educación superior del país en actividades y programas que contribuyan al bienestar de la sociedad y al desarrollo sostenible (Louime et al., 2022). Esto implica que las universidades dominicanas no solo se dedican a la formación académica de sus estudiantes, sino que también asumen un compromiso con la comunidad y el entorno en el que operan.

Las universidades en República Dominicana, al igual que en otros lugares del mundo, han reconocido la importancia de desplegar acciones y proyectos que vayan más allá de la enseñanza y la investigación, y que impacten de manera positiva en la sociedad. La RSU puede manifestarse en diversas formas, como la promoción de la equidad, la participación en proyectos comunitarios, la colaboración con empresas y organizaciones locales, y el impulso de la sostenibilidad ambiental.

En este contexto, la Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología en República Dominicana también establece directrices para que las instituciones de educación superior del país cumplan con su rol en el desarrollo de la sociedad y la promoción de la investigación y la innovación.

Adicional a esto, existe un vacío en la literatura con respecto a este contexto específico. Sin embargo, es importante señalar que el concepto de RSU es un fenómeno global, y muchos de los principios y prácticas asociados a él también pueden aplicarse en la República Dominicana. Algunos ejemplos son los siguientes:

- La Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM) es la institución privada más antigua del país, fundada en 1961 por la Iglesia Católica, y ha desempeñado un papel crucial en la mediación de conflictos y la promoción de la institucionalidad democrática en la sociedad dominicana. Su labor en RSU en el ámbito de la gobernabilidad democrática es muy conocida y apreciada en el país, lo que ha contribuido a su alta visibilidad nacional y ha convertido a su rector en un referente en la mediación social.
- El Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC) es una institución privada sin fines de lucro, establecida en la década de 1970 por intelectuales y empresarios. Su programa de Medicina goza de un gran prestigio en el país y se destaca por su enfoque social. El plan de estudios de esta carrera incluye un año de pasantía en comunidades desfavorecidas, lo que ha permitido llevar prácticas de salud e higiene a estas áreas empobrecidas. El compromiso social en la formación de los médicos graduados de esta universidad es innovador y ha tenido un impacto significativo en el desarrollo de las comunidades donde se llevan a cabo las pasantías.
- La Universidad Abierta Para Adultos (UAPA) es una institución privada fundada en 1995 por la iniciativa privada. Se destaca por ser la primera universidad a distancia en el país. La UAPA desarrolla diversos programas orientados a la comunidad, con un enfoque especial en los sectores más desfavorecidos. Estos programas incluyen alfabetización en comunidades con altos índices de analfabetismo, apoyo psicológico y legal a familias en conflicto en barrios periféricos de Santiago de los Caballeros, y programas de formación para micro y pequeñas empresas para mejorar la gestión y la contabilidad de estos negocios. Además, los participantes en estos programas realizan un importante trabajo voluntario en sectores desfavorecidos, abordando temas fundamentales como medio ambiente, salud, educación y violencia de género, entre otros aspectos del desarrollo nacional.

Por lo tanto, y en general, la RSU implica que las universidades se comprometan activamente con sus comunidades y partes interesadas para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales. Esto puede incluir iniciativas como programas de extensión comunitaria, proyectos de investigación centrados en cuestiones locales, promoción de prácticas sostenibles en el campus y fomento de la inclusión social y la diversidad. Así, es importante reconocer el potencial de las universidades del país para contribuir al desarrollo social y abordar los desafíos locales.

CAPÍTULO 3. LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

3.1. CONCEPTO DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

3.2. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

3.3. EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

3.4. SOSTENIBILIDAD Y MARKETING COMO COMPROMISO DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

En este capítulo, se abordará el concepto de satisfacción y lealtad empresarial. Posteriormente, se presentarán los antecedentes históricos de la satisfacción y la lealtad en el ámbito empresarial. Seguidamente, se analizará la evolución de la satisfacción y la lealtad empresarial a lo largo del tiempo. Por último, se explorará cómo la sostenibilidad y el marketing desempeñan un rol fundamental en la satisfacción y la lealtad.

3.1 CONCEPTO DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

3.1.1. Satisfacción

Gran atención se ha prestado en los últimos 30 años al análisis de la satisfacción en el trabajo, tanto por parte de los escritores de literatura académica como por parte de los administradores de las empresas y organizaciones. A pesar de esto, se debe señalar que las raíces de la investigación se encuentran en el trabajo "*Job Satisfaction*" de Hoppock (1935). Así, Blau (1999) destaca que el tema más ampliamente examinado en la literatura que trata del comportamiento de las personas en el entorno laboral es la satisfacción laboral.

La satisfacción en el trabajo se define como la percepción de los empleados acerca de su trabajo, abarcando tanto aspectos positivos como negativos (Dugguh & Dennis, 2014). En otras palabras, es un sentimiento de placer o descontento que los empleados experimentan en relación con sus tareas laborales, independientemente de las evaluaciones objetivas y de las intenciones de comportamiento (Davis & Newstrom, 1991).

Se ha establecido comúnmente que existe una estrecha relación entre la satisfacción en el trabajo, el compromiso de los empleados y, desde la perspectiva de la gestión, la productividad. Por ejemplo, Hackman y Oldham (1980) han vinculado una mayor satisfacción laboral con niveles superiores de productividad, menor absentismo y una disminución en la rotación de empleados.

La literatura de investigación ha demostrado que los niveles de satisfacción o insatisfacción de los empleados pueden influir en múltiples aspectos del desempeño y funcionamiento de la organización, como el abandono de la empresa (Hellman, 1997), la ausencia en el trabajo (Mesch, 1991), retrasos (Blau, 1994) y comportamientos organizativos adecuados (Organ & Ryan, 1995). Además, la insatisfacción de los empleados puede repercutir en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio (Schlesinger & Zornitsky, 1991) y generar costos relacionados con la capacitación, el reclutamiento y la ineficiencia en el aprendizaje, así como una disminución de la base de clientes (Caraballo, 2007).

Patterson et al. (2004) encontraron que, aunque la relación entre la satisfacción y la productividad individual tenía excepciones, la satisfacción de los trabajadores explicaba una parte significativa de la variación en la productividad total de la empresa, así como en su rentabilidad. Esto se debía, en parte, a actitudes más positivas hacia los compañeros, una mayor colaboración en el lugar de trabajo y una mayor aceptación de normas sociales que contribuían a mejorar el desempeño general.

Por lo tanto, es evidente que el estudio de la satisfacción en el trabajo es fundamental, especialmente en organizaciones públicas donde los costos de personal son una parte significativa del presupuesto y la calidad del servicio

depende en gran medida del compromiso y la satisfacción de los empleados. Comm & Mathaisel (2000) subrayan que en organizaciones orientadas a la prestación de servicios, la satisfacción en el trabajo de los empleados es tan crucial como la satisfacción de los clientes para el rendimiento organizativo.

Investigar cuáles son las áreas que presentan mayores casos de insatisfacción puede ayudar a detectar problemas y a orientar las políticas de recursos humanos y organizativas para atender mejor las necesidades de los empleados, como un medio para mejorar su productividad y, en consecuencia, el rendimiento global de la organización. Así, orientar una investigación hacia este objetivo puede ser parte de la responsabilidad social de la empresa.

Con el fin de explorar las diferencias en los niveles de insatisfacción laboral en distintos países, se han realizado investigaciones que examinan los factores determinantes de la insatisfacción laboral en los países de la Unión Europea. Un estudio relevante en este contexto es el de Nicoletti (2006), que revela notables disparidades en los niveles de insatisfacción laboral atribuidas a la diversidad cultural.

Nicoletti (2006) emplea diversas variables objetivas, como el tipo de trabajo, el salario, las horas laborales, la seguridad laboral, las condiciones de trabajo y el entorno, entre otras. De todas estas variables, las dos más influyentes en la determinación de los niveles de insatisfacción laboral en los países analizados son el tipo de trabajo y el salario. Sin embargo, resulta destacable que las variables subjetivas, que miden la satisfacción, tienen una influencia más significativa en la determinación de los niveles de insatisfacción o satisfacción laboral. En consecuencia, las mediciones relativas de las diversas características laborales explican de manera más efectiva el grado de satisfacción alcanzado por los trabajadores en los países de la Unión Europea.

Una parte de la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo se ha centrado en enriquecer el fundamento teórico de los factores causales que pueden influir en la satisfacción laboral. En esta línea, Blau (1999) resalta la importancia de los estudios que analizan el papel de los efectos disposicionales, los obstáculos organizativos y los mediadores perceptivos.

Asimismo, Van Dick et al. (2008) exploran la relación entre la identificación con la organización y con el grupo de trabajo, y su influencia en la satisfacción laboral, así como en la motivación, el compromiso y la intención de dejar la organización. No obstante, a pesar del gran número de investigaciones relacionadas con este tema, aún persisten incógnitas en torno a muchas de las relaciones causales vinculadas a los factores antecedentes y consecuentes de la satisfacción laboral, según lo planteado por Blau (1999). Por lo tanto, las relaciones causales entre la satisfacción laboral, los atributos demográficos y el entorno de trabajo siguen sin estar completamente dilucidadas, como sostienen Reiner & Zhao (1999).

A su vez, Spector (1997), define la satisfacción empresarial, como los sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo. En su caso, Rast & Tourani (2012) señalan que los factores determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se presentan desde un punto de vista individual o desde la organización. Así, existen diferencias individuales que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados. Para Andresen et al. (2007), la satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, y dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

3.1.2. Lealtad

Según Fletcher (1995), la lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y significa el respeto al compromiso incluso ante circunstancias cambiantes o adversas. Así, la lealtad, además de estar asociada con el logro de la lealtad y el honor, tiene mucho que ver con la percepción de su significado e importancia (Boszormenyi-Nagy, 2014). En este sentido, existen siete características de la lealtad:

- Firmeza. Esta característica la demuestra hacia ideas, personas, compromisos, valores o instituciones.
- Confianza. La persona leal inspira confianza a través de sus actos.

- Compromiso. Para tener lealtad se requiere demostrar compromiso y también credibilidad.
- Coherencia. Una característica básica de la lealtad es la coherencia o lógica en cada acción que realiza.
- Constancia. La seguridad y constancia son otras características que forman parte de los “hábitos leales”.
- Ética. Contar con un comportamiento ético es otra de las principales características de lealtad.
- Palabra. La persona leal da valor a su palabra, compromisos y promesas.

Varios factores pueden influir en la lealtad empresarial y las siguientes referencias brindan información sobre los diferentes tipos de lealtad empresarial y sus antecedentes y consecuencias. Por ejemplo, Dick & Basu (1994) analizan la lealtad del cliente y propone un marco conceptual integrado. El estudio explora diferentes dimensiones de la lealtad, incluida la lealtad conductual, la lealtad actitudinal y la lealtad compuesta. También examinan los antecedentes y consecuencias de la lealtad, como la satisfacción del cliente, la calidad del servicio y la ética situacional.

Srinivasan et al. (2002) se centran en la lealtad del cliente en el comercio electrónico e investiga sus antecedentes y consecuencias. El estudio identifica diferentes tipos de fidelización, incluida la e-loyalty, que se refiere a la fidelización en el contexto de las compras online. Estos autores examinan el impacto de la lealtad electrónica en los resultados relacionados con el cliente, como la promoción boca a boca y la disposición a pagar más.

Wang & Wu (2012) explora la relación entre la lealtad del cliente y la duración de la relación cliente-empresa. El estudio sugiere que la duración de la relación puede influir en la fuerza de la lealtad. Destaca la importancia de desarrollar la calidad de las relaciones para fomentar la lealtad y el comportamiento de recompra. Por su parte, Rocha et al. (2020) examinan la relación entre confianza, compromiso y lealtad en el contexto de la lealtad a la marca. El estudio sugiere que la confianza y el compromiso afectivo desempeñan papeles cruciales en el fomento de la lealtad. Estos autores destacan la

importancia de crear confianza y compromiso afectivo para lograr la fidelidad hacia las marcas.

3.1.3. Satisfacción y lealtad externa

En el contexto de los servicios, el proceso de prestación, que involucra la interacción entre la empresa y el cliente, es el punto de partida para la formación de valoraciones que son esenciales para construir la satisfacción, como destacado por Ravald & Grönroos (1996), y sus consecuencias posteriores. Sin embargo, como señala Dimitriades (2006), aún queda mucho terreno por explorar en la investigación de la relación entre la satisfacción y la lealtad, lo que requiere un mayor esfuerzo tanto en términos conceptuales como empíricos.

Especialmente en el ámbito de los servicios, tanto la satisfacción como la lealtad son objetivos centrales en la investigación sobre el comportamiento del consumidor. Mientras que el estudio de la satisfacción es amplio y ampliamente difundido en diversas áreas, la investigación relacionada con la lealtad en el contexto de los servicios todavía es limitada y presenta ciertas discrepancias en su conceptualización y medición, como indican Bennett & Rundle-Thiele (2004). Además, en el sector turístico, la mayoría de las contribuciones académicas sobre la lealtad provienen de la literatura sobre el comportamiento del consumidor en servicios, según Riley et al. (2001).

La satisfacción ha sido definida en la literatura desde diversas perspectivas y se ha abordado desde enfoques cognitivos o emocionales (Oliver et al., 1997) hasta perspectivas que resaltan el carácter específico o acumulativo de la transacción (Høst & Knie-Andersen, 2004). La falta de consenso en la definición de la satisfacción, ya sea como proceso o resultado, y la falta de uniformidad en su conceptualización han planteado desafíos a los investigadores a la hora de analizar su origen, desarrollar medidas válidas y comparar resultados empíricos, como han señalado Giese & Cote (2000).

En medio de esta confusión, la teoría de la desconfirmación ha sido considerada una herramienta útil debido a su sencilla operacionalización. Este enfoque, claramente enmarcado en la perspectiva cognitiva, sostiene que la

satisfacción es el resultado de un proceso de comparación entre la percepción del rendimiento o resultado y algún estándar.

A pesar de que algunos estudios han tratado de simplificar las consecuencias de una experiencia de compra como un constructo unidimensional (Taylor & Cronin, 1994), en su mayoría reconocen que existen diversas dimensiones de satisfacción. Estas dimensiones pueden incluir la intención de realizar recomendaciones positivas boca a boca, la intención de repetir la compra, la sensibilidad al precio y la expresión de quejas, entre otras (Zeithaml et al., 1996). Algunos investigadores distinguen entre intenciones mediatas, como la lealtad o la disposición a pagar un precio mayor, y las intenciones inmediatas, que abarcan aspectos como la duración de la experiencia de consumo o la permanencia en el establecimiento (Bigné et al., 2005).

Dentro de esta variedad de intenciones derivadas de la satisfacción, la lealtad es uno de los aspectos más ampliamente estudiados en el campo del comportamiento del consumidor. La lealtad se concibe desde una perspectiva conductual, reflejando el compromiso de los clientes de repetir sus compras en el futuro, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing destinados a inducir cambios en su comportamiento, como lo destaca Amine (1998). Esta forma de definir y medir la lealtad no se limita simplemente al comportamiento repetitivo, ya que puede resultar de la inercia, la indiferencia o los costos asociados al cambio. Por lo tanto, muchos investigadores definen la lealtad no solo a través del comportamiento, sino también a partir de actitudes, ya que la mera repetición de compra puede deberse a la inercia, la indiferencia o los costos relacionados con el cambio (Rai & Srivastava, 2012).

De esta manera, algunos autores reducen el concepto de lealtad a la repetición de compra (Buttle & Burton, 2002) y con ello se ubican claramente en una postura conductual, otros añaden un componente actitudinal (Czepiel & Gilmore, 1987; Gremler & Brown, 1996). La perspectiva conductual hace hincapié en la experiencia pasada mientras que la perspectiva actitudinal se basa en las acciones futuras (Zins, 2001).

De esta manera, diversos aspectos han sido considerados en esta perspectiva basada en actitudes al definir la lealtad, incluyendo elementos como el deseo de recomendar el servicio a otros (Zeithaml et al., 1996), la elección del proveedor como primera opción, o el sentimiento de apego hacia el servicio o su proveedor (Mattila, 2004). Este enfoque centrado en actitudes o intenciones ha sido ampliamente aceptado en la literatura (Zeithaml et al., 1996). Además, algunos autores incorporan el componente cognitivo de la lealtad cuando el consumidor realiza una evaluación consciente de los beneficios relacionados con la repetición de compra (Lee & Cunningham, 2001) y percibe al proveedor del servicio como único y exclusivo (Bloemer et al., 1999).

Esta manera de definir la lealtad también puede tomar diferentes formas, como la tolerancia al precio (De Ruyter et al., 1998) o la identificación del cliente con el proveedor (Butcher et al., 2001). Debido a las similitudes con el enfoque actitudinal, no existe un consenso claro en la inclusión de este componente en la conceptualización de la lealtad (Jones & Taylor, 2007). Asimismo, algunos trabajos también reconocen el componente situacional de la lealtad, cuando esta se manifiesta en función del momento, la situación o la disponibilidad del servicio (Uncles et al., 2003).

3.2. ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

3.2.1. Antecedentes de la satisfacción

Históricamente, la satisfacción laboral se ha definido como un estado emocional positivo que surge de la valoración del trabajo como un facilitador de los valores laborales individuales (Locke, 1969). No obstante, al abordar la satisfacción laboral en el contexto de los docentes, este concepto adquiere un matiz particular. En este contexto, la satisfacción laboral del profesor se refiere a las respuestas emocionales del docente en relación con su papel en la enseñanza (Skaalvik & Skaalvik, 2011).

El estudio de la satisfacción laboral es de gran relevancia debido a su asociación con múltiples variables que influyen en el funcionamiento de las

organizaciones y, en particular, en el ámbito laboral. Por ejemplo, se ha observado una relación negativa entre la satisfacción de los trabajadores y su absentismo, así como su intención de abandonar el empleo (Padilla et al., 2013).

En lo que respecta a los síndromes laborales del agotamiento (burnout) y el compromiso laboral (engagement), que son factores directamente relacionados con la satisfacción laboral, existen dos perspectivas teóricas sobre la naturaleza de estos conceptos. Por un lado, algunos investigadores consideran que el burnout y el engagement representan extremos opuestos de un mismo continuo (Maslach & Leiter, 2006), mientras que otros argumentan que son constructos distintos (Schaufeli et al., 2002). El burnout, tal como fue definido por Freudenberger (1974), se caracteriza por un agotamiento mental y físico en respuesta a las demandas laborales. Las personas afectadas por el burnout experimentan un agotamiento de sus recursos energéticos y una pérdida de entusiasmo por su trabajo. En términos más específicos, el burnout se manifiesta a través de síntomas como desgaste emocional, despersonalización y una disminución de la eficacia profesional (Bakker et al., 2014). El desgaste emocional se refiere a la disminución de los recursos emocionales del individuo, mientras que la despersonalización se relaciona con la deshumanización de las personas a las que el individuo proporciona un servicio. La disminución de la eficacia profesional se caracteriza por sentimientos de ineficacia, duda sobre la capacidad de realizar el trabajo y una baja autoestima (Xanthopoulou et al., 2013).

En el contexto educativo, el estudio del burnout es esencial, ya que niveles elevados de este síndrome tienen consecuencias perjudiciales a largo plazo, como problemas de salud física y mental, suicidio, problemas en las relaciones personales, accidentes laborales, renuncia al trabajo y absentismo, entre otros (Gil-Monte, 2007). De esta manera, la falta de satisfacción laboral se convierte en un indicador que "previene" la aparición de las consecuencias negativas del burnout mencionadas anteriormente (Travis et al., 2016).

3.2.2. Antecedentes de la lealtad

Las investigaciones que consideran que la lealtad posee una naturaleza estocástica y probabilística tienden a minimizar la importancia de los procesos de pensamiento y formación de actitudes que influyen en el comportamiento del individuo. Tucker (1964) ilustra esta perspectiva al argumentar que la lealtad se reduce a un comportamiento de elección aleatorio en relación con una marca. Bajo este enfoque, no se considera relevante lo que el individuo piensa o las motivaciones subyacentes a su comportamiento. La lealtad se percibe como la mera manifestación de la repetición de compras (Krishnamurthi & Raj, 1991), impulsada principalmente por estímulos externos, como influencias del entorno familiar o del grupo de referencia, a los cuales el sujeto ha aprendido a responder de manera sistemática.

Por lo tanto, desde esta perspectiva, la predicción del comportamiento leal se basa en un enfoque estímulo-respuesta, y esta predicción mejora a medida que se consideran más estímulos como factores explicativos. Bass (1974) argumenta que, dada la multitud de estímulos y combinaciones posibles que pueden afectar el comportamiento de un individuo, intentar predecir dicho comportamiento a través de estímulos resulta ineficiente. Esto conduce a que el comportamiento se perciba como esencialmente estocástico, y la clasificación de los individuos en diferentes niveles de lealtad se basa en sus patrones de compras pasados.

Uno de los principales puntos de crítica hacia los enfoques que sostienen la naturaleza estocástica y probabilística de la lealtad es que suelen ofrecer definiciones excesivamente operativas del concepto (Bastida & Varela, 1984), lo que dificulta la comprensión de las razones subyacentes al comportamiento de compra de un individuo. Además, Colombo & Morrison (1989) argumentan que esta perspectiva no permite desarrollar una definición y medida universales de la lealtad, ya que el número de definiciones y medidas posibles está limitado solo por la imaginación del investigador. Esta falta de consenso se traduce en que una secuencia de compras como "AABAACAADAAE" podría calificar a un consumidor como leal a la marca A según la definición operativa basada en el porcentaje de compras (Krishnamurthi y Raj, 1991), pero no cumpliría con los

criterios de lealtad según la medida de secuencia de compras que requiere tres o cuatro adquisiciones consecutivas de la misma marca (Tucker, 1964).

En última instancia, esta perspectiva comportamental de la lealtad limita la capacidad de la empresa para tomar decisiones y gestionar diferentes segmentos de consumidores con grados variados de lealtad, ya que no se comprenden los procesos mentales que influyen en el comportamiento leal del individuo. Por lo tanto, esta conceptualización de la lealtad carece de utilidad en términos de gestión y toma de decisiones. Estas limitaciones se atenúan gracias a un segundo grupo de investigaciones que sostienen que, para hablar de lealtad a la marca, es necesario que exista una actitud favorable hacia la misma (Podoshen & Andrzejewski, 2012)..

3.3. EVOLUCIÓN DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

Uno de los términos más comunes en los diferentes modelos de gestión de calidad, como EFQM e ISO, es el de cliente, que se entiende en dos dimensiones: externa (usuarios que reciben un servicio) e interna (profesionales que lo proporcionan) (AEVAL, 2009). Es crucial para el éxito de una empresa comprender y dirigir la organización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras, de todas las partes involucradas: clientes/usuarios, personal de la organización, propietarios/inversionistas, proveedores, colaboradores, comunidad y público en general (AENOR, 2003).

Más allá del concepto de cliente, se hace referencia a las "partes interesadas" (por ejemplo, la norma ISO 9004), lo que cobra una importancia fundamental en el desempeño de la organización, especialmente en relación con los sistemas de medición de la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es esencial desarrollar y aplicar herramientas para recopilar esta información, tanto de manera activa (encuestas, comunicación con usuarios, grupos de discusión, quejas) como de manera pasiva (datos relacionados con la prestación del servicio). Estos procesos, a través de los cuales las organizaciones buscan, miden y siguen la retroalimentación sobre la satisfacción, deberían proporcionar

información de manera continua para escuchar la voz del cliente de manera eficaz y eficiente (AENOR, 2003).

Asimismo, es importante promover el conocimiento de las demandas y el reconocimiento de los profesionales de la organización, su satisfacción en el trabajo y su desarrollo personal. Esto implica cuidar el entorno laboral y garantizar que el compromiso y la motivación de los empleados sean lo más sólidos posible (AENOR, 2003).

Desde una perspectiva empresarial, se ha reconocido que los trabajadores son su recurso más valioso y deben ser tratados como si fueran clientes para obtener el mejor rendimiento (Prats, 2005). Las empresas exitosas destacan la importancia de cuidar al cliente interno para garantizar la calidad para el cliente externo (Meglino et al., 1991). Albrecht & Hoogstraten (1998) subrayan que para que las cosas funcionen bien externamente, primero deben funcionar internamente, otorgando una importancia fundamental a la satisfacción de los trabajadores.

Estos consejos, aplicables tanto al mundo empresarial como a la gestión pública moderna, donde la visión del cliente interno es parte esencial de cualquier proceso de mejora, subrayan la necesidad de un estudio específico y una metodología propia para comprender y mejorar la satisfacción de los trabajadores (AEVAL, 2009). En cualquier modelo de calidad total orientado a la mejora, es importante considerar la importancia de los clientes internos, es decir, los profesionales que proporcionan los servicios, y su satisfacción debe ser evaluada y tenida en cuenta en todos los procesos de gestión (Ramlawati, 2022).

En cuanto a los clientes externos, ha habido una evolución en el concepto, pasando de cliente a usuario y, finalmente, ciudadano, lo cual está estrechamente relacionado con el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad. Inicialmente, se utilizaba el término cliente (también consumidor) en el contexto empresarial y comercial. Con la introducción de la calidad en el ámbito de los servicios, se introdujo el concepto de usuario, ya que no siempre involucraba un intercambio material de bienes, sino más bien el uso de un servicio en sí (Torres & Luna, 2021).

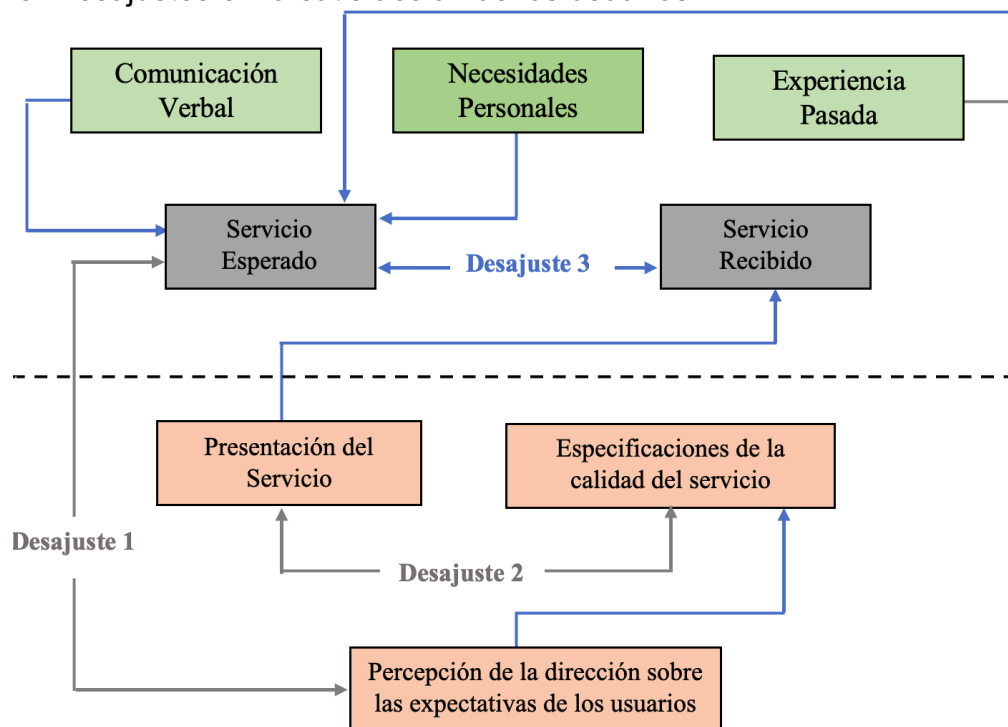
La transformación siguiente tuvo lugar cuando la Administración Pública adoptó enfoques de calidad y mejora continua. En este punto, la calidad ya no se ofrece por razones de mercado, sino como un reconocimiento del derecho de los ciudadanos. Se reconoce la diversidad de perfiles atendidos por los servicios públicos, lo que hace que la atención personalizada sea una demanda explícita, además de una necesidad técnica, de los ciudadanos (Moreno & Guerrero, 2003).

En el contexto de los servicios sociales, que es el foco de este artículo, se observa la presencia de una variedad de usuarios. Algunos demandan acceso a estos servicios como un derecho, mientras que la administración interviene automáticamente en algunos casos para proteger sus derechos. Por otro lado, hay personas que muestran cierta resistencia a reconocerse como usuarios de los servicios sociales, ya que todavía se percibe que recurrir a ellos implica un fracaso, ya que se cree que estos recursos son principalmente para aquellos que no pueden satisfacer sus requerimientos a través de la familia o el mercado, según Moreno & Guerrero (2003). Por lo tanto, a muchas personas les resulta complicado aceptar que son beneficiarios de estos servicios.

A medida que el sistema de servicios sociales ha evolucionado, inicialmente se centraba en atender principalmente a grupos extremadamente vulnerables con poca capacidad para exigir la calidad de los servicios. Sin embargo, a medida que las clases medias se han involucrado más y se han ampliado los servicios para abordar una variedad de necesidades, la percepción de la provisión y mejora de estos servicios se ha transformado en un derecho ciudadano, como señala Sánchez (2016).

Con base a todo lo anterior, en la figura siguiente se presenta el desajuste de los usuarios.

Figura 3. Desajustes en la satisfacción de los usuarios.



Fuente: elaboración propia.

El desajuste 1 se origina debido a las discrepancias entre las expectativas de los usuarios con respecto al servicio y la percepción de la dirección acerca de esas expectativas. Esto suele ocurrir cuando la dirección asume que comprende las necesidades de los usuarios sin escuchar ni a los usuarios ni a los empleados. En ocasiones, las diferencias entre la dirección y los empleados encargados de prestar el servicio pueden generar dificultades en la comunicación, lo que resulta en información distorsionada. El desajuste 2 ocurre cuando hay una discrepancia entre lo planeado para el servicio y lo que realmente se ofrece, y suele deberse a conflictos en la organización que proporciona el servicio, como ambigüedad en las funciones, supervisión inadecuada, entre otros. El tercer desajuste (3) resulta de los dos anteriores y es el que más insatisfacción genera en los usuarios, ya que el servicio esperado no coincide con el recibido, vinculando expectativas con percepciones o resultados.

Zeithaml et al. (1996) enumeran una serie de variables en las que generalmente se basan los usuarios para evaluar la calidad de los servicios. Estas son fiabilidad, competencia, capacidad de respuesta, accesibilidad, empatía, comunicación, seguridad, credibilidad, comprensión y evidencia del

servicio física. Estas dimensiones se resumen en cinco categorías: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, y conforman un modelo ampliamente reconocido para medir la calidad, conocido como la escala SERVQUAL. Se obtiene una calificación de cada uno de estos criterios mediante un cuestionario que incluye percepciones y expectativas, y su aplicación proporciona una puntuación ponderada que permite realizar comparaciones a lo largo del tiempo o entre diferentes entidades (Parasuraman et al., 1993).

Bengoa & Celorio (2003) sugieren considerar otros elementos, como aspectos éticos (honestidad del profesional, confiabilidad, sensibilidad, privacidad, veracidad), aspectos técnicos (competencia de los profesionales que atienden, cumplimiento de estándares conocidos, seguridad, información comprensible, tangibilidad), aspectos temporales (accesibilidad del servicio, tiempo y oportunidad del mismo, flexibilidad) y dimensiones psicológicas (reconocimiento personal por parte de los que atienden, amabilidad y estética del entorno).

Es importante tener en cuenta que la satisfacción percibida por el usuario es una valoración subjetiva y emocional, resultado de un proceso en el que compara su experiencia actual con experiencias previas, tanto propias como de otros. Por lo tanto, los principales criterios de calidad que los usuarios valoran suelen ser: accesibilidad (atención rápida y cercana), efectividad (capacidad para mejorar su situación), adecuación (relacionada con el estilo de comunicación, actitud del personal y el ambiente en el que se ofrece el servicio) y receptividad a las quejas.

3.4. SOSTENIBILIDAD Y MARKETING COMO COMPROMISO DE LA SATISFACCIÓN Y LEALTAD EMPRESARIAL

Algunos académicos plantean que la lealtad hacia una marca implica una disposición a volver a comprar, pero existe un conocimiento limitado sobre cómo la insatisfacción afecta a la lealtad hacia una marca o la propensión a cambiar de marca. Según Fitzgerald (2005), los efectos de una retroalimentación

negativa serán más significativos cuando un cliente se encuentra insatisfecho. El autor encontró que, cuando la insatisfacción es leve, los consumidores tienden a no quejarse ni realizar recomendaciones negativas. Sin embargo, cuando la insatisfacción es significativa y grave, los clientes tienden a expresar su descontento. Si la queja se aborda adecuadamente por la empresa, el cliente puede ser recuperado y puede incluso dar recomendaciones más positivas que si no hubiera presentado una queja o incluso más positivas que si hubiera estado satisfecho desde el principio.

Maxham III (2001) define un fallo en el servicio como cualquier problema, real o percibido, que surge durante una interacción del cliente con la empresa. Él propone el proceso de recuperación del servicio como la acción tomada por la empresa para corregir un fallo. Sostiene que un manejo efectivo de la recuperación puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente, la intención de compra, las recomendaciones positivas e incluso la lealtad.

Las empresas que abordan las quejas de clientes insatisfechos pueden transformar a estos clientes en satisfechos, lo que puede tener un efecto positivo en la rentabilidad y prevenir la propagación de recomendaciones negativas. Las quejas deben considerarse como una oportunidad para la mejora y la fidelización, ya que cuando un cliente se queja, demuestra interés en la empresa (Goodman, 2019).

La satisfacción del cliente puede conllevar costos en términos de investigaciones de mercado, pero no necesariamente resulta en una disminución de la rentabilidad (Rust & Zahorik, 1993). La satisfacción del cliente no está directamente relacionada con el costo, sino más bien con el valor percibido por el cliente (Hu et al., 2009).

En el enfoque de marketing relacional, la calidad es responsabilidad de todas las funciones de la empresa. La calidad percibida ha adquirido importancia en este enfoque. Reichheld & Sasser (1990) demuestran que retener a los clientes a través de la calidad en el servicio puede aumentar las ventas, generar recomendaciones a otros clientes, permitir un margen adicional y reducir los costos operativos.

Las empresas deben reconocer que los clientes no compran características de un producto, sino los beneficios que estos productos o servicios ofrecen (Dalakas et al., 2004). Por lo tanto, las empresas deben orientar sus operaciones hacia la creación de valor, mejorando la gestión de las relaciones con los clientes para garantizar un mayor retorno de sus compras y maximizar su valor.

Es esencial no solo colaborar con los clientes en la definición de las especificaciones de sus productos, sino también anticiparse a sus necesidades (Illingworth et al., 2002). Existe una brecha entre la percepción de valor que los directivos de las empresas tienen y la percepción de valor que tienen los clientes sobre lo que reciben de las empresas.

Gilmore & Pine (2002) argumentan que la experiencia del cliente es la estrategia de marketing adecuada y el camino para atraer clientes. Consideran que el valor para los clientes puede derivarse de un servicio personalizado que ofrezca una experiencia memorable.

Kotler et al. (2000) afirman que un producto o servicio tendrá éxito si proporciona valor y satisfacción al comprador. Crosby (2002) sugiere que el valor solo se materializa cuando los clientes utilizan los servicios o productos para crear valor, reducir costos, ahorrar tiempo o evitar inconvenientes. Esto implica que el valor no se crea en la empresa, sino en el uso que los compradores hacen de los servicios o productos que reciben. Aunque el valor del accionista es relevante, crear valor para el cliente es la estrategia de negocio principal. Además, los beneficios son importantes para mejorar el valor de la empresa y proporcionar incentivos a empleados, clientes e inversionistas.

Una estrategia de marketing relacional es la mejor aproximación para proporcionar valor al cliente. A veces, las empresas pasan por alto oportunidades para descubrir servicios que pueden contribuir a crear valor. Para evitarlo, las empresas deben comprender el proceso de generación de valor para el cliente y determinar cómo pueden mejorar sus actividades para contribuir a ese proceso (Dhakal et al., 2022). Las empresas que generan valor atraen a clientes actuales y potenciales al mercado (Lee & Lee, 2020).

Según Zeithaml (2000), la percepción de valor del cliente está determinada por la calidad del producto, el precio relativo y las expectativas del cliente. Los clientes comparan sus percepciones con sus expectativas al evaluar lo que ofrece una empresa. Parasuraman et al. (2005) sugieren que las expectativas de los clientes sobre el servicio tienen dos niveles: el nivel deseado (lo que el cliente espera recibir) y el nivel adecuado (lo que el cliente considera aceptable).

Parasuraman et al. (1988) desarrollaron el Modelo conceptual de calidad en el servicio (Service Quality SERVQUAL), que señala que la percepción de calidad por parte del cliente se basa en cinco variables. Las primeras cuatro variables están relacionadas con la empresa, mientras que la quinta implica la comparación del cliente entre sus expectativas y el servicio real que recibe. Estas variables se describen en la siguiente tabla.

Tabla 2. Variables que determinan la percepción de la calidad.

Variables	Significado
A.	<input type="checkbox"/> Desajuste entre lo que el cliente espera y cómo la empresa percibe esas expectativas
B.	<input type="checkbox"/> Desajuste entre la percepción de la empresa de las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad del servicio
C.	<input type="checkbox"/> Desajuste entre las especificaciones de calidad del servicio y la calidad real del servicio proporcionado
D.	<input type="checkbox"/> Desajuste entre la calidad real del servicio proporcionado y lo que se comunica al cliente
E.	<input type="checkbox"/> Desajuste entre las expectativas del cliente y la percepción del servicio experimentado

Fuente: elaboración propia.

Kara et al. (2005) proponen un modelo basado en SERVQUAL que incluye el factor de cortesía y varios parámetros adicionales para evaluar la satisfacción, además de la calidad. Este modelo sugiere que la satisfacción del cliente es un resultado de la calidad del servicio. La mejora continua de la calidad tiene un impacto positivo en las ventas y los ingresos, ya que promueve la lealtad del cliente y reduce los costos. Ellos categorizan a los clientes según su nivel de satisfacción y lealtad (ver tabla 3).

Según Kotler et al. (2000), la satisfacción del cliente es la clave para retenerlo, ya que los clientes satisfechos tienden a mantener su lealtad durante más tiempo, hablan de manera positiva sobre la empresa, son menos propensos a considerar a la competencia, muestran menos sensibilidad al precio, ofrecen retroalimentación valiosa para la mejora de la empresa y son menos costosos de atender en comparación con la adquisición de nuevos clientes.

Bardakci & Whitelock (2003) sostienen que los programas de retención se basan en cuatro premisas fundamentales: adquirir nuevos clientes es más oneroso que mantener a los ya existentes, los clientes satisfechos tienen una alta probabilidad de realizar compras repetidas, los clientes satisfechos son propensos a compartir sus experiencias positivas con otros tres individuos, mientras que los clientes insatisfechos pueden comunicar sus experiencias negativas a nueve personas (Whiteley & Hessian, 1996).

Tabla 3. Clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y lealtad.

Clasificación	Comportamiento
Cliente prescriptor	<input type="checkbox"/> Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales.
Cliente oportunista	<input type="checkbox"/> Satisfecho, pero piensa que puede encontrar algo mejor.
Cautivo	<input type="checkbox"/> Cliente descontento, se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor.
Destructor	<input type="checkbox"/> Busca alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4. DEFINICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS, HIPÓTESIS Y PLANTEAMIENTO DEL MODELO

4.1. DEFINICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS

4.2. RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS Y DISEÑO DEL MODELO

**4.3. SÍNTESIS DE LAS RELACIONES ENTRE CONSTRUCTOS Y
PROPUESTA GRÁFICA DE MODELO DE ESTUDIO**

En este capítulo, se presenta la definición y relaciones de los constructos que formarán parte del modelo propuesto.

4.1. DEFINICIÓN DE LOS CONSTRUCTOS

En este apartado se definen los conceptos de imagen de la universidad; identificación con la universidad; lealtad con la universidad; dimensión de la RSC (económica, social y ambiental); la satisfacción de los empleados desde el enfoque de liderazgo, compañeros de trabajo, trabajo realizado, promoción en la organización y salario; y el compromiso de los empleados de la universidad.

4.1.1. Imagen de la universidad

El concepto de “imagen organizacional” se refiere a la percepción e impresión general que los individuos tienen de una organización (Ahearne et al., 2005). Abarca varias dimensiones, incluida la reputación de la organización, la imagen de marca y las características percibidas (Nguyen et al., 2016). La imagen organizacional es crucial ya que influye en las actitudes, comportamientos y procesos de toma de decisiones de las partes interesadas

(Panda et al., 2019). En el contexto de una universidad, la imagen organizacional tiene un rol relevante en la atracción de estudiantes, profesores y personal, así como en la construcción de relaciones con otras partes interesadas (Azoury et al., 2014).

La imagen universitaria representa la impresión general de la institución (Ratnasari & N, 2016). Es multidimensional y consta de varios factores, como aspectos personales, ambientales y organizacionales (Kazoleas et al., 2001). La imagen de una universidad puede verse influenciada por su reputación, identidad de marca, calidad del servicio percibida y características generales (Panda et al., 2019). Una imagen organizacional positiva de una universidad tiene varios beneficios. Conduce a evaluaciones positivas del producto, mejora la ventaja competitiva de la universidad y contribuye a la satisfacción de los estudiantes (Hamed, 2022). También influye en la elección de los ingresantes a la universidad, el atractivo para los especialistas científicos y el desarrollo de proyectos de investigación (Panda et al., 2019).

Además, una buena imagen corporativa es importante para la gestión de crisis y para mantener una relación positiva con las partes interesadas (Pang, 2012). Para gestionar y mejorar la imagen organizacional de una universidad, se pueden emplear varias estrategias. Estos incluyen herramientas de promoción efectivas, como la innovación en marketing y estrategias de marca (Khairusy et al., 2022). Las universidades también pueden centrarse en construir una identidad de marca sólida, mejorar la calidad del servicio y mantener una reputación positiva (Melewar et al., 2017; Panda et al., 2019). Además, las universidades deben prestar atención a la infraestructura física, el entorno social y la imagen del alojamiento-restauración para cumplir con las expectativas y la satisfacción de las partes interesadas (Pepe et al., 2020).

4.1.2. Identificación con la universidad

La identificación de los empleados con la organización hace referencia al nivel en que los trabajadores sienten un sentido de pertenencia, apego y lealtad a su organización (Zhang & Wang, 2021). Es un proceso psicológico que implica que los empleados se perciban a sí mismos como parte de la organización y

alineen sus valores, metas e identidad con los de la organización (Schuh et al., 2016). Esta identificación es importante ya que influye en las actitudes, comportamientos y desempeño de los empleados (Allen et al., 2017).

Varios factores contribuyen a la identificación de los empleados con la organización. Un factor es la comunicación, ya que cuando esta es efectiva fomenta un clima de comunicación positivo, que a su vez mejora la identificación de los empleados (Bartels et al., 2007). Así, cuando los empleados se sienten bien informados y tienen una comprensión clara de los objetivos y valores de la organización, es más probable que se identifiquen con la organización (Tüzün, 2013). Además, la comunicación también puede influir en la percepción que los empleados tienen del prestigio externo de la organización, lo que puede afectar aún más su identificación (Smidts et al., 2001).

Otro factor que influye en la identificación de los empleados es la alineación de los valores y objetivos personales y organizacionales y, por consiguiente, si existe una congruencia entre sus propios valores y los valores propugnados por la organización, es más probable que se identifiquen con la organización (Schuh et al., 2016).

En el contexto de una universidad, la identificación de los empleados con la organización puede contribuir a un sentido de unidad y propósito compartido entre los profesores, el personal de apoyo y los administradores, y esto puede fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar la colaboración y, en última instancia, contribuir al logro de la misión y los objetivos de la universidad (Daniels, 2016).

4.1.3. Lealtad con la universidad

La lealtad de los empleados a la organización hace referencia al grado en que los trabajadores están comprometidos, dedicados y dedicados a su organización (Capnary et al., 2018). Es un vínculo psicológico y emocional que los empleados tienen hacia su organización, lo que los lleva a permanecer en la organización, apoyar sus objetivos e ir más allá de sus requisitos laborales (May et al., 2004).

Aunque, la lealtad de los empleados es un constructo complejo que puede definirse desde varias perspectivas. Filosóficamente, la lealtad puede verse como una obligación moral o un sentido del deber hacia la organización (Kaur et al., 2022). Psicológicamente, la lealtad puede entenderse como una combinación de compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Capnary et al., 2018). En este caso, el compromiso afectivo se refiere a un apego emocional y una identificación con la organización; el compromiso normativo se refiere a un sentido de obligación y responsabilidad moral de permanecer en la empresa; y el compromiso de continuidad hace referencia a los costos percibidos asociados con abandonar la organización (Capnary et al., 2018).

Varios factores contribuyen a la lealtad de los empleados. Por ejemplo, si los empleados están satisfechos con su trabajo y encuentran satisfacción en su trabajo, es más probable que desarrollen lealtad hacia la organización (Capnary et al., 2018). Sin embargo, esta satisfacción laboral puede verse influenciada por varios factores, como el equilibrio entre la vida personal y laboral, la flexibilidad, el reconocimiento, el empoderamiento y las oportunidades de desarrollo personal (Almohaimmeed, 2019).

Otro factor que influye en la lealtad de los empleados es la cultura organizacional, ya que cuando esta es positiva, los empleados puede fomentar la lealtad (Khodakarami & Dirani, 2020). De esta manera, cuando los empleados se sienten valorados, apoyados e incluidos en los procesos de toma de decisiones, es más probable que desarrollen un sentido de lealtad hacia la organización. Por su parte, los comportamientos de liderazgo transformadores y de apoyo, como brindar orientación, tutoría y oportunidades de crecimiento, también pueden mejorar la lealtad de los empleados (Khodakarami y Dirani, 2020).

En el contexto de una universidad, la lealtad de los empleados es particularmente importante, ya que las universidades dependen de la experiencia y la dedicación de sus profesores y personal para cumplir su misión educativa y brindar educación de calidad a los estudiantes (Obwogi, 2013). Así, la lealtad de los empleados en un entorno universitario puede manifestarse a través de un compromiso a largo plazo con la institución, una participación activa en la

investigación y la enseñanza y la voluntad de contribuir a los objetivos y valores de la universidad (Edward, 2021).

4.1.4. Dimensión económica, social y ambiental de la RSC

La dimensión económica de la RSC se refiere al impacto de las iniciativas sociales y ambientales de una organización en su desempeño financiero y resultados económicos (Nollet et al., 2016). Esto implica considerar las implicaciones financieras y la sostenibilidad económica de las actividades e iniciativas de RSC emprendidas por la organización. Por lo tanto, la dimensión económica de la RSC reconoce que las organizaciones tienen la responsabilidad no sólo de generar ganancias sino también de contribuir al bienestar general de la sociedad (Nollet et al., 2016).

En el contexto del personal que trabaja en una universidad, la dimensión económica de la RSE puede definirse como la consideración de las implicaciones financieras y la sostenibilidad económica de las iniciativas sociales y ambientales de la universidad (Nollet et al., 2016). Por tanto, las universidades tienen la responsabilidad de contribuir a la sociedad brindando educación de calidad, realizando investigaciones y participando en actividades de extensión comunitaria. Sin embargo, estas iniciativas deben equilibrarse con consideraciones financieras para garantizar la estabilidad financiera y el éxito a largo plazo de la universidad (Budur & Demir, 2019).

Por otro lado, la dimensión social de la RSC se refiere al impacto de las actividades e iniciativas de una organización en la sociedad, particularmente en términos de bienestar social, desarrollo comunitario y relaciones con las partes interesadas (Dahlsrud, 2008). Esto conlleva considerar las responsabilidades y contribuciones de la organización a la sociedad más allá de su desempeño económico. Así, una característica de la dimensión social de la RSE es el enfoque en abordar cuestiones sociales y promover el bienestar social (Žižek et al., 2021).

De esta manera, las universidades tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo social y al bienestar de sus estudiantes, personal, comunidades

locales y la sociedad en su conjunto (Mtawa, 2017). Por ejemplo, las universidades pueden participar en programas de extensión comunitaria, ofrecer becas y ayuda financiera a estudiantes desfavorecidos, promover la diversidad y la inclusión y apoyar investigaciones e iniciativas que aborden los desafíos sociales (Milem et al., 2005; Ward et al., 2012; Aithal & Aithal, 2023).

Por último, la dimensión ambiental de la RSC se refiere al impacto de las actividades e iniciativas de una organización en el medio ambiente natural y su compromiso con prácticas sostenibles (Pan et al., 2020). Esto significa que hay que considerar las responsabilidades de la organización hacia la conservación del medio ambiente, la gestión de recursos y la minimización de los impactos ambientales negativos (Perlines et al., 2020). De esta manera, las organizaciones deben esforzarse por minimizar su huella ecológica mediante la implementación de políticas y prácticas respetuosas con el medio ambiente (Pan et al., 2020), así como fomentar la protección y preservación del medio ambiente para las generaciones futuras (Perlines et al., 2020).

En el contexto del personal que trabaja en una universidad, la dimensión ambiental de la RSC puede definirse como el compromiso de la universidad con la sostenibilidad ambiental y sus esfuerzos por minimizar su impacto ecológico (Al-Alawneh et al., 2023). Así, las universidades pueden implementar medidas de eficiencia energética, promover el reciclaje y la reducción de desechos, apoyar la investigación sobre cuestiones ambientales y ofrecer cursos y programas centrados en la sostenibilidad (Mohamed et al., 2020). También pueden participar en actividades de extensión comunitaria para crear conciencia sobre la conservación del medio ambiente y colaborar con las partes interesadas para abordar los desafíos ambientales locales (Ardoin et al., 2020).

4.1.5. Satisfacción de los empleados desde el enfoque de liderazgo, compañeros de trabajo, trabajo realizado, promoción en la organización y salario

La satisfacción con el liderazgo tiene que ver con el nivel en que los individuos están contentos, realizados y evalúan positivamente los

comportamientos y prácticas de liderazgo dentro de su organización (Pancasila et al., 2020). Una característica de la satisfacción con el liderazgo es la percepción de comportamientos de liderazgo transformacional, ya que estos líderes inspiran y motivan a sus seguidores, brindan estimulación intelectual y fomentan el desarrollo y crecimiento individual (Yang, 2014). Los líderes participativos también involucran a los empleados en los procesos de toma de decisiones, buscan sus aportes e ideas y valoran sus contribuciones, y esto puede incrementar la satisfacción de estos empleados (Chan, 2019). Asimismo, la comunicación eficaz, como proporcionar expectativas claras, retroalimentación y apoyo, mejora la satisfacción de los empleados con el liderazgo (Wikaningrum et al., 2018).

La satisfacción con el liderazgo en un entorno universitario puede verse influenciada por la capacidad de los líderes para brindar orientación académica, tutoría y apoyo para actividades de investigación y enseñanza (Tavárez & Domínguez, 2023). También puede verse influenciado por el compromiso de los líderes de fomentar una cultura de trabajo positiva e inclusiva, promover la colaboración y la innovación y abordar los desafíos y necesidades únicos de la comunidad universitaria (Tavárez & Domínguez, 2023).

La satisfacción con el salario se refiere al nivel de satisfacción y satisfacción que experimentan los individuos con respecto a su compensación y recompensas financieras por su trabajo (Williams et al., 2008). Los empleados evalúan su salario basándose en factores como la equidad interna (compensación en relación con los colegas dentro de la organización) y la equidad externa (compensación en relación con los estándares de la industria y las tasas del mercado) y si perciben que su salario es justo y acorde con sus habilidades, calificaciones y responsabilidades laborales, contribuye a su satisfacción (Rice et al., 1990). Además, los empleados evalúan su salario en función de sus obligaciones financieras, aspiraciones de estilo de vida y la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas y alcanzar un determinado nivel de vida (Ewool et al., 2021) y en función del valor percibido y del reconocimiento que reciben por su esfuerzo laboral (Shockley et al., 2015).

El personal universitario, incluidos los profesores, el personal de apoyo y los administradores, evalúa su salario en función de factores como sus

calificaciones, responsabilidades laborales y el valor de mercado de sus habilidades, y esta satisfacción con el salario puede verse influenciada por factores como la competitividad salarial dentro del campo académico, las oportunidades de crecimiento y avance salarial y la alineación del salario con las demandas y expectativas del trabajo (Tavárez & Domínguez, 2023).

La satisfacción con el trabajo bien hecho se refiere al nivel de satisfacción y satisfacción que experimentan las personas con respecto a la calidad y los resultados de su desempeño laboral (Soh et al., 2016). Así, las personas que se sienten satisfechas con su trabajo experimentan una sensación de orgullo, logro y realización personal por sus logros y los resultados de sus esfuerzos (Soh et al., 2016), y creen que sus contribuciones son significativas, valoradas y tienen un impacto positivo en los demás o en la organización (Pan et al., 2015). Además, la satisfacción con el trabajo realizado puede verse influenciada por el reconocimiento y la retroalimentación recibida por los esfuerzos propios, lo que contribuye a su satisfacción (Filho et al., 2016).

La satisfacción con el trabajo bien realizado en un entorno universitario puede verse influida por factores como la capacidad de contribuir a la creación de conocimientos, el éxito de los proyectos de investigación, el impacto positivo en el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes y la eficacia del apoyo administrativo para facilitar la misión y los objetivos de la universidad, lo que lleva a la universidad a brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional, reconocer y recompensar los logros y crear un ambiente de trabajo de apoyo y empoderamiento (Tavárez & Domínguez, 2023).

La satisfacción con los ascensos en el trabajo se refiere al nivel de satisfacción y satisfacción que experimentan las personas con respecto a las oportunidades de avance y progresión profesional dentro de su organización (Kosteas, 2010). Así, los empleados evalúan el proceso de promoción en función de factores como criterios claros, igualdad de oportunidades y toma de decisiones imparciales (Araya & Ma, 2016), la medida en que brindan oportunidades para mayores responsabilidades, puestos más altos y desarrollo profesional (Adio y Popoola, 2010) y de las características de la promoción, como una mayor compensación, beneficios y estatus dentro de la organización (Masood et al., 2014).

La satisfacción con los ascensos en un entorno universitario puede verse influida por factores como la disponibilidad de puestos permanentes, las oportunidades de ascenso a rangos académicos superiores, el reconocimiento de los logros académicos y de investigación, y la alineación de los ascensos con la filosofía de la universidad (Tavárez & Domínguez, 2023). Sin embargo, es vital establecer criterios de promoción claros, brindar apoyo al desarrollo profesional y fomentar una cultura de reconocimiento y recompensa por los logros y contribuciones de los empleados (Tavárez & Domínguez, 2023).

La satisfacción con los compañeros de trabajo se refiere al nivel de satisfacción y realización que los individuos experimentan con respecto a sus relaciones, interacciones y colaboración con sus colegas en el lugar de trabajo (Chiaburu & Harrison, 2008). De esta manera, los empleados evalúan su satisfacción con sus compañeros de trabajo en función de factores como la confianza, el respeto, el apoyo mutuo y la camaradería (Ng & Sorensen, 2008), según el grado en que experimentan un trabajo en equipo eficaz, una comunicación abierta y objetivos compartidos con sus colegas (Tepper et al., 2004) y por el nivel de apoyo social, estímulo y asistencia que reciben de sus colegas (McNeese-Smith, 1999).

La satisfacción con los compañeros de trabajo en un entorno universitario puede verse influenciada por factores como la disponibilidad de colaboración interdisciplinaria, relaciones laborales de apoyo entre colegas, oportunidades para el trabajo en equipo y proyectos conjuntos, y una cultura laboral positiva que fomente la cooperación y el respeto mutuo (Tavárez & Domínguez, 2023). Sin embargo, las universidades pueden fomentar un ambiente de trabajo positivo, mejorar el trabajo en equipo y la colaboración, y promover el bienestar y la satisfacción laboral de los empleados, y esto conlleva la creación de oportunidades para la interacción social y la creación de redes, promover una cultura de apoyo y cooperación, y reconocer y recompensar el trabajo en equipo y la colaboración eficaces (Tavárez & Domínguez, 2023).

4.1.6. Compromiso de los empleados de la universidad

El compromiso de los empleados con la organización hace referencia al nivel en que los trabajadores se sienten dedicados, leales y comprometidos con su organización (Allen & Meyer, 1990). Así, es un estado psicológico caracterizado por un sentido de apego, identificación e implicación en la organización, y es un constructo multidimensional que abarca el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad y el compromiso normativo (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso afectivo se refiere al apego emocional, la identificación y la participación de los empleados en la organización, y se caracteriza por un fuerte sentido de lealtad, orgullo y pertenencia hacia la organización. Por su parte, el compromiso de continuidad se refiere a los costos y sacrificios percibidos por los empleados asociados con el abandono de la organización, y se basa en la necesidad percibida de los empleados de permanecer en la organización debido a factores como obligaciones financieras u oportunidades laborales alternativas limitadas. Por su parte, el compromiso normativo refleja los sentimientos de obligación y responsabilidad moral de los empleados de permanecer en la organización, y se enfoca en las creencias de los empleados sobre la importancia de la lealtad y el compromiso con la organización (Allen y Meyer, 1990).

El compromiso de los empleados con la universidad puede verse influido por diferentes factores, como la alineación de los valores personales con la misión de la universidad, la calidad de las relaciones con colegas y supervisores, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y el apoyo y reconocimiento recibidos por parte de la universidad (Mohammed et al., 2022). Así, las universidades pueden fomentar un sentido de dedicación, lealtad y compromiso entre su personal, mediante el desarrollo de un ambiente de trabajo positivo, brindando oportunidades para el desarrollo profesional, reconociendo y recompensando las contribuciones de los empleados y promoviendo una cultura y valores organizacionales sólidos (Tavárez & Domínguez, 2023).

4.2. RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS Y DISEÑO DEL MODELO

O'Reilly & Chatman (1986) exploraron el compromiso organizacional y el apego psicológico, que están estrechamente relacionados con la identificación organizacional, y su investigación, centrada en los efectos del cumplimiento, la identificación y la internalización en el comportamiento prosocial, proporcionó información sobre las dimensiones subyacentes del vínculo psicológico con la organización.

Por su parte, Lee et al. (2008) examinaron los efectos de los servicios de los empleados sobre el compromiso organizacional y las intenciones de renunciar, y concluyeron que la identificación de los empleados con la organización aumentaba cuando percibían que los externos veían la organización de manera positiva. Estos autores destacaron el impacto de la imagen externa percibida en la identificación organizacional.

En su caso, Yurchisin & Damhorst (2009) investigaron la relación entre la apariencia del vendedor y la identificación organizacional, y descubrieron que los empleados que se identificaban con su organización se sentían cómodos usando prendas de vestir de la organización fuera del trabajo.

Ghosh (2018) examinó cómo la imagen organizacional influye en la identificación de los empleados, lo que a su vez afecta sus comportamientos, y contribuyó a la comprensión de cómo la imagen percibida de los empleados sobre la RSC influye en su identificación con la organización.

Por su parte, Kashyap & Chaudhary (2019) evaluaron la relación entre la imagen de marca del empleador y el compromiso laboral, con la identificación organizacional como factor mediador, y los resultados desvelaron que la identificación organizacional mediaba parcialmente la relación entre la imagen de marca del empleador y el compromiso laboral. Estos datos destacaron la importancia de la identificación organizacional en la relación entre la imagen de marca del empleador y los resultados de los empleados.

Zhang y Wang (2021) investigaron el rol mediador del compromiso laboral y el papel moderador de la autoeficacia creativa en la relación entre la

identificación organizacional y el comportamiento innovador de los empleados, proporcionando información sobre los mecanismos y las condiciones límite de la relación entre la identificación organizacional y los resultados de los empleados.

En el contexto del personal que trabaja en la universidad, la relación entre la imagen de la organización y la identificación de los empleados cobra especial relevancia, debido a que las universidades dependen del compromiso y la participación de sus profesores, investigadores, administradores y personal para cumplir su misión educativa (Sujchaphong et al., 2015). Así, la imagen de la universidad, incluida su reputación, valores y cultura, puede influir en la identificación de los empleados con la institución (Steiner et al., 2013), y esto, a su vez, puede afectar sus actitudes, comportamientos y desempeño dentro del entorno universitario (Ercantan & Eyupoglu, 2022). Basándonos en las informaciones de los párrafos anteriores, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₁:** *La imagen de la universidad influye en la identificación de los empleados con la universidad.*

Por otro lado, la imagen de la organización y la lealtad de los empleados ha sido explorada en diversos estudios. Por ejemplo, Hong et al. (2021) investigaron la influencia de la imagen corporativa, el compromiso de los empleados y la cultura organizacional en la lealtad de los empleados y encontraron una relación positiva entre estos factores. Además, Hong et al. (2021) examinaron las actitudes implícitas y explícitas de la auténtica lealtad organizacional de los empleados y enfatizaron el rol de la confianza en el fomento de la lealtad. Estos autores argumentaron que la confianza en la organización motiva a los empleados a realizar sus deberes e inculca un sentido de responsabilidad, aumentando así la lealtad organizacional. Por su parte, Osman et al. (2022) encontraron que la percepción de los empleados de una imagen positiva de la organización influía en su lealtad.

En este contexto, la imagen de la universidad puede influir en la lealtad de los empleados hacia la institución (Chandra et al., 2019). De esta manera, la percepción de los empleados de una imagen positiva de la universidad puede mejorar su compromiso, dedicación y voluntad de contribuir a los objetivos y el éxito de la universidad (Masserini et al., 2019). Así, la imagen de la organización

puede verse influenciada por factores como la reputación académica de la universidad, los logros en investigación, la calidad de la educación y el compromiso comunitario (Panda et al., 2019). Basándonos en estas informaciones, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₂:** *La imagen de la universidad influye en la lealtad de los empleados con la universidad.*

Cendrándonos en la RSC, Barakat et al. (2016) investigaron la influencia de la RSC en la satisfacción de los empleados y encontraron que la imagen organizacional mediaba la relación entre la RSC y la satisfacción de los empleados. Los resultados obtenidos por estos autores sugerían que la percepción de los empleados sobre la imagen de la organización influye en cómo perciben y evalúan las diferentes dimensiones de la RSC. Por su parte, Rupp et al. (2018) examinaron la relación entre las percepciones de la RSC y el compromiso de los empleados, destacando el papel moderador de la autonomía relativa y el individualismo específicos de la RSC. El estudio de Zhao et al. (2020) exploró el papel mediador de la identificación organizacional y la confianza en la relación entre la RSC y los resultados de los empleados, y sus hallazgos sugirieron que la percepción de los empleados sobre la RSC puede influir en su identificación con la organización, lo que a su vez puede afectar su percepción de la dimensión económica, social y ambiental de la RSC de la organización.

En el contexto universitario, la imagen de la universidad puede influir en la percepción de los empleados sobre las diferentes dimensiones de la RSC (Mascarenhas et al., 2020; Özcan & Elçi, 2020). De esta manera, los empleados pueden percibir las decisiones de RSC de la universidad como indicadores de su compromiso con las prácticas responsables (Kowalczyk & Kucharska, 2020). Así, una imagen positiva de la universidad en estos aspectos puede mejorar la percepción de los empleados sobre su aceptación a las políticas de RSC (Mascarenhas et al., 2020). Por lo tanto, se plantea las siguientes hipótesis:

- **H₃:** *La imagen de la universidad influye en la dimensión económica de la RSC percibida por los empleados.*
- **H₄:** *La imagen de la universidad influye en la dimensión social de la RSC percibida por los empleados.*

- **H₅:** *La imagen de la universidad influye en la dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados.*

Por otra parte, las investigaciones han demostrado que los empleados que se identifican fuertemente con su organización tienen más probabilidades de adoptar comportamientos positivos de ciudadanía organizacional (Schuh et al., 2016). También, se ha sugerido que estos empleados muestren mayores niveles de compromiso con la organización y sus objetivos (Visscher & Beerkens, 2020). Además, se ha descubierto que la identificación organizacional está relacionada positivamente con el comportamiento innovador de los empleados (Zhang & Wang, 2021). De esta manera, cuanto más fuerte sea el grado de identificación organizacional de los empleados, más fuerte será la correlación positiva entre su responsabilidad social corporativa (RSC) percibida y su compromiso continuo (Kong et al., 2019). Además, la identificación organizacional conduce a un mayor compromiso con la organización (Visscher & Beerkens, 2020).

La identificación organizacional también media parcialmente la relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso afectivo (Marique et al., 2012). Además, las relaciones informales entre los empleados predicen significativamente su compromiso organizacional (Saylık & Memduhoğlu, 2021). En este contexto, los empleados administrativos de una universidad pública indicaron que los valores personales, como el valor del trabajo, la sabiduría, la lealtad y la responsabilidad, impactaron en su compromiso afectivo, de permanencia y normativo con la organización (Desa et al., 2021). Además, el compromiso organizacional tiene un efecto mediador parcial en la relación entre la identificación organizacional y la satisfacción laboral en los empleados (Sökmen, 2019). La relación entre la identificación de los empleados y el compromiso organizacional tiene implicaciones para la satisfacción y el desempeño laboral.

La identificación está alineada de manera única con el aspecto autorreferencial de la membresía organizacional, mientras que el compromiso está relacionado de manera única con el apoyo organizacional percibido, la satisfacción laboral y las intenciones de rotación (Knippenberg & Sleebos, 2006). Así, la identificación del empleado con la organización influye en el compromiso organizacional, que a su vez tiene un efecto significativo en el desempeño de los

empleados (Yuesti & Adnyana, 2022). En base a lo expuesto en estos párrafos, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₆:** *La identificación de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.*

Por su parte, las investigaciones han demostrado que la lealtad de los empleados influye en el compromiso organizacional. El estudio de Hussain et al. (2018) encontró que el compromiso organizacional implica no sólo una lealtad pasiva sino también una relación activa y el deseo de hacer contribuciones significativas a la organización. Además, se ha descubierto que el apoyo organizacional percibido tiene un efecto positivo y significativo en el compromiso organizacional (Aggarwal-Gupta et al., 2010). Así, cuando los empleados perciben que su organización los apoya y valora, es más probable que desarrollen un sentido de lealtad y compromiso (Loi et al., 2006; Jehanzeb et al., 2020). En el contexto de los empleados universitarios, se ha sugerido que los valores personales, como el valor del trabajo, la sabiduría, la lealtad y la responsabilidad, tuvieron un impacto en su compromiso afectivo, de permanencia y normativo con la organización (Syakur et al., 2020). Por tanto, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₇:** *La lealtad de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.*

Por otro lado, diversos estudios han examinado la vinculación entre RSC y compromiso de los trabajadores, encontrando resultados consistentes. Por ejemplo, Peterson (2004) encontró que la influencia de la RSC en el compromiso organizacional es más fuerte entre los empleados que valoran mucho la RSC. En su caso, Brammer et al. (2007) encontraron que las percepciones de los empleados sobre la RSC influyen positivamente en el compromiso organizacional. Esta relación está respaldada por la Teoría de la Identidad Social, que sugiere que los empleados que se identifican con su organización tienen más probabilidades de estar comprometidos con ella (Brammer et al., 2007).

Además, Türker (2008) demostró un vínculo entre las percepciones de los empleados sobre la ciudadanía corporativa (un componente de la RSC) y el compromiso organizacional, encontrando que cuando los empleados perciben

que su organización es socialmente responsable, es más probable que estén comprometidos con ella. Por su parte, Glavas & Kelley (2014) encontraron que la relación entre la percepción de la RSC y el compromiso organizacional está parcialmente mediada por la significación del trabajo y el apoyo organizacional percibido. De manera similar, Sarfraz et al. (2018) encontró que la justicia organizacional media la relación entre la percepción de la RSC y la satisfacción laboral, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la intención de rotación. En relación a estos antecedentes, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H₈**: *La dimensión económica de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.*
- **H₉**: *La dimensión social de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.*
- **H₁₀**: *La dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.*

Una revisión de la literatura sobre la relación entre la satisfacción con el liderazgo y su influencia en el compromiso de los empleados revela varios hallazgos clave, todos desde diferentes perspectivas del liderazgo. El liderazgo auténtico se ha relacionado con una mayor confianza en la gestión, el empoderamiento y el compromiso laboral (Laschinger et al., 2012). El liderazgo carismático tiene efectos más fuertes sobre la satisfacción laboral y el compromiso laboral de los empleados cuando los empleados tienen una gran necesidad de liderazgo (Breevaart et al., 2016). El liderazgo transformacional se relaciona positivamente con el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y el compromiso laboral (Mencel et al., 2016; Sahu et al., 2017). Además, los comportamientos de liderazgo transformacional, como inspirar y motivar a los empleados, pueden mejorar su identificación con la organización (Allen et al., 2017).

Por su parte, el liderazgo de servicio se relaciona positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso laboral y el compromiso afectivo (Aboramadan et al., 2020). El liderazgo ético influye positivamente en el compromiso y la satisfacción laboral (Yuan et al., 2022). El liderazgo comprometido, que incluye comportamientos inspiradores, fortalecedores, empoderadores y conectados, se relaciona positivamente con el compromiso

laboral y está mediado por la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas (Rahmadani et al., 2019; Robijn et al., 2020). El liderazgo participativo se relaciona positivamente con el compromiso y la satisfacción laboral, especialmente cuando los empleados experimentan un alto nivel de diversión en el trabajo (Chan, 2019). Por lo tanto, independientemente del estilo de liderazgo ejercido, la satisfacción del liderazgo tiene un rol importante al influir en el compromiso de los empleados y la satisfacción laboral, que son factores importantes para el éxito organizacional (Mirda & Prasetyo, 2022). Con base a estas informaciones, se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₁₁:** *La satisfacción del empleado con el liderazgo influye en su compromiso universitario.*

Asimismo, la satisfacción con el salario se ha relacionado positivamente con el logro del compromiso de los empleados (Raralio, 2022; Tugade & Arcinas, 2023). En otras palabras, las recompensas monetarias, incluido el salario, se han identificado como factores importantes que influyen en la satisfacción laboral y la motivación de los empleados (Chinyio et al., 2018). Además, las investigaciones han demostrado que la satisfacción con el salario está relacionada positivamente con el desempeño de los empleados (Ngabonzima et al., 2020; Ewool et al., 2021). También se ha descubierto que otros factores, como el apoyo organizacional, el liderazgo y el entorno laboral, median la vinculación entre la satisfacción con el salario y el compromiso de los trabajadores (Majid et al., 2020; Wen & Liu-Lastres, 2021). Sin embargo, es importante señalar que la relación entre la satisfacción con el salario y la satisfacción laboral puede variar dependiendo de factores individuales y contextuales (Hsiao & Lin, 2018). Sin embargo, en general, la satisfacción con el salario juega un papel importante a la hora de influir en el compromiso de los empleados (Leider et al., 2021; Bartolomé et al., 2023). Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₁₂:** *La satisfacción del empleado con el salario influye en su compromiso universitario.*

La relación entre la satisfacción laboral debida al trabajo realizado y su influencia en el compromiso de los empleados ha sido ampliamente estudiada

(Susanto et al., 2023). Por lo tanto, se considera que la satisfacción laboral tiene una influencia positiva en el compromiso de los empleados (Eldor & Harpaz, 2016; Pieters, 2018). En este sentido, factores como el ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo y el apoyo organizacional han sido identificados como factores importantes de la satisfacción laboral y el compromiso con la institución (Chan, 2019; Ofei-Dodoo et al., 2020).

Además, los estudios han demostrado que la satisfacción laboral de los empleados juega un papel en la relación entre varios factores y el compromiso con la institución, como las prácticas de recursos humanos, el empoderamiento psicológico y el desarrollo de su propio trabajo (Pradhan et al., 2019; Hossen et al., 2020). Además, se ha destacado la importancia de que las organizaciones se centren en mejorar la satisfacción laboral de los empleados, con el fin de promover el compromiso con la institución, ya que puede conducir a un mejor desempeño y aumentar los resultados organizacionales (Kaur et al., 2020; Aziez, 2022). Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₁₃:** *La satisfacción del empleado con el trabajo realizado influye en su compromiso universitario.*

Estudios anteriores han sugerido que las perspectivas de ascenso de los empleados son un factor que influye positivamente en el compromiso laboral (Yalabik et al., 2017). En este sentido, los ascensos generalmente vienen acompañados de mejores compensaciones, beneficios y estatus dentro de la organización (Haryono et al., 2020). Esto puede funcionar como un importante motivador para que los empleados continúen con su compromiso y dedicación a la empresa (Asaari et al., 2019). La perspectiva de un mayor avance puede inspirarlos a invertir más esfuerzo y energía en su trabajo, lo que conducirá a mayores niveles de compromiso (Rinny et al., 2020).

Además, el trabajo de alta calidad y la satisfacción del cliente se han asociado con la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Ogbonnaya & Valizade, 2018). La justicia organizacional también se ha identificado como un predictor de la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Pieters, 2018). Además, se ha sugerido que el compromiso de los empleados media la relación entre la satisfacción laboral y la rotación y las

intenciones de promoción (Nasution & Maas, 2022). En general, la promoción juega un papel importante al influir en el compromiso de los empleados (Haryono et al., 2020), lo que a su vez puede afectar el desempeño laboral y los resultados organizacionales (Arifin et al., 2019; Risdayanti & Sandroto, 2020). Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₁₄:** *La satisfacción del empleado con las promociones de su institución influye en su compromiso universitario.*

La identificación de los empleados con su grupo o equipo de trabajo también puede contribuir a su identificación general con la organización (Bartels et al., 2007). Por tanto, cuando los empleados tienen relaciones satisfactorias con sus colegas y sienten un sentido de pertenencia dentro de su grupo de trabajo, puede mejorar su compromiso con la organización en su conjunto. Así, la satisfacción con los compañeros de trabajo tiene un impacto positivo en el compromiso de los empleados (Bowling et al., 2010; Abdullatif & Anindita, 2021). Así, las relaciones positivas con los compañeros de trabajo se han identificado como un factor importante que influye tanto en la satisfacción laboral como en el compromiso de los empleados (Sharp, 2008; Murangi & Bailey, 2022).

Las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo se han relacionado con niveles más altos de seguridad y compromiso psicológicos (Rana et al., 2014). Además, se ha sugerido que la satisfacción con los compañeros de trabajo media la relación entre los recursos laborales y el desempeño de los empleados (Bhatti et al., 2018). También se ha sugerido que la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo influye en la satisfacción laboral y las intenciones de rotación (Golden, 2007). Por lo tanto, las relaciones positivas con los compañeros de trabajo desempeñan un papel importante a la hora de influir en el compromiso de los empleados (Maleka et al., 2017). Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

- **H₁₅:** *La satisfacción del empleado con el trabajo de los compañeros influye en su compromiso universitario.*

4.3. SÍNTESIS DE LAS RELACIONES ENTRE CONSTRUCTOS Y PROPUESTA GRÁFICA DE MODELO DE ESTUDIO

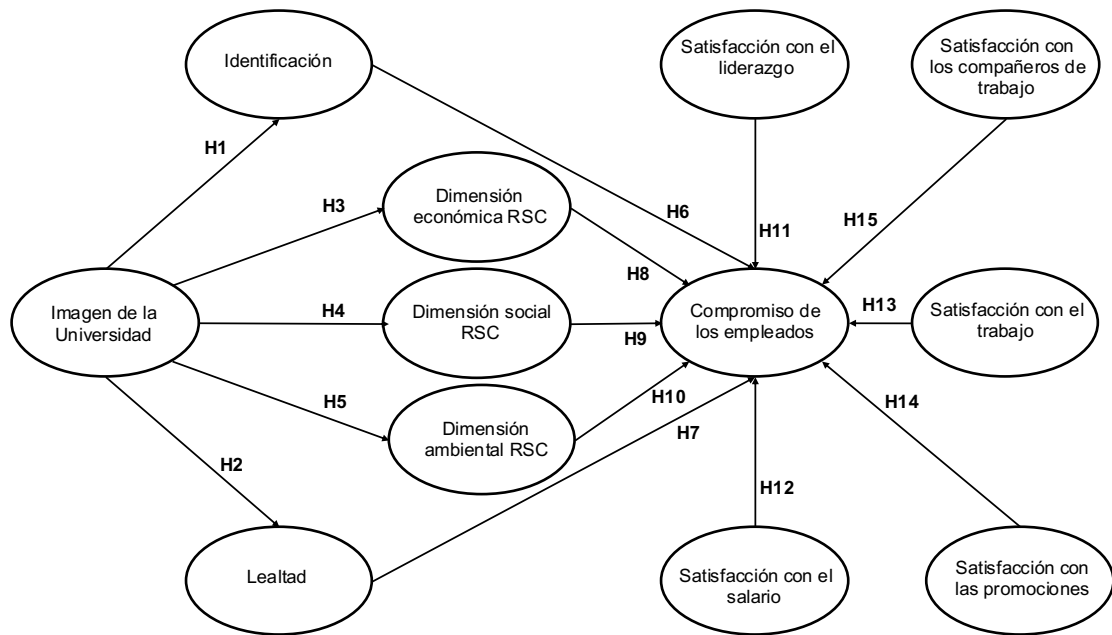
Seguidamente, y a modo de resumen, se presentan las 15 hipótesis planteadas en el modelo de esta Tesis Doctoral.

- **H₁**: *La imagen de la universidad influye en la identificación de los empleados con la universidad.*
- **H₂**: *La imagen de la universidad influye en la lealtad de los empleados con la universidad.*
- **H₃**: *La imagen de la universidad influye en la dimensión económica de la RSC percibida por los empleados.*
- **H₄**: *La imagen de la universidad influye en la dimensión social de la RSC percibida por los empleados.*
- **H₅**: *La imagen de la universidad influye en la dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados.*
- **H₆**: *La identificación de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.*
- **H₇**: *La lealtad de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.*
- **H₈**: *La dimensión económica de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.*
- **H₉**: *La dimensión social de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.*
- **H₁₀**: *La dimensión ambiental de la responsabilidad social corporativa percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.*
- **H₁₁**: *La satisfacción del empleado con el liderazgo influye en su compromiso universitario.*
- **H₁₂**: *La satisfacción del empleado con el salario influye en su compromiso universitario.*
- **H₁₃**: *La satisfacción del empleado con el trabajo realizado influye en su compromiso universitario.*

- **H₁₄**: La satisfacción del empleado con las promociones de su institución influye en su compromiso universitario.
- **H₁₅**: La satisfacción del empleado con el trabajo de los compañeros influye en su compromiso universitario.

En la figura 4 se muestra el modelo de investigación planteado en esta Tesis Doctoral.

Figura 4. Modelo de la investigación.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 5. MATERIALES, MÉTODOS Y EVALUACIÓN PRELIMINAR

5.1. OBJETIVOS EMPÍRICOS DEL ESTUDIO

5.2. SECTOR OBJETO DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN

5.3. INSTRUMENTO DEL ESTUDIO

En este capítulo, se explorarán tres elementos esenciales para comprender la naturaleza y el alcance de la investigación. En primer lugar, se reiterarán los objetivos prácticos del estudio (5.1), los cuales se habían introducido previamente en la sección inicial de este trabajo de investigación. Luego, se adentrará en el ámbito de estudio (5.2), resaltando sus características principales. Por último, se describirá el instrumento utilizado en el estudio (5.3), detallando el diseño de la encuesta y las herramientas empleadas para la recopilación y análisis de datos en esta investigación, así como los resultados preliminares de las variables examinadas.

5.1. OBJETIVOS EMPÍRICOS DEL ESTUDIO

A modo de recordatorio, los objetivos empíricos se presentan a continuación:

- Determinar si la imagen de la universidad influye en la identificación de los empleados con la universidad.
- Conocer si la imagen de la universidad influye en la lealtad de los empleados con la universidad.

- Comprender si la imagen de la universidad influye en la dimensión económica de la RSC percibida por los empleados.
- Determinar si la imagen de la universidad influye en la dimensión social de la RSC percibida por los empleados.
- Conocer si la imagen de la universidad influye en la dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados.
- Determinar si la identificación de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.
- Comprender si la lealtad de los empleados con la universidad influye en su compromiso universitario.
- Conocer si la dimensión económica de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.
- Comprender si la dimensión social de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.
- Determinar si la dimensión ambiental de la RSC percibida por los empleados influye en su compromiso universitario.
- Comprender si la satisfacción del empleado con el liderazgo influye en su compromiso universitario.
- Conocer si la satisfacción del empleado con el salario influye en su compromiso universitario.
- Determinar si la satisfacción del empleado con el trabajo realizado influye en su compromiso universitario.
- Comprender si la satisfacción del empleado con las promociones de su institución influye en su compromiso universitario.
- Conocer si la satisfacción del empleado con el trabajo de los compañeros influye en su compromiso universitario.
- Examinar la validez y confiabilidad del modelo de medición propuesto.
- Cuantificar las asociaciones que existen entre cada uno de los constructos del modelo propuesto.

5.2. ÁMBITO OBJETO DE ESTUDIO

Este estudio se llevó a cabo en República Dominicana y una de las innovaciones clave radica en su enfoque en el contexto de un país en desarrollo, donde la formación de los estudiantes juega un rol fundamental en el desarrollo sostenible. Además, esta investigación ayuda a los antecedentes actuales al ampliar la comprensión de los factores que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados en diversos entornos culturales y socioeconómicos. Sin embargo, la principal aportación de esta investigación se centra en el análisis del modelo universitario específico.

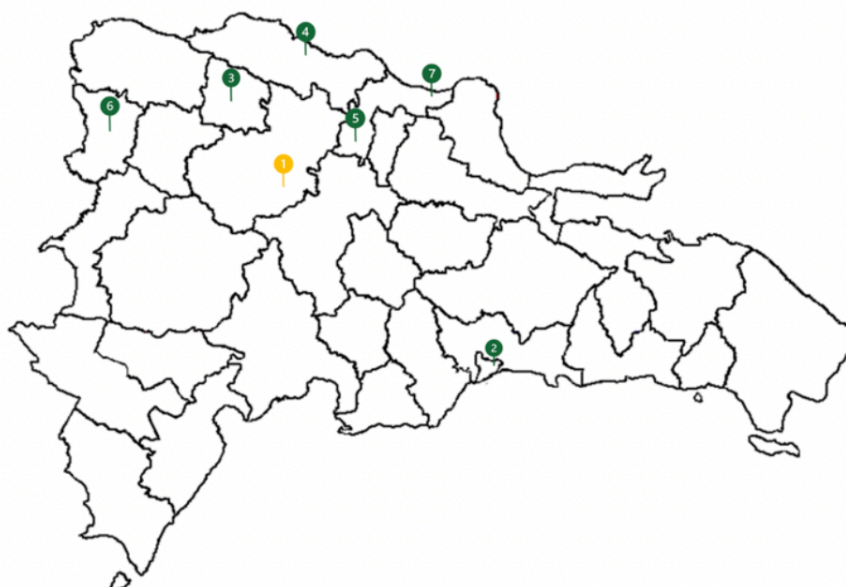
La Universidad está regida por una Junta de Senado (integrada por un Canciller/Presidente y 5 Vicecancilleres/Vicepresidentes) y cuenta con 7 campus distribuidos en todo el país, cada uno de los cuales cuenta con un Rector y dos Vicerrectores (Académico y Financiero). Además, cada Campus tiene sus propias Facultades, y todas las decisiones que se tomen individualmente en cada Facultad deberán someterse a la aprobación final del Consejo Universitario, compuesto por la Junta del Senado y los Rectores de cada Campus. Esta estructura, creada y establecida en 2016, tiene como objetivo simplificar los procesos académico-administrativos y eliminar procesos burocráticos que antes debían realizarse en la sede principal en Santiago de los Caballeros. El análisis de este tipo de sistemas universitarios es relevante, ya que otras universidades de República Dominicana y la región del Caribe están considerando la posibilidad de adoptar un sistema similar.

Entre las características para la selección de esta universidad, además, se encuentran las siguientes:

- 1) Es la universidad privada más grande de República Dominicana (y la segunda en general) en número de graduados (+138.000), estudiantes activos (+40.000) y empleados administrativos y académicos (+2.000). Por lo tanto, UTESA puede considerarse una muestra representativa de la población universitaria dominicana en términos de tamaño y diversidad.

2) Es una universidad con aprendizaje presencial, pero está ubicada en siete provincias del país (Santo Domingo, Santiago de los Caballeros, Moca, Mao, Dajabón, Puerto Plata y Gaspar Hernández) (Figura 5). Por lo tanto, UTESA tiene presencia en siete provincias del país, incluyendo ciudades importantes como Santo Domingo y Santiago de los Caballeros. Esta diversidad geográfica significa que la investigación podría capturar diferentes perspectivas y características regionales, lo que enriquece la validez externa de los hallazgos y evita la agrupación de resultados en una sola área geográfica.

Figura 5. Zonas donde se localiza la universidad UTESA.



Fuente: elaboración propia. Nota sobre los números del mapa: 1= Sede Central, Santiago de los Caballeros; 2 = Santo Domingo; 3 = Mao; 4 = Puerto Plata; 5 = Moca; 6 = Dajabón; 7 = Gaspar Hernández.

5.3. INSTRUMENTO DEL ESTUDIO

5.3.1. Diseño y estructura del instrumento de la investigación

Con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados, se diseñó un instrumento cuantitativo correctamente estructurado (ver Anexo I). El cuestionario empleado ha pasado una serie de fases y pruebas hasta obtener la identidad final. El cuestionario aplicado se ha basado en estudios previos (tabla

4) y los ítems obtenidos han sido adaptados al contexto propio de la investigación.

Tabla 4. Estudios que fundamentan el modelo de investigación.

Estudios	Compuesto
Loor (2020)	Compromiso de los empleados
Loor (2020)	Dimensión ambiental RSC
Loor (2020)	Dimensión económica RSC
Loor (2020)	Dimensión social RSC
Cervera et al. (2012)	Identificación
Cervera et al. (2012)	Imagen de la universidad
Cervera et al. (2012)	Lealtad
Zhu et al. (2014); Loor (2020)	Satisfacción con el liderazgo
Zhu et al. (2014); Loor (2020)	Satisfacción con el salario
Zhu et al. (2014); Loor (2020)	Satisfacción con el trabajo
Zhu et al. (2014); Loor (2020)	Satisfacción con las promociones
Zhu et al. (2014); Loor (2020)	Satisfacción con los compañeros de trabajo

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario empleado, previa fase de validación que se verá en el siguiente sub-epígrafe, se estructura en torno a tres partes claramente diferenciadas: La primera de las partes aborda tres preguntas relativas a la Universidad Tecnológica de Santiago, centro de educación universitario que ha sido objeto de estudio, como son la Imagen de la Universidad, la Identificación con la Universidad y la Lealtad hacia la Universidad. Las tres preguntas con sus correspondientes indicadores o ítems han sido formuladas a través de escalas de Likert de cinco puntos, donde 1 hacía referencia a “Totalmente en desacuerdo”, 3 a “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”.

El segundo bloque hace referencia a la universidad como institución y en ella se abordan preguntas relativas a 9 compuestos. Los compuestos eran Dimensión económica RSC, Dimensión social RSC, Dimensión ambiental RSC, Satisfacción con el liderazgo, Satisfacción con los compañeros de trabajo, Satisfacción con el salario, Satisfacción con las promociones, Satisfacción con el trabajo y Compromiso de los empleados. Al igual que en el bloque primero, en este segundo bloque las preguntas también se formularon mediante escalas de Likert de cinco puntos, donde 1 hacía referencia a “Totalmente en desacuerdo”, 3 a “Ni en desacuerdo ni de acuerdo” y 5 a “Totalmente de acuerdo”.

El tercer bloque hace referencia al perfil sociodemográfico de la muestra, donde se realizaron preguntas relativas al Género, Rol en la Universidad, Edad, Nivel de estudios, Sueldo mensual, Tiempo en la Universidad y Recinto al cual pertenece. Las preguntas aquí formuladas eran dicotómicas (p.e., Género) o policotómicas (resto de las preguntas sociodemográficas). En la siguiente tabla se muestran los diferentes indicadores o variables observables que conforman los compuestos del modelo.

Tabla 5. Variables observables/indicadores y compuestos empleados.

Denominación y tipología
Compromiso de los empleados (COM) – Compuesto Modo A
COM1 – En general, supero las expectativas para contribuir al logro de los objetivos de la universidad
COM2 – Estaría dispuesto a aceptar prácticamente cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta universidad
COM3 – Entiendo que mis valores se asemejan mucho a los valores de la organización
COM4 – Me siento orgulloso de ser parte de esta universidad
COM5 – Soy feliz por haber seleccionado esta institución y no otra universidad para trabajar
COM6 – Cada día deseo ir a trabajar a la universidad
COM7 – Durante mis labores me siento con mucha energía
COM8 – Mis funciones y acciones en la universidad me inspiran
Dimensión ambiental RSC (DME) – Compuesto Modo B
DME1 – Se emplean envases y embalajes reciclados en la universidad
DME2 – Se considera la eficiencia energética para lograr niveles superiores de eficacia
DME3 – Se lleva a cabo el reciclaje de materiales y residuos
DME4 – La universidad forma parte de acciones relacionadas con la conservación de la naturaleza
DME5 – Se promueve el consumo sostenible, proporcionando información sobre el uso eficiente de productos y la gestión de residuos, entre otros
Dimensión económica RSC (DEC) – Compuesto Modo B
DEC1 – Se presta atención a la provisión de servicios de alta calidad a los estudiantes
DEC2 – La universidad satisface las expectativas de los estudiantes con respecto a los programas de estudio
DEC3 – Los servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales
DEC4 – La universidad se destaca por ofrecer una alta calidad a precios competitivos
DEC5 – La garantía de los servicios es superior al promedio del mercado
DEC6 – Los intereses de los estudiantes se toman en cuenta en las decisiones de la universidad
DEC7 – El respeto a los derechos de los estudiantes es una prioridad en la gestión
DEC8 – La universidad es reconocida en el mercado por su confiabilidad en sus acciones
DEC9 – La universidad se esfuerza por establecer relaciones de colaboración a largo plazo y beneficios mutuos con los alumnos
DEC10 – La universidad valora la importancia de las compras responsables, dándole preferencia a los proveedores responsables
DEC11 – Se impulsan las alianzas con otras universidades en la región
DEC12 – La universidad posee un sistema eficaz para gestionar quejas y reclamaciones
Dimensión social RSC (DSO) – Compuesto Modo B
DSO1 – La universidad defiende la contratación de personas en situación de riesgo social (discapacitados, pertenecientes a grupos LGTBI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades graves, personas con antecedentes penales)

- DSO2 – La universidad se preocupa por mejorar la calidad de vida de sus empleados
- DSO3 – Se aplican políticas de flexibilidad laboral para conciliar la vida laboral con la vida personal
- DSO4 – La remuneración de los empleados (salarios) se basa en sus competencias y desempeño
- DSO5 – La universidad revisa los salarios de acuerdo con el nivel de desarrollo profesional
- DSO6 – La universidad presta atención al bienestar de los empleados en el ámbito personal y profesional
- DSO7 – Se mantienen altos niveles de salud y seguridad laboral
- DSO8 – Se impulsa la formación continua y el desarrollo profesional de los empleados
- DSO9 – Se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados en las decisiones de gestión
- DSO10 – La universidad ofrece estabilidad laboral a sus empleados
- DSO11 – La igualdad de oportunidades está garantizada para todos los empleados, sin discriminación por género, edad, relaciones personales, familiares u otros motivos
- DSO12 – La universidad respalda actividades educativas y culturales para sus empleados
- DSO13 – La universidad contribuye a mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que opera
- DSO14 – Las decisiones de la universidad incluyen los intereses de las comunidades en las que opera
- DSO15 – La universidad participa en proyectos sociales en beneficio de la comunidad
- DSO16 – Se alienta a los empleados a participar en actividades de voluntariado

Identificación (IDE) – Compuesto Modo A

- IDE1 – Cuando alguien critica a la universidad, lo considero un ataque personal
- IDE2 – Me preocupa la opinión de las personas acerca de la universidad
- IDE3 – Cuando la universidad tiene éxito, siento que también es mi éxito
- IDE4 – Me siento incómodo cuando los medios de comunicación critican a la universidad

Imagen de la universidad (IMU) – Compuesto Modo B

- IMU1 – La universidad está cercana a los estudiantes
- IMU2 – La universidad muestra un fuerte compromiso hacia los estudiantes
- IMU3 – La universidad cuenta con un cuerpo docente de alta calidad
- IMU4 – La universidad mantiene estrechos vínculos con la sociedad
- IMU5 – La universidad ofrece una formación de calidad
- IMU6 – El ambiente en la universidad es agradable
- IMU7 – La universidad goza de prestigio en el mercado
- IMU8 – La universidad tiene una sólida imagen
- IMU9 – La universidad dispone de instalaciones de calidad
- IMU10 – La universidad se caracteriza por su innovación
- IMU11 – La universidad mantiene altos estándares de exigencia
- IMU12 – La universidad es un lugar donde radia la felicidad

Lealtad (LEA) – Compuesto Modo A

- LEA1 – Si tuviera que seguir estudiando o buscar oportunidades de desarrollo profesional, consideraría a esta universidad como mi primera opción
- LEA2 – Recomendaría esta universidad si alguien me pidiera consejo
- LEA3 – Si se presenta la oportunidad, compartiría con amigos y familiares aspectos positivos de la universidad
- LEA4 – Animo a familiares y amigos a estudiar o trabajar en esta universidad

Satisfacción con el liderazgo (SAL) – Compuesto Modo A

- SAL1 – Mi superior siempre comunica de manera clara sus expectativas sobre mi desempeño laboral
- SAL2 – Me siento en libertad para expresar críticas y sugerencias a mi superior
- SAL3 – Las solicitudes y guías de mi superior simplifican mi trabajo
- SAL4 – Mi superior posee un profundo conocimiento en su área de competencia
- SAL5 – Tengo confianza en la información proporcionada por mi superior
- SAL6 – Los líderes saben ilustrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la universidad
-

Satisfacción con el salario (SAS) – Compuesto Modo A

SAS1 – Considero equitativa la remuneración que esta universidad otorga a sus empleados

SAS2 – Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por la institución

SAS3 – Estoy recompensado de manera justa por la calidad de mi desempeño laboral

Satisfacción con el trabajo bien hecho (SAT) – Compuesto Modo A

SAT1 – Recibo toda la información necesaria para ejecutar eficazmente mi labor

SAT2 – Estimo que la cantidad de tiempo que dedico a mi trabajo se ajusta a las necesidades de la universidad y a las mías propias

SAT3 – Me complace el trabajo que realizo en esta universidad

SAT4 – Dispongo de acceso al equipo y material requerido para desempeñar mi función de manera efectiva

SAT5 – Los procedimientos y procesos de trabajo en esta universidad son organizados y eficientes

SAT6 – Comprendo lo que se espera de mí para avanzar en mi desarrollo profesional en esta universidad

SAT7 – Reconozco que mi labor es fundamental para el éxito de la universidad

SAT8 – Las funciones asignadas en la universidad están bien diseñadas

SAT9 – Me encanta hacer mi trabajo

Satisfacción con las promociones (SAP) – Compuesto Modo A

SAP1 – Tengo claridad acerca de los pasos necesarios para avanzar profesionalmente en esta universidad

SAP2 – Creo que esta universidad ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi carrera

SAP3 – La universidad aplica criterios justos en los procesos de promoción y desarrollo profesional

Satisfacción con los compañeros de trabajo (SAC) – Compuesto Modo A

SAC1 – El ambiente de trabajo en la universidad facilita la interacción entre los empleados

SAC2 – El entorno en mi equipo de trabajo propicia relaciones armoniosas entre los miembros del grupo

SAC3 – En esta universidad, los individuos están siempre dispuestos a asistirse mutuamente

SAC4 – Siempre cuento con una buena respuesta cuando necesito la ayuda de un colega

SAC5 – Puedo confiar plenamente en mis compañeros de trabajo en esta universidad

SAC6 – Siento que mi equipo labora en unidad como un auténtico grupo de trabajo

Perfil sociodemográfico

PSD1 – Género

PSD2 – Rol en la universidad

PSD3 – Edad

PSD4 – Nivel de estudios

PSD5 – Sueldo mensual

PSD6 – Tiempo en la universidad

PSD7 – Campus o Recinto

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario se conforma por 88 variables observables o indicadores que conforman 12 compuestos, ocho de ellos son Compuestos Modo A (Identificación, Lealtad, Satisfacción con el liderazgo, Satisfacción con los compañeros de trabajo, Satisfacción con el salario, Satisfacción con las promociones, Satisfacción con el trabajo hecho y Compromiso de los

empleados) y otros cuatro son Compuestos Modo B (Imagen de la universidad, Dimensión económica RSC, Dimensión social RSC y Dimensión ambiental RSC).

5.3.2. Validación del instrumento de investigación

La validación del cuestionario siguió un proceso de cinco fases diferenciadas: En la primera fase, sobre la base de estudios previos (ver tabla 4) se seleccionaron los compuestos, mientras que, en la segunda fase, sobre esos compuestos seleccionados previamente, se seleccionan los ítems que conformarán cada uno de los compuestos del modelo. En la tercera de las fases se eliminan los indicadores que no son significativos o interesantes para el estudio y se obtiene un primer borrador. En la cuarta fase se realiza un pretest a 25 empleados de la universidad, realizándose esto con el fin de detectar cualquier tipo de error de interpretación, dobles sentidos, etc. En la última de las fases se corrigen las desviaciones del pretest y se obtiene un segundo cuestionario que en una sexta fase se vuelva a comprobar la existencia o no de errores de interpretación, etc., con el fin de eliminar el posible sesgo del método común (Podsakoff et al., 2012).

Finalizadas estas cinco fases, se obtuvo el cuestionario final que fue el que se le facilitó al público que fue objeto de estudio, entre los meses de agosto de 2022 y febrero de 2023 en los diferentes campus o recintos de la Universidad Tecnológica de Santiago repartidas por toda la geografía dominicana. Se obtuvieron un total de 519 cuestionarios, si bien, tras un proceso de depuración de cuestionarios finalmente resultaron ser válidos 466 cuestionarios. Los 53 cuestionarios (en torno al 10% del total de la muestra recogida inicialmente) fueron depurados ya que contenían más de un 15% de los valores perdidos (Hair et al., 2022).

Asimismo, un paso fundamental en este tipo de estudios es la validez de la metodología empleada, ya que esta puede verse influenciada por sesgos. Con el fin de minimizar este tipo de sesgos, autores de referencia como Podsakoff et al. (2012) e Ibrahim et al. (2023) aconsejan el empleo de un léxico familiar y

lenguaje sencillo, así como el anonimato de los encuestados. Otros autores como Fuller et al. (2016) aconsejan el empleo del test de Harman como medida de identificación de problemas relacionados con el Sesgo del Método Común (en adelante, CMB). En este sentido, valores de la varianza explicada del primer factor superiores al 50% implica la existencia de sesgo (Podsakoff y Organ, 1986).

En la tabla 6 se muestra el Test de Harman, obteniéndose una varianza explicada de 41,874%, lo que, a tenor de lo indicado por los autores anteriores, no existen problemas asociados a la existencia del sesgo. Esto implica, por lo tanto, que los datos recogidos y tabulados pueden ser empleados para los análisis que se consideren oportunos.

Tabla 6. Test de Harman.

Componente	Varianza total explicada					
	Total	Autovalores iniciales		Sumas de extracción de cargas al cuadrado		
		% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	36,849	41,874	41,874	36,849	41,874	41,874
2	4,451	5,058	46,933			

Fuente: elaboración propia.

También es crucial realizar pruebas de invarianza utilizando el método de Medida de la Invarianza de los Modelos de Compuestos (*Measurement Invariance of Composite Models*, MICOM), una técnica empleada para verificar y confirmar que las diferencias entre grupos se deben a variaciones en la estructura del modelo y no a diferencias en el modelo de medición (Henseler et al., 2016a). Esto fortalecería la fiabilidad de los resultados obtenidos. La evaluación de la invarianza de modelos compuestos (MICOM) se realizó en grupos divididos por género, considerando tanto a hombres como a mujeres.

Según Henseler et al. (2016a), el procedimiento MICOM consta de tres etapas: en la primera, se verifica la invarianza configuracional, que determina si ambos grupos tienen la misma configuración; la segunda aborda la invarianza composicional, que establece que las puntuaciones de un género no difieren de las del otro; y finalmente, en la tercera fase, se evalúa la igualdad de medias y

varianzas de los compuestos. Los resultados de la prueba de invarianza a través de permutaciones se presentan en la tabla siguiente. Los resultados obtenidos indican que existe invarianza total lo que implica que los datos de ambos grupos de género pueden ser agrupados (Henseler et al., 2016a).

Tabla 7. Medidas de invarianza.

Compuesto	Invarianza Configuracional	Invarianza Composicional (Correlación = 1)		Invarianza de medida parcial establecida	Análisis de igualdad de varianzas			Análisis de igualdad de medias			Invarianza de medida total establecida
		C = 1	I.C.		Diferencias	I.C.	Igualdad	Diferencias	I.C.	Igualdad	
COM	Sí	1,000	[0,998;1,000]	Sí	0,017	[-0,205;0,201]	Sí	0,158	[-0,556;0,520]	Sí	Sí
DEC	Sí	0,971	[0,946;1,000]	Sí	-0,058	[-0,194;0,192]	Sí	0,142	[-0,467;0,414]	Sí	Sí
DSO	Sí	0,900	[0,858;1,000]	Sí	0,014	[-0,194;0,201]	Sí	0,096	[-0,365;0,353]	Sí	Sí
DME	Sí	0,817	[0,790;1,000]	Sí	0,150	[-0,185;0,192]	Sí	-0,103	[-0,351;0,338]	Sí	Sí
IDE	Sí	1,000	[0,997;1,000]	Sí	0,033	[-0,204;0,186]	Sí	-0,036	[-0,496;0,443]	Sí	Sí
IMU	Sí	0,952	[0,935;1,000]	Sí	-0,055	[-0,181;0,207]	Sí	-0,109	[-0,484;0,463]	Sí	Sí
LEA	Sí	1,000	[1,000;1,000]	Sí	-0,059	[-0,193;0,200]	Sí	0,059	[-0,621;0,549]	Sí	Sí
SAL	Sí	0,999	[0,999;1,000]	Sí	0,104	[-0,179;0,187]	Sí	0,010	[-0,508;0,470]	Sí	Sí
SAS	Sí	0,999	[0,998;1,000]	Sí	0,033	[-0,185;0,188]	Sí	0,165	[-0,266;0,279]	Sí	Sí
SAT	Sí	0,992	[0,992;1,000]	Sí	0,045	[-0,195;0,192]	Sí	-0,091	[-0,520;0,517]	Sí	Sí
SAP	Sí	1,000	[0,998;1,000]	Sí	-0,087	[-0,186;0,195]	Sí	-0,011	[-0,428;0,397]	Sí	Sí
SAC	Sí	1,000	[0,997;1,000]	Sí	0,128	[-0,189;0,194]	Sí	-0,107	[-0,480;0,441]	Sí	Sí

Fuente: elaboración propia.

5.3.3. Análisis preliminar de las variables observables

El análisis preliminar de las variables se centrará, por un lado, en obtener la frecuencia absoluta y relativa de cada uno de los ítems y, por otro lado, en la obtención de la media, desviación típica, coeficiente de asimetría, curtosis y normalidad de los indicadores. Estas pruebas, y más en concreto, el test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov será crucial para determinar la naturaleza (paramétrica o no paramétrica) de las pruebas estadísticas a realizar en el análisis de los resultados del siguiente capítulo.

5.3.3.1. Análisis estadístico básico

La tabla 8 presenta las frecuencias absolutas y relativas para cada variable observable que compone cada uno de los compuestos del modelo.

Tabla 8. Frecuencias absolutas y relativas de las variables observables.

		1	2	3	4	5
Imagen de la universidad - IMU						
IMU1	N	8	13	40	148	258
	%	1,7	2,8	8,6	31,7	55,2
IMU2	N	7	12	30	148	270
	%	1,5	2,6	6,4	31,7	57,8
IMU3	N	5	13	33	169	247
	%	1,1	2,8	7,1	36,2	52,9
IMU4	N	10	5	41	150	261
	%	2,1	1,1	8,8	32,1	55,9
IMU5	N	5	8	24	141	289
	%	1,1	1,7	5,1	36,2	61,9
IMU6	N	6	14	30	154	263
	%	1,3	3,0	6,4	33,0	56,3
IMU7	N	8	5	30	138	286
	%	1,7	1,1	6,4	29,6	61,2
IMU8	N	6	16	39	154	252
	%	1,3	3,4	8,4	33,0	54,0
IMU9	N	9	21	54	196	187
	%	1,9	4,5	11,6	42,0	40,0
IMU10	N	10	16	50	183	208
	%	2,1	3,4	10,7	39,2	44,5
IMU11	N	7	30	76	212	142
	%	1,5	6,4	16,3	45,4	30,4
IMU12	N	6	9	35	149	268
	%	1,3	1,9	7,5	31,9	57,4
Identificación - IDE						
IDE1	N	45	42	61	143	176
	%	9,6	9,0	13,1	30,6	37,7
IDE2	N	9	7	34	103	314
	%	1,9	1,5	7,3	22,1	67,2
IDE3	N	12	6	22	98	329
	%	2,6	1,3	4,7	21,0	70,4
IDE4	N	10	21	41	146	249
	%	2,1	4,5	8,8	31,3	53,3
Lealtad - LEA						
LEA1	N	8	14	35	108	302
	%	1,7	3,0	7,5	23,1	64,7
LEA2	N	4	7	22	92	342
	%	0,9	1,5	4,7	19,7	73,2
LEA3	N	3	5	21	103	335
	%	0,6	1,1	4,5	22,1	71,7
LEA4	N	5	7	23	85	347
	%	1,1	1,5	4,9	18,2	74,3
Dimensión económica RSC - DEC						
DEC1	N	6	16	43	149	253
	%	1,3	3,4	9,2	31,9	54,2
DEC2	N	8	12	53	202	192
	%	1,7	2,6	11,3	43,3	41,1
DEC3	N	11	15	54	171	216
	%	2,4	3,2	11,6	36,6	46,3
DEC4	N	8	12	45	153	249
	%	1,7	2,6	9,6	32,8	53,3

DEC5	N	9	22	76	200	160
	%	1,9	4,7	16,3	42,8	34,3
DEC6	N	5	15	64	189	194
	%	1,1	3,2	13,7	40,5	41,5
DEC7	N	8	8	24	165	262
	%	1,7	1,7	5,1	35,3	56,1
DEC8	N	5	10	26	157	269
	%	1,1	2,1	5,6	33,6	57,6
DEC9	N	6	13	37	158	253
	%	1,3	2,8	7,9	33,8	54,2
DEC10	N	9	13	74	144	227
	%	1,9	2,8	15,8	30,8	48,6
DEC11	N	8	11	67	170	211
	%	1,7	2,4	14,3	36,4	45,2
DEC12	N	13	36	65	200	153
	%	2,8	7,7	13,9	42,8	32,8

Dimensión social RSC - DSO

DSO1	N	53	43	117	153	101
	%	11,3	9,2	25,1	32,8	21,6
DSO2	N	15	25	81	199	147
	%	3,2	5,4	17,3	42,6	31,5
DSO3	N	14	29	65	208	151
	%	3,0	6,2	13,9	44,5	32,3
DSO4	N	35	49	82	204	97
	%	7,5	10,5	17,6	43,7	20,8
DSO5	N	34	49	87	171	125
	%	7,3	10,5	18,6	36,6	26,8
DSO6	N	12	22	64	190	179
	%	2,6	4,7	13,7	40,7	38,3
DSO7	N	11	20	57	192	187
	%	2,4	4,3	12,2	41,1	40,0
DSO8	N	8	18	45	174	222
	%	1,7	3,9	9,6	37,3	47,5
DSO9	N	27	27	88	196	129
	%	5,8	5,8	18,8	42,0	27,6
DSO10	N	9	14	37	184	223
	%	1,9	3,0	7,9	39,4	47,8
DSO11	N	15	19	55	160	218
	%	3,2	4,1	11,8	34,3	46,7
DSO12	N	8	13	50	176	220
	%	1,7	2,8	10,7	37,7	47,1
DSO13	N	6	22	86	190	163
	%	1,3	4,7	18,4	40,7	34,9
DSO14	N	9	17	91	186	164
	%	1,9	3,6	19,5	39,8	35,1
DSO15	N	8	21	79	183	176
	%	1,7	4,5	16,9	39,2	37,7
DSO16	N	19	33	102	161	152
	%	4,1	7,1	21,8	34,5	32,5

Dimensión ambiental RSC - DME

DME1	N	24	35	77	145	186
	%	5,1	7,5	16,5	31,0	39,8
DME2	N	23	28	64	184	167
	%	4,9	6,0	13,7	39,4	35,8
DME3	N	34	36	92	162	143

	%	7,3	7,7	19,7	34,7	30,6
DME4	N	14	21	55	164	213
	%	3,0	4,5	11,8	35,1	45,6
DME5	N	14	32	83	162	175
	%	3,0	6,9	17,8	34,7	37,5
Satisfacción con el liderazgo - SAL						
SAL1	N	10	13	31	120	293
	%	2,1	2,8	6,6	25,7	62,7
SAL2	N	11	12	41	138	265
	%	2,4	2,6	8,8	29,6	56,7
SAL3	N	10	14	30	132	281
	%	2,1	3,0	6,4	28,3	60,2
SAL4	N	6	8	22	117	314
	%	1,3	1,7	4,7	25,1	67,2
SAL5	N	9	5	28	117	308
	%	1,9	1,1	6,0	25,1	66,0
SAL6	N	5	12	23	138	289
	%	1,1	2,6	4,9	29,6	61,9
Satisfacción con los compañeros de trabajo - SAC						
SAC1	N	12	14	36	149	256
	%	2,6	3,0	7,7	31,9	54,8
SAC2	N	10	8	30	139	280
	%	2,1	1,7	6,4	29,8	60,0
SAC3	N	15	15	43	143	251
	%	3,2	3,2	9,2	30,6	53,7
SAC4	N	3	11	40	143	270
	%	0,6	2,4	8,6	30,6	57,8
SAC5	N	16	18	61	158	214
	%	3,4	3,9	13,1	33,8	45,8
SAC6	N	8	15	31	131	282
	%	3,4	3,9	13,1	33,8	45,8
Satisfacción con el salario – SAS						
SAS1	N	47	51	88	181	100
	%	10,1	10,9	18,8	38,8	21,4
SAS2	N	26	30	76	160	175
	%	5,6	6,4	16,3	34,3	37,5
SAS3	N	34	50	70	177	136
	%	7,3	10,7	15,0	37,9	29,1
Satisfacción con las promociones - SAP						
SAP1	N	12	12	46	133	264
	%	2,6	2,6	9,9	28,5	56,5
SAP2	N	22	11	42	124	268
	%	4,7	2,4	9,0	26,6	57,4
SAP3	N	18	16	46	165	222
	%	3,9	3,4	9,9	35,3	47,5
Satisfacción con el trabajo – SAT						
SAT1	N	9	12	45	150	251
	%	1,9	2,6	9,6	32,1	53,7
SAT2	N	7	10	31	154	265
	%	1,5	2,1	6,6	33,0	56,7
SAT3	N	5	8	16	105	333
	%	1,1	1,7	3,4	22,5	71,3
SAT4	N	17	25	42	152	231

	%	3,6	5,4	9,0	32,5	49,5
SAT5	N	13	17	51	168	218
	%	2,8	3,6	10,9	36,0	46,7
SAT6	N	15	10	30	130	282
	%	3,2	2,1	6,4	27,8	60,4
SAT7	N	8	3	24	100	332
	%	1,7	0,6	5,1	21,4	71,1
SAT8	N	7	7	26	138	288
	%	1,5	1,5	5,6	29,6	61,7
SAT9	N	9	1	16	93	348
	%	1,9	0,2	3,4	19,9	74,5
Compromiso de los empleados – COM						
COM1	N	4	4	17	130	312
	%	0,9	0,9	3,6	27,8	66,8
COM2	N	17	24	60	151	215
	%	3,6	5,1	12,8	32,3	46,0
COM3	N	12	6	37	137	275
	%	2,6	1,3	7,9	29,3	58,9
COM4	N	4	5	17	104	337
	%	0,9	1,1	3,6	22,3	72,2
COM5	N	7	6	29	110	315
	%	1,5	1,3	6,2	23,6	67,5
COM6	N	10	11	29	125	292
	%	2,1	2,4	6,2	26,8	62,5
COM7	N	12	3	29	114	309
	%	2,6	0,6	6,2	24,4	66,2
COM8	N	13	5	12	116	321
	%	2,8	1,1	2,6	24,8	68,7

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 9 se presenta el análisis estadístico descriptivo preliminar donde se aborda la media, desviación típica, asimetría, curtosis y test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 9. Frecuencias absolutas y relativas de las variables observables.

Compuesto	Items	Media	Desviación típica	Asimetría	Curtosis	Test K-S
Imagen de la universidad (IMU)	IMU1	4,36	0,881	-1,621	2,776	0,000 ^C
	IMU2	4,42	0,841	-1,782	3,593	0,000 ^C
	IMU3	4,37	0,819	-1,553	2,834	0,000 ^C
	IMU4	4,39	0,857	-1,753	3,684	0,000 ^C
	IMU5	4,50	0,765	-1,938	4,677	0,000 ^C
	IMU6	4,40	0,839	-1,697	3,208	0,000 ^C
	IMU7	4,48	0,806	-1,985	4,852	0,000 ^C
	IMU8	4,35	0,869	-1,528	2,382	0,000 ^C
	IMU9	4,14	0,923	-1,212	1,479	0,000 ^C
	IMU10	4,21	0,917	-1,356	1,960	0,000 ^C
	IMU11	3,97	0,927	-0,877	0,573	0,000 ^C
	IMU12	4,42	0,815	-1,702	3,419	0,000 ^C
Identificación (IDE)	IDE1	3,78	1,299	-0,889	-0,341	0,000 ^C
	IDE2	4,51	0,847	-2,108	4,777	0,000 ^C
	IDE3	4,55	0,853	-2,460	6,498	0,000 ^C

	IDE4	4,29	0,954	-1,518	2,039	0,000 ^C
Lealtad (LEA)	LEA1	4,46	0,886	-1,895	3,498	0,000 ^C
	LEA2	4,63	0,722	-2,401	6,619	0,000 ^C
	LEA3	4,63	0,682	-2,279	6,365	0,000 ^C
	LEA4	4,63	0,742	-2,484	6,931	0,000 ^C
Dimensión económica RSC (DEC)	DEC1	4,34	0,878	-1,490	2,176	0,000 ^C
	DEC2	4,19	0,863	-1,271	2,073	0,000 ^C
	DEC3	4,21	0,936	-1,365	1,886	0,000 ^C
	DEC4	4,33	0,881	-1,537	2,524	0,000 ^C
	DEC5	4,03	0,932	-0,982	0,890	0,000 ^C
	DEC6	4,18	0,864	-1,063	1,142	0,000 ^C
	DEC7	4,42	0,810	-1,890	4,583	0,000 ^C
	DEC8	4,45	0,785	-1,768	3,882	0,000 ^C
	DEC9	4,37	0,845	-1,575	2,757	0,000 ^C
	DEC10	4,21	0,941	-1,199	1,197	0,000 ^C
	DEC11	4,21	0,895	-1,200	1,509	0,000 ^C
	DEC12	3,95	1,013	-0,997	0,589	0,000 ^C
Dimensión social RSC (DSO)	DSO1	3,44	1,244	-0,560	-0,584	0,000 ^C
	DSO2	3,94	0,995	-0,991	0,797	0,000 ^C
	DSO3	3,97	0,991	-1,069	0,934	0,000 ^C
	DSO4	3,60	1,148	-0,783	-0,138	0,000 ^C
	DSO5	3,69	1,460	3,802	51,933	0,000 ^C
	DSO6	4,07	0,968	-1,149	1,188	0,000 ^C
	DSO7	4,12	0,945	-1,227	1,486	0,000 ^C
	DSO8	4,25	0,905	-1,387	1,956	0,000 ^C
	DSO9	3,80	1,085	-0,958	0,494	0,000 ^C
	DSO10	4,28	0,879	-1,530	2,732	0,000 ^C
	DSO11	4,17	1,005	-1,356	1,561	0,000 ^C
	DSO12	4,26	0,883	-1,372	2,099	0,000 ^C
	DSO13	4,03	0,915	-0,839	0,456	0,000 ^C
	DSO14	4,03	0,931	-0,901	0,714	0,000 ^C
	DSO15	4,07	0,937	-0,966	0,724	0,000 ^C
	DSO16	3,84	1,082	-0,798	0,069	0,000 ^C
Dimensión ambiental RSC (DME)	DME1	3,93	1,150	-0,974	0,151	0,000 ^C
	DME2	4,02	1,764	10,282	179,038	0,000 ^C
	DME3	3,74	1,183	-0,820	-0,108	0,000 ^C
	DME4	4,16	1,000	-1,317	1,442	0,000 ^C
	DME5	4,06	2,169	14,370	273,368	0,000 ^C
Satisfacción con el liderazgo (SAL)	SAL1	4,44	0,897	-1,935	3,792	0,000 ^C
	SAL2	4,36	0,919	-1,702	2,948	0,000 ^C
	SAL3	4,41	0,900	-1,869	3,578	0,000 ^C
	SAL4	4,55	0,774	-2,209	5,723	0,000 ^C
	SAL5	4,52	0,816	-2,193	5,587	0,000 ^C
	SAL6	4,49	0,795	-1,922	4,249	0,000 ^C
Satisfacción con los compañeros de trabajo (SAC)	SAC1	4,33	0,931	-1,704	2,955	0,000 ^C
	SAC2	4,44	0,858	-1,954	4,361	0,000 ^C
	SAC3	4,28	0,984	-1,614	2,406	0,000 ^C
	SAC4	4,43	0,797	-1,505	2,328	0,000 ^C
	SAC5	4,15	1,016	-1,311	1,417	0,000 ^C
	SAC6	4,42	0,881	-1,820	3,379	0,000 ^C
Satisfacción con el salario (SAS)	SAS1	3,51	1,226	-0,665	-0,492	0,000 ^C
	SAS2	3,92	1,136	-1,016	0,345	0,000 ^C
	SAS3	3,71	1,201	-0,812	-0,249	0,000 ^C
	SAP1	4,34	0,941	-1,653	2,664	0,000 ^C
	SAP2	4,30	1,047	-1,728	2,554	0,000 ^C

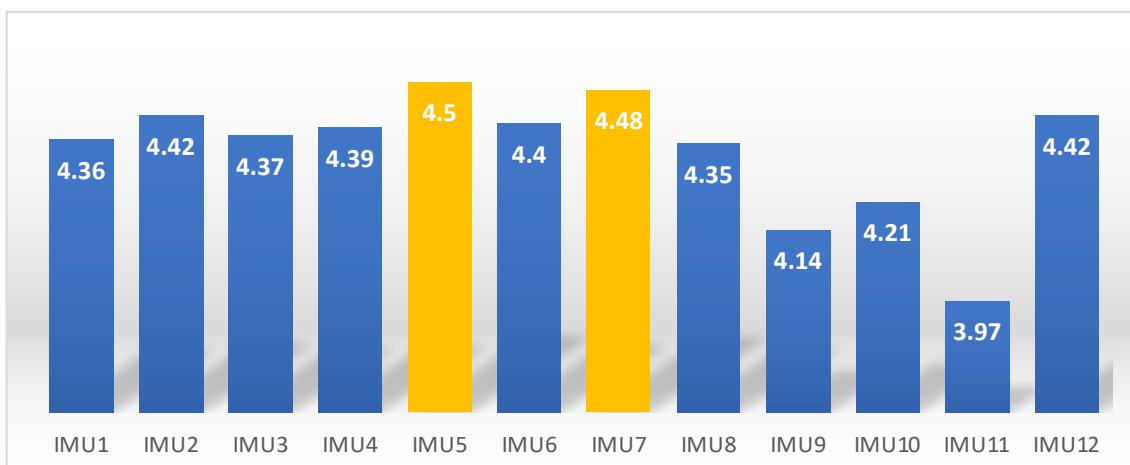
Satisfacción con las promociones (SAP)	SAP3	4,19	1,011	-1,494	2,025	0,000 ^C
Satisfacción con el trabajo bien hecho (SAT)	SAT1	4,33	0,895	-1,568	2,587	0,000 ^C
	SAT2	4,41	0,828	-1,763	3,691	0,000 ^C
	SAT3	4,61	0,734	-2,456	7,142	0,000 ^C
	SAT4	4,19	1,046	-1,435	1,555	0,000 ^C
	SAT5	4,20	0,966	-1,401	1,867	0,000 ^C
	SAT6	4,40	0,940	-1,964	3,908	0,000 ^C
	SAT7	4,60	0,768	-2,482	7,314	0,000 ^C
	SAT8	4,55	1,540	13,274	250,619	0,000 ^C
	SAT9	4,65	0,736	-2,908	10,203	0,000 ^C
Compromiso de los empleados (COM)	COM1	4,59	0,686	-2,189	6,582	0,000 ^C
	COM2	4,12	1,054	-1,258	1,071	0,000 ^C
	COM3	4,41	0,887	-1,893	4,004	0,000 ^C
	COM4	4,64	0,687	-2,462	7,611	0,000 ^C
	COM5	4,54	0,794	-2,164	5,390	0,000 ^C
	COM6	4,45	0,879	-1,988	4,197	0,000 ^C
	COM7	4,51	0,850	-2,262	5,790	0,000 ^C
	COM8	4,56	0,835	-2,609	7,637	0,000 ^C

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la anterior tabla a través del grado de asimetría y curtosis y corroborado a través del test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov ponen de manifiesto que las variables observables analizadas no asumen una distribución de normalidad, por lo que serán de aplicación test y pruebas no paramétricas dentro del posterior análisis del modelo estructural.

Del análisis preliminar anterior y yendo compuesto por compuesto, a continuación, se detallan gráficamente las medias de cada variable observable de cada compuesto. Así, en la figura 6 se muestran las medias relativas al compuesto *Imagen de la Universidad – IMU*, los encuestados valoraron como atributos más importantes de la imagen que la universidad ofrece una formación de calidad (IMU5) y que la universidad goza de prestigio en el mercado (IMU7), con valores promedio situados en 4,5 y 4,48 sobre 5 puntos respectivamente.

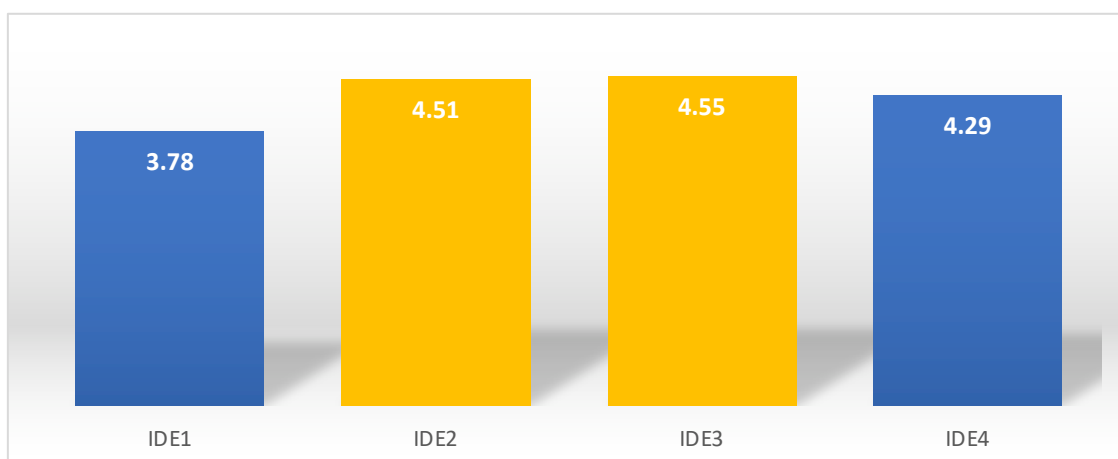
Figura 6. Imagen de la Universidad – IMU.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a *Identificación – IDE* (figura 7), los ítems mejor valorados respecto a la identificación de la universidad han sido IDE2 (Me preocupa la opinión de las personas acerca de la universidad) e IDE3 (Cuando la universidad tiene éxito, siento que también es mi éxito). Estos dos ítems han obtenido unas puntuaciones medias de 4,51 y 4,55 puntos sobre 5 puntos respectivamente. Por otro lado, el ítem peor valorado ha sido IDE4 (Me siento incómodo cuando los medios de comunicación critican a la universidad) con una puntuación de 3,78 puntos sobre 5 puntos.

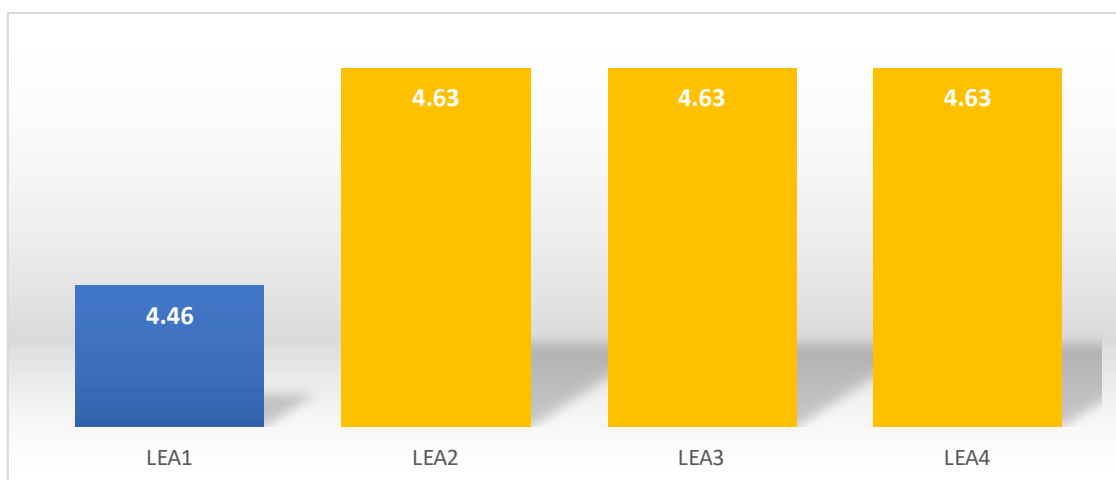
Figura 7. Identificación - IDE.



Fuente: elaboración propia.

El compuesto *Lealtad – LEA* (figura 8) presenta cuatro indicadores o ítems, siendo los ítems LEA2 (Recomendaría esta universidad si alguien me pidiera consejo), LEA3 (Si se presenta la oportunidad, compartiría con amigos y familiares aspectos positivos de la universidad) y LEA4 (Animo a familiares y amigos a estudiar o trabajar en esta universidad) los que han obtenido una mayor valoración promedio por parte de los encuestados, con una puntuación de 4,63 puntos sobre 5.

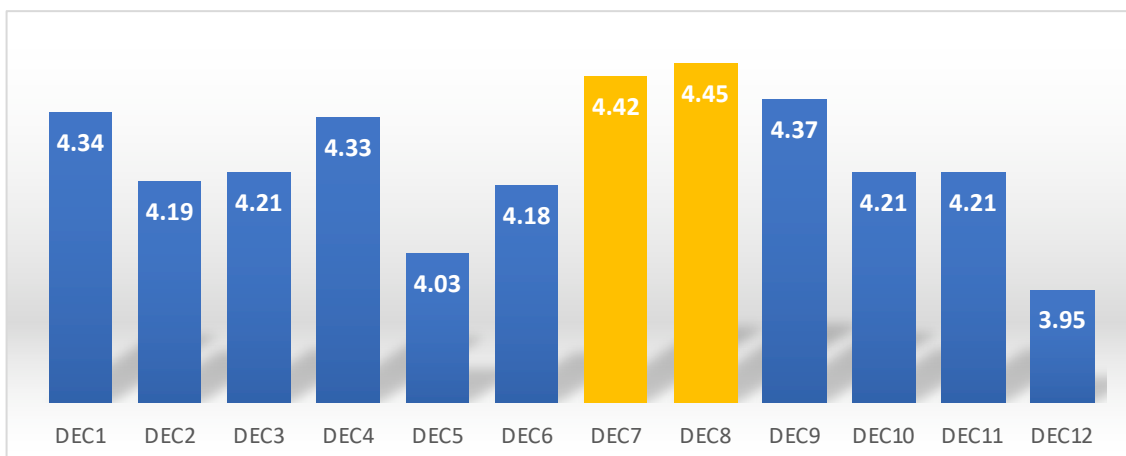
Figura 8. Lealtad - LEA.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la *Dimensión económica RSC – DEC* (figura 9) presenta 12 variables observables o indicadores, de los cuales se destacan DEC8 (La universidad es reconocida en el mercado por su confiabilidad en sus acciones) y DEC7 (El respeto a los derechos de los estudiantes es una prioridad en la gestión) como aquellos indicadores mejor valorados por los encuestados, presentando una puntuación promedio de 4,45 y 4,42 puntos sobre 5 respectivamente. Por otro lado, el indicador peor valorado es DEC12 (La universidad posee un sistema eficaz para gestionar quejas y reclamaciones) con una puntuación de 3,95 puntos sobre 5. Este es un aspecto muy importante para mejorar por parte de la universidad.

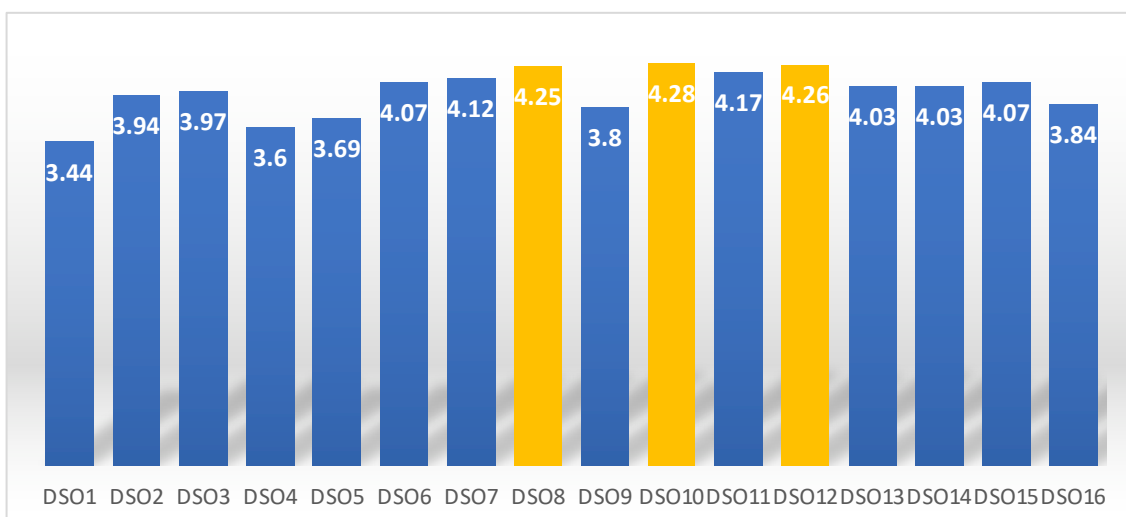
Figura 9. Dimensión económica RSC - DEC.



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la *Dimensión social RSC – DSO* (figura 10) cabe destacar las variables observables DSO10 (La universidad ofrece estabilidad laboral a sus empleados), DSO12 (La universidad respalda actividades educativas y culturales para sus empleados) y DSO8 (Se impulsa la formación continua y el desarrollo profesional de los empleados) como aquellas con una mayor valoración promedio con unas puntuaciones de 4,28, 4,26 y 4,25 sobre 5 puntos respectivamente.

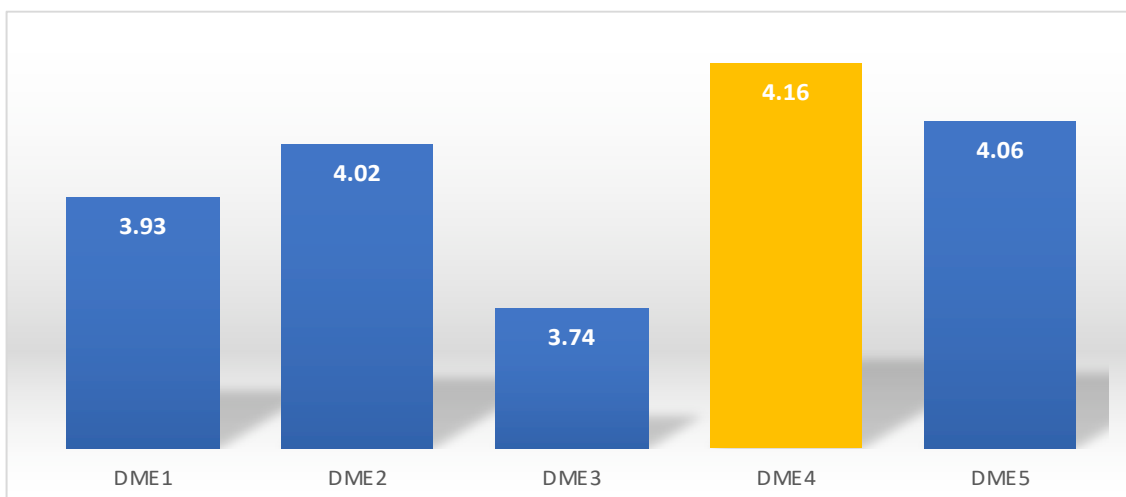
Figura 10. Dimensión social RSC - DSO.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la *Dimensión ambiental RSC – DME* (figura 11), cabe destacar DME4 (La universidad forma parte de acciones relacionadas con la conservación de la naturaleza) con una puntuación promedio de 4,16 puntos sobre 5. Por otro lado, el indicador peor valorado fue DME3 (Se lleva a cabo el reciclaje de materiales y residuos) con una puntuación promedio de 3,74 sobre 5 puntos.

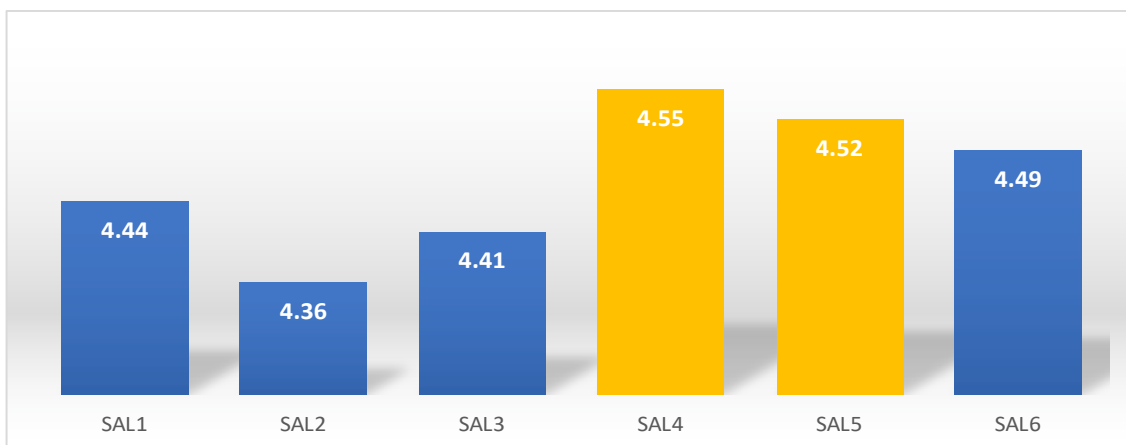
Figura 11. Dimensión ambiental RSC - DME.



Fuente: elaboración propia.

En lo que, a las dimensiones de satisfacción, la *Satisfacción con el liderazgo – SAL* (figura 12) es aquella con una mejor valoración en su conjunto. En este sentido, los indicadores SAL4 (Mi superior posee un profundo conocimiento en su área de competencia) y SAL5 (Tengo confianza en la información proporcionada por mi superior) han sido los más valorados por parte de los encuestados con una puntuación de 4,55 y 4,52 puntos sobre 5 respectivamente.

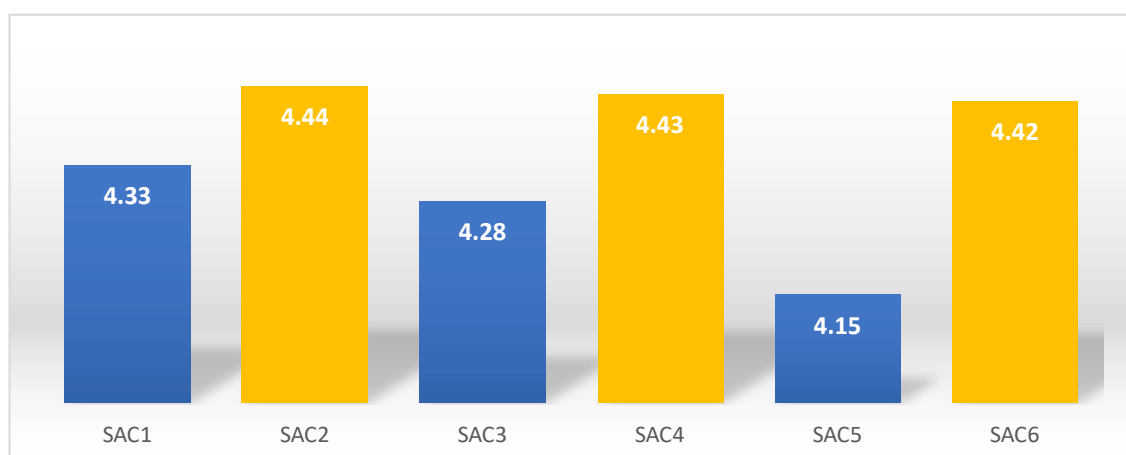
Figura 12. Satisfacción con el liderazgo - SAL.



Fuente: elaboración propia.

La *Satisfacción con los compañeros de trabajo – SAC* (figura 13) se compone de seis indicadores de donde destacan SAC2 (El entorno en mi equipo de trabajo propicia relaciones armoniosas entre los miembros del grupo), SAC4 (Siempre cuento con una buena respuesta cuando necesito la ayuda de un colega) y SAC6 (Siento que mi equipo labora en unidad como un auténtico grupo de trabajo) con las puntuaciones promedio más elevadas, siendo estas de 4,44, 4,43 y 4,42 puntos sobre 5 respectivamente. Este clima de compañerismo fomenta un ambiente de colaboración que hace al área donde trabaja el encuestado más eficiente.

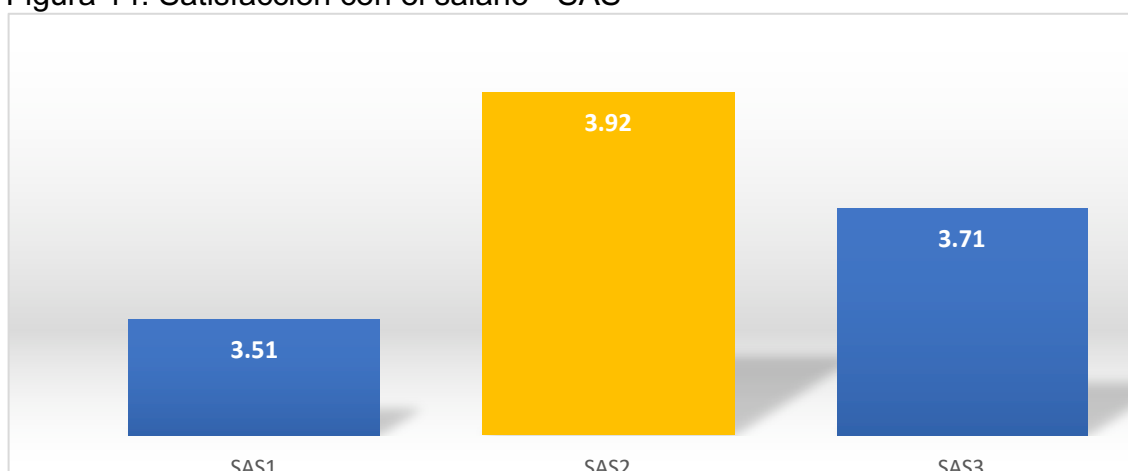
Figura 13. Satisfacción con los compañeros de trabajo - SAC.



Fuente: elaboración propia.

La *Satisfacción con el salario – SAS* (figura 14) presentan puntuaciones promedio globales ligeramente inferiores a las del resto de compuestos relacionados con la satisfacción. De esta forma, la *Satisfacción con el salario – SAS* tiene una puntuación promedio global de 3,71 puntos sobre 5, donde el indicador mejor valorado es SAS2 (Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por la institución) con una puntuación promedio de 3,92 puntos sobre 5 puntos. Por otro lado, el indicador peor valorado es SAS1 (Considero equitativa la remuneración que esta universidad otorga a sus empleados), con una valoración promedio de 3,51 sobre 5 puntos.

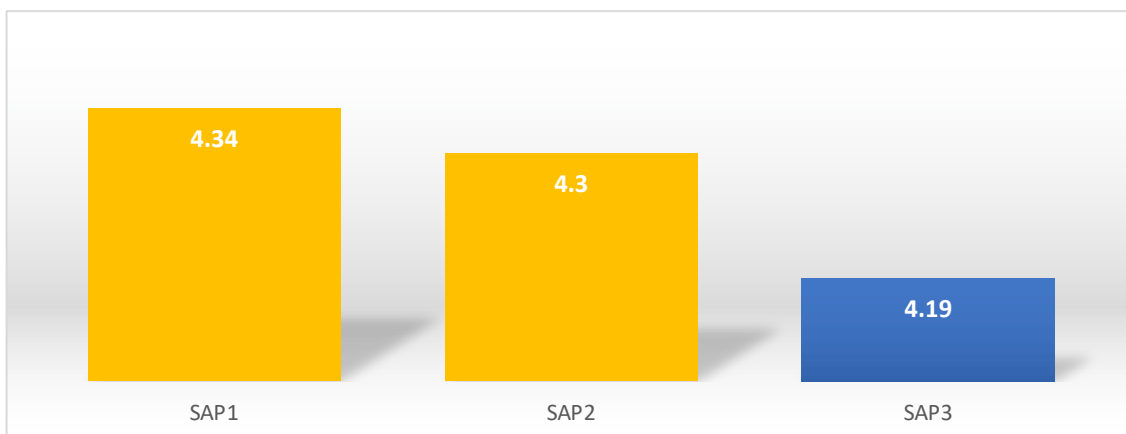
Figura 14. Satisfacción con el salario - SAS



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la *Satisfacción con las promociones* (figura 15), destacan los indicadores SAP1 (Tengo claridad acerca de los pasos necesarios para avanzar profesionalmente en esta universidad) y SAP2 (Creo que esta universidad ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi carrera), con unas puntuaciones promedio de 4,34 y 4,3 puntos sobre 5 respectivamente.

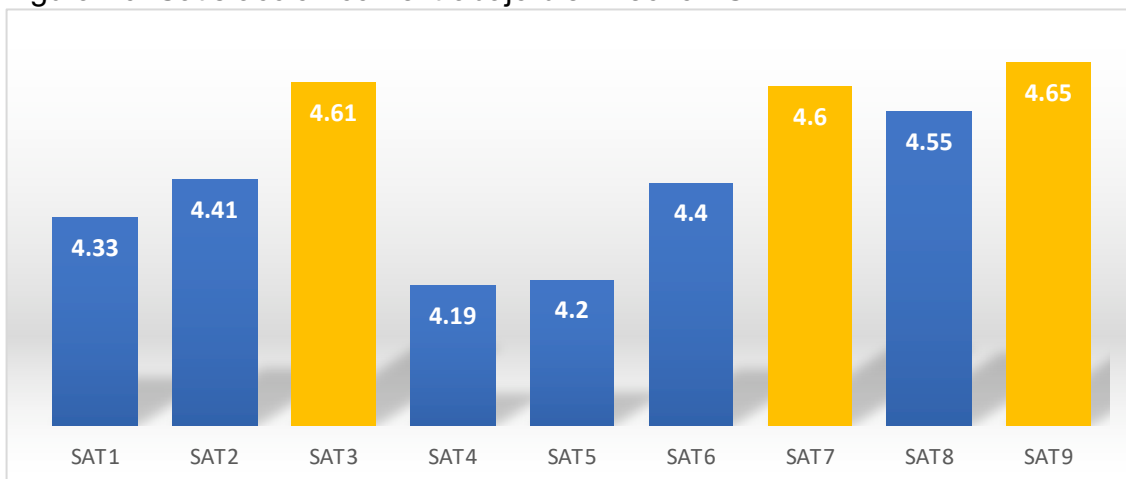
Figura 15. Satisfacción con las promociones - SAP.



Fuente: elaboración propia.

La *Satisfacción con el trabajo bien hecho – SAT* (figura 16) presenta un total de 9 variables observables, de donde destacan SAT9 (Me encanta hacer mi trabajo), SAT3 (Me complace el trabajo que realizo en esta universidad) y SAT7 (Reconozco que mi labor es fundamental para el éxito de la universidad). Estas tres variables observables han presentado unos valores promedio de 4,65, 4,61 y 4,6 puntos sobre 5 respectivamente. De entre los indicadores o variables observables con una puntuación más baja cabe destacar SAT4 (Dispongo de acceso al equipo y material requerido para desempeñar mi función de manera efectiva) y SAT5 (Los procedimientos y procesos de trabajo en esta universidad son organizados y eficientes) con unas valoraciones promedio de 4,19 y 4,2 puntos sobre 5 puntos respectivamente. Estos aspectos han de ser objeto de mejora para incrementar más la satisfacción que los empleados tienen con el desempeño de su puesto de trabajo en la institución.

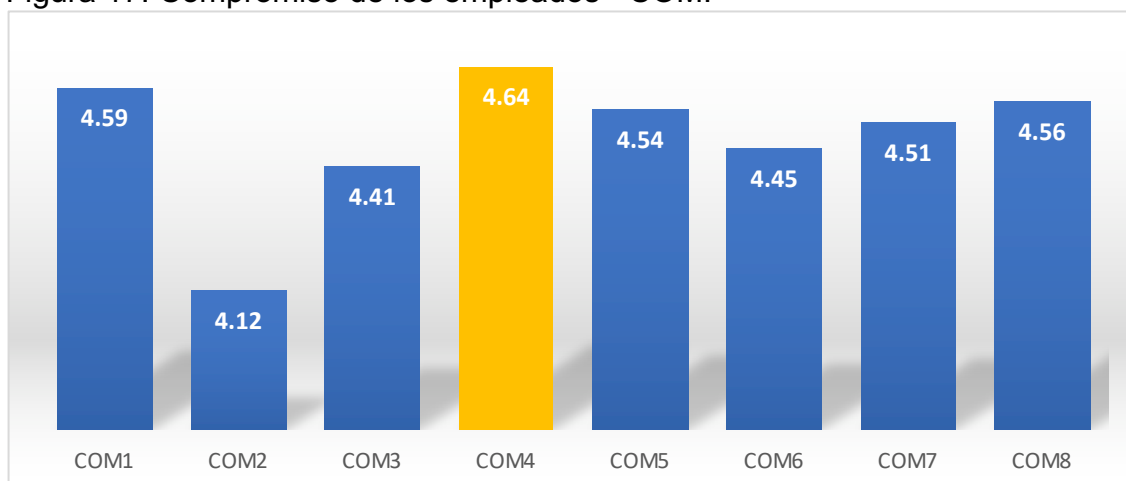
Figura 16. Satisfacción con el trabajo bien hecho - SAT.



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el *Compromiso de los empleados – COM* (figura 17) presenta 8 indicadores, donde destaca COM4 (Me siento orgulloso de ser parte de esta universidad) con una puntuación promedio de 4,64 puntos sobre 5. De entre los indicadores que conforman este compuesto destaca las elevadas puntuaciones promedio, donde el valor más bajo se sitúa en 4,12, mientras que cinco de ellos presenta valoraciones promedio superiores a 4,5 puntos sobre 5 puntos, como es el caso de COM7 (Durante mis labores me siento con mucha energía) con una puntuación de 4,51 sobre 5 puntos, COM5 (Soy feliz por haber seleccionado esta institución y no otra universidad para trabajar) con 4,54 puntos sobre 5, COM8 (Mis funciones y acciones en la universidad me inspiran) con una puntuación de 4,56 puntos sobre 5 o COM1 (En general, supero las expectativas para contribuir al logro de los objetivos de la universidad), con un valor promedio de 4,59 puntos sobre 5.

Figura 17. Compromiso de los empleados - COM.



Fuente: elaboración propia.

A modo de resumen, los empleados y trabajadores de la institución que es objeto de estudio se identifican y son fieles a ella, siendo sus niveles de satisfacción relacionados con el liderazgo, los compañeros de trabajo y con el trabajo en sí altos, y mejorables en lo que a nivel salarial y promocional se refiere. Esto redundante, a priori, en un elevado nivel de compromiso de estos empleados hacia la empresa o institución para la cual trabajan. Si los elementos a mejorar son tenidos en cuenta, este nivel de satisfacción podría verse incrementado, así como el sentimiento de pertenencia y de fidelidad a la institución.

5.3.3.2. Perfil sociodemográfico

Por otro lado, en cuanto a las características sociales de la muestra obtenida, esta hace referencia a una mujer que se dedica a actividades administrativas con una edad comprendida entre los 18 y 29 años con un nivel de estudios universitarios. En cuanto a su nivel salarial mensual se sitúa entre los 20.000 y 30.000 pesos dominicanos (RD\$) (Entre 300€ y 496€ aproximadamente) y que lleva en la universidad 7 años o más trabajando en el recinto Santiago-Sede, situado en la localidad de Santiago de los Caballeros. El perfil sociodemográfico al completo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 10. Perfil sociodemográfico de la muestra.

Variable	N	%	Variable	N	%
Género			Sueldo mensual		
Masculino	179	40,7	Menos de RD\$20.000	125	28,5
Femenino	261	59,3	De RD\$20.000 a RD\$30.000	229	52,2
			De RD\$30.001 a RD\$40.000	40	9,1
			Más de RD\$40.000	45	10,3
Rol en la universidad			Tiempo en la universidad		
Docente	140	32,9	Menos de 1 año	75	17,0
Administrativo	178	41,8	Entre 1 y 3 años	58	13,2
Docente y administrativo	68	16,0	Entre 4 y 6 años	57	13,0
Otros	40	9,4	7 años o más	250	56,8
Edad			Recinto		
Entre 18-29 años	110	24,8	Santiago-Sede	204	46,3
Entre 30-39 años	81	18,2	Santo Domingo	115	26,1
Entre 40-49 años	103	23,2	Moca	2	0,5
Entre 50-59 años	80	18,0	Mao	42	9,5
60 años o más	70	15,8	Dajabón	52	11,8
			Puerto Plata	24	5,4
			Gaspar Hernández	2	0,5
Nivel de educativo					
Sin estudios	3	0,7			
Primaria	18	4,1			
Secundaria	58	13,1			
Universitario	362	82,1			

Fuente: elaboración propia.

5.3.4. Fiabilidad de la escala

En cuanto a la fiabilidad de la escala, se ha medido a través del test de Alfa de Cronbach (α), tanto a nivel global como de constructo o compuesto. Para considerar una escala óptima ha de presentar niveles de alfa de Cronbach iguales o superiores a 0,70, a raíz de lo indicado por los autores de referencia (Nunnally & Bernstein, 1994). De igual forma, se han suprimido aquellos indicadores o variables observables cuyo elemento total-correctado sea menor a 0,3 (Norussis, 1993). No fue necesario eliminar ningún indicador. Los resultados de la evaluación de fiabilidad de la escala se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 11. Análisis de fiabilidad de la escala. Alfa de Cronbach.

Código	Compuesto	α inicial	Indicadores eliminados	α final
IMU	Imagen de la Universidad	0,939	No	0,939
IDE	Identificación	0,805	No	0,805
LEA	Lealtad	0,919	No	0,919
DEC	Dimensión económica RSC	0,939	No	0,939
DSO	Dimensión social RSC	0,931	No	0,931
DME	Dimensión ambiental RSC	0,716	No	0,716
SAL	Satisfacción con el liderazgo	0,928	No	0,928
SAC	Satisfacción con los compañeros de trabajo	0,910	No	0,910
SAS	Satisfacción con el salario	0,892	No	0,892
SAP	Satisfacción con las promociones	0,882	No	0,882
SAT	Satisfacción con el trabajo bien hecho	0,863	No	0,863
COM	Compromiso con los empleados	0,909	No	0,909
GLOB	GLOBAL	0,980		0,980

Fuente: elaboración propia.

Los datos anteriores indican una excelente fiabilidad de la escala tanto a nivel global, con un Alfa de Cronbach de 0,980, como a nivel de compuestos. Todos se encuentran por encima del valor mínimo de referencia indicado previamente, destacando compuestos como *Imagen de la Universidad – IMU*, *Dimensión económica de la RSC – DEC*, *Dimensión social de la RSC – DSO* o *Satisfacción con el liderazgo – SAL* con valores de Alfa de Cronbach de 0,939 (IMU y DEC), 0,931 (DSO) y 0,928 (SAL).

5.3.5. Relevancia muestral

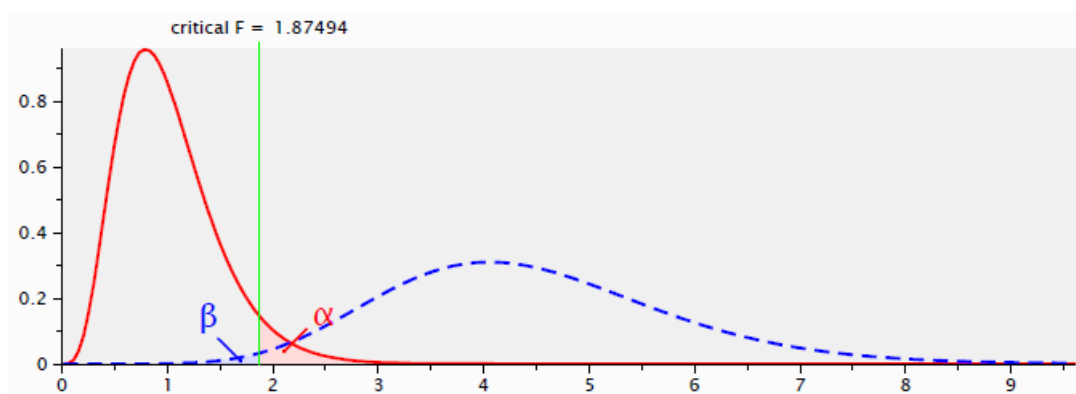
Para que los resultados obtenidos sean extrapolables, se hace necesario que la muestra obtenida tenga suficiencia y relevancia. Programas estadísticos como GPower (Green, 1991) ayudan a dilucidar cuál es el tamaño mínimo a obtener para que la muestra obtenida sea significativa desde un punto de vista estadístico a partir de una serie de parámetros como el tamaño de efecto, el nivel de alfa, la potencia empleada o el número de predictores empleados.

En este sentido, para obtener el tamaño muestral mínimo requerido se ha empleado un tamaño de efecto mediano (0,15), un alfa de 0,05, una potencia de 0,99 y 10 predictores empleados para obtener finalmente un tamaño muestral mínimo de 226 cuestionarios, si bien, autores como Reinartz et al. (2009) considera incrementar ese tamaño mínimo en 100 casos más, lo que sitúa el tamaño muestral final mínimo en 326 cuestionarios.

En el presente estudio, el tamaño muestral final obtenido fue de 466 cuestionarios, por lo que la relevancia muestral es aceptada. En la figura 18 se muestran los test que demuestran la relevancia muestral de la investigación.

Figura 18. Fuerza y relevancia de la muestra.

F tests – Linear multiple regression: Fixed model, R ² deviation from zero		
Analysis:	A priori: Compute required sample size	
Input:	Effect size f ²	= 0.15
	α err prob	= 0.05
	Power (1-β err prob)	= 0.99
	Number of predictors	= 10
Output:	Noncentrality parameter λ	= 33.9000000
	Critical F	= 1.8749358
	Numerator df	= 10
	Denominator df	= 215
	Total sample size	= 226
	Actual power	= 0.9902810



Fuente: elaboración propia.

5.3.6. Técnicas de análisis empleadas en la investigación

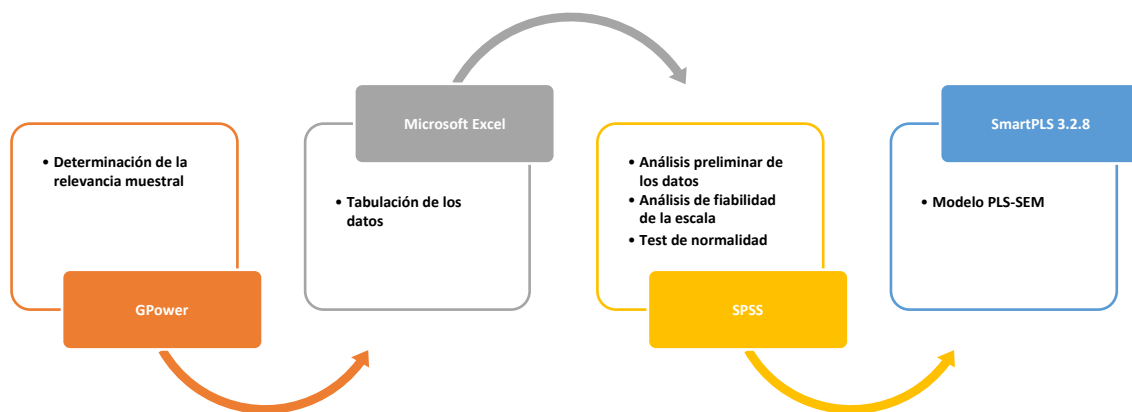
Aunque la metodología empleada ha sido exclusivamente una (se hará una breve introducción a dicha metodología en el siguiente sub-epígrafe), se han empleado diferentes técnicas y programas estadísticos necesarios para llegar a los objetivos finales marcados para esta tesis doctoral. El camino desde que se inició la idea de la investigación hasta el final que se cierra con esta tesis doctoral ha requerido de varios programas en diferentes fases.

Así, se empleó el programa GPower para determinar la relevancia muestral requerida para llevar a cabo la investigación y que los resultados obtenidos fruto de la muestra fuesen estadísticamente significativos. Tras esto,

para la tabulación de los datos obtenidos se ha utilizado Microsoft Excel. La base de datos obtenida fue posteriormente exportada al programa estadístico SPSS para llevar a cabo todo el análisis preliminar de los datos, así como el análisis de fiabilidad de la escala o el test de Kolmogorov-Smirnov.

Tras esto, el programa SmartPLS 3.2.8 se empleó para llevar a cabo el modelo de ecuaciones estructurales basadas en Mínimos Cuadrados Parciales (en adelante, PLS-SEM). En la figura 19 se muestran todos los programas empleados y para qué fueron empleados.

Figura 19. Técnicas de análisis empleadas.



Fuente: elaboración propia.

5.3.7. Metodología SEM: Introducción a los Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares)

El desarrollo de la metodología basada en PLS-SEM es una realidad y en los últimos años la producción científica en torno a esta metodología se ha incrementado considerablemente en comparación con la metodología basada en la covarianza o CB-SEM. Autores de referencia en la materia destacan el impulso que se ha dado a esta metodología dentro del amplio campo de las ciencias sociales, aplicándose en el campo del marketing (Hair et al., 2012), la gestión de los recursos humanos (Ringle et al., 2012) o en el turismo (Viana-Lora et al., 2023).

PLS-SEM responde a un enfoque de índole casual-predictivo donde la predicción de la estimación de modelos es el principal objetivo (Hair et al., 2019). Autores como Jöreskog (1973) señalan que el enfoque PLS-SEM es una alternativa al enfoque CB-SEM debido, entre otros motivos a las numerosas restricciones que presenta esta última (CB-SEM) (Hair et al., 2011). PLS-SEM considera la varianza total, empleándola para estimar los parámetros correspondientes (Hair et al., 2017) en detrimento de CB-SEM, donde el procedimiento de estimación de los parámetros del modelo se basa en la matriz de covarianza de los datos.

De cualquier forma, autores de referencia en el campo de las ecuaciones estructurales (Rigdon, 2012; Rigdon et al., 2017) señalan el uso de la metodología PLS-SEM en los siguientes supuestos:

- Cuando existan problemas de distribución (p.e., normalidad de las variables).
- Ante la complejidad del modelo en tanto en cuanto se incluyan muchos compuestos, indicadores y/o relaciones estructurales en el modelo a estudiar.
- Cuando el análisis se centra en testar el marco teórico desde un punto de vista predictivo.
- Cuando el modelo emplea uno o más compuestos (Modo B).
- Cuando la muestra es pequeña, si bien, PLS también es robusto ante tamaños muestrales grandes.

Por último, el propósito para emplear PLS-SEM varían en función de los objetivos que quieren conseguirse. Para ello, en la tabla 12 se muestran el tipo de investigación que puede hacerse y donde ha de poner el foco de atención (Henseler, 2021).

Tabla 12. Empleo de PLS-SEM.

Objetivo	Foco de atención	Tipo de investigación
Obtener predicciones precisas de nuevas observaciones	Relevancia predictiva de cada efecto	Investigación predictiva
Construcción de índices	Puntuaciones medias y pesos de los indicadores	Investigación descriptiva
Explicación de un fenómeno explicado como variable dependiente	Coefficiente de determinación de las variables dependientes, tamaño de los efectos e inferencia estadística de las relaciones estructurales	Investigación explicativa
Identificación de las relaciones entre variables	Magnitud de las relaciones estructurales	Investigación exploratoria
Probar teorías y comprender las relaciones causales entre variables	Indicadores de bondad de ajuste	Investigación confirmatoria

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. VALORACIÓN INICIAL DEL MODELO ESTRUCTURAL

6.2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

6.3. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

**6.4. CAPACIDAD PREDICTIVA DEL MODELO ESTRUCTURAL.
PLS_PREDICT**

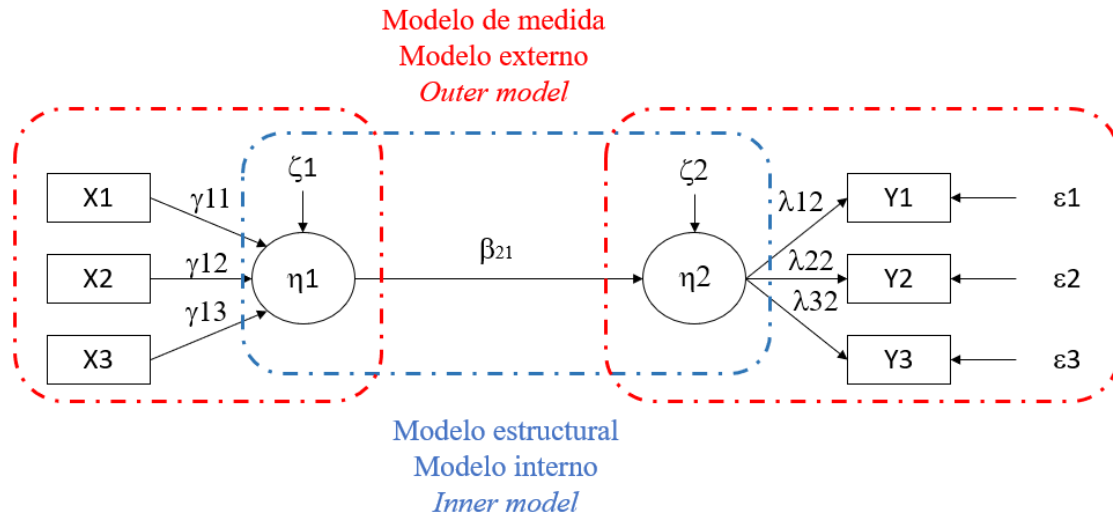
En este capítulo se expone la evaluación del modelo estructural y de medida que ha sido desarrollado en la investigación. En primer lugar, se aborda la evaluación del modelo estructural, la cual se enfoca en analizar la capacidad del modelo para representar las interconexiones entre las variables. Luego, se procede a la evaluación del modelo de medida, donde se examina la validez y fiabilidad de las mediciones empleadas. A continuación, se profundiza en el modelo estructural y sus relaciones en la sección dedicada al análisis del modelo estructural. Asimismo, se verifica la capacidad predictiva del modelo en la parte titulada "Capacidad Predictiva del Modelo Estructural," haciendo uso de herramientas como PLS-Predict.

6.1. VALORACIÓN INICIAL DEL MODELO ESTRUCTURAL

Los modelos basados en Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM) realizan una única evaluación del modelo de medida o modelo externo, el cual relaciona los diferentes indicadores o variables observables con su respectivo compuesto y, por otro lado, un análisis del modelo estructura o modelo interno, donde se aborda un análisis centrado en las relaciones existentes entre los

diferentes compuestos y que tienen soporte en literatura previa (figura 21) (Gefen et al., 2000).

Figura 20. Modelo integrado PLS-SEM.

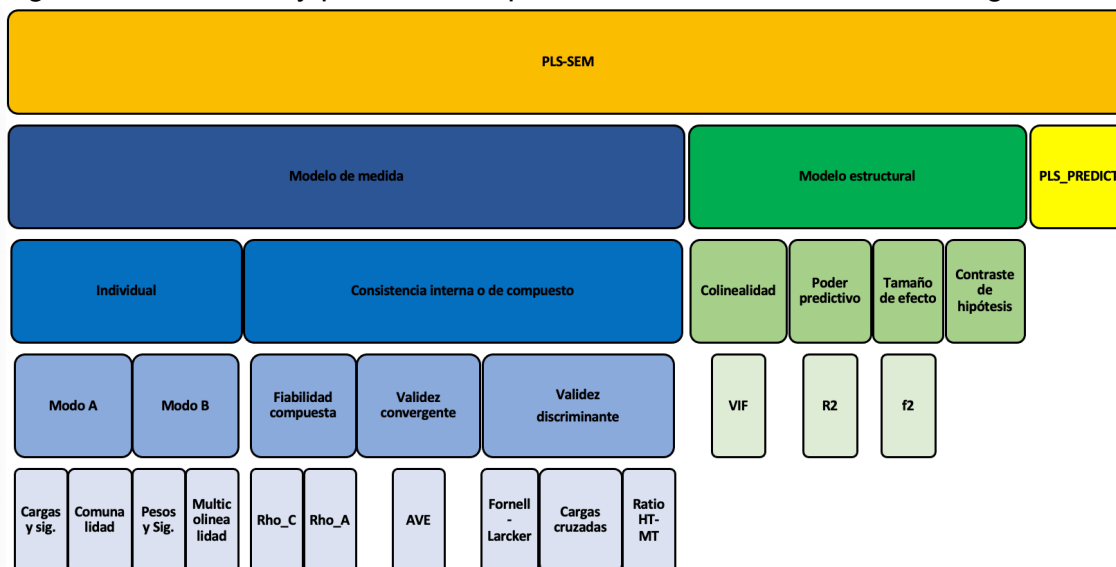


Fuente: elaboración propia.

El carácter de esta investigación es explicativo (Henseler, 2021), lo que implica que se quiere explicar un determinado fenómeno como variable dependiente, lo que supone, a su vez, que se centre el foco de atención en el poder predictivo del modelo mediante el coeficiente de determinación, el tamaño de efecto y la inferencia estadística de las relaciones estructurales. Si bien, el análisis se ampliará a otras pruebas que den una mayor consistencia y robustez a los resultados obtenidos.

En función de la naturaleza del compuesto (Modo A o Modo B) se aplicarán unas pruebas u otras. En este sentido, en evaluación de fiabilidad y validez del modelo de medida, a su vez, puede darse a nivel de indicador y de compuesto o consistencia interna (Hair et al., 2022). En la figura 21 se muestran todas las pruebas o test a realizar.

Figura 21. Procesos y pruebas de aplicación a PLS-SEM en la investigación.



Fuente: elaboración propia.

6.2. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

El análisis de fiabilidad y validez del modelo de medida se realiza a un doble nivel. Por un lado, a nivel individual y por otro lado a nivel de compuesto o consistencia interna. Para cada tipo de compuesto (Modo A o Modo B) el análisis se realiza a este doble nivel. Las variables observables al no asumirse una distribución de normalidad serán de aplicación test no paramétricos como los intervalos de confianza.

6.2.1. Análisis de fiabilidad y validez a nivel individual

Empezando por los compuestos Modo A, el análisis de fiabilidad y validez individual se fundamenta en el análisis de las cargas factoriales (λ), donde han de obtenerse valores iguales o superiores a 0,707 (Ali et al., 2019), aunque otros autores sitúan un límite menos exigente y acepta cargas factoriales inferiores a 0,7 (Barclay et al., 1995) pero nunca inferiores a 0,4 (Hair et al., 2017) debiendo ser estas eliminadas automáticamente. Cargas factoriales situadas por debajo de 0,6 y por encima de 0,4 pueden ser eliminadas siempre y cuando su

eliminación suponga una mejora del modelo a nivel de consistencia interna (Hair et al., 2022).

Por otro lado, la comunalidad de las variables (λ^2) nos va a indicar la cantidad de variación de una variable observable que es explicada por su propio compuesto. Estas comunalidades deben mostrar valores iguales o superiores a 0,5 siempre que se sigan los niveles de exigencia mínimos marcados por Ali et al. (2019) respecto a las cargas factoriales. En el presente estudio, se ha optado por la corriente más laxa, permitiendo cargas inferiores a 0,707, pero nunca inferiores a 0,4. En la tabla 15 se presentan las cargas factoriales y su significación asociada, así como las comunalidades de todos los Compuestos Modo A.

Tabla 13. Cargas factoriales y significación. Compuestos Modo A.

Compuesto	Items	Cargas factoriales (Sig.)	Intervalo de Confianza (95%)		Comunalidades
			2,5%	97,5%	
Identificación (IDE)	IDE1	0,695(0,000)	0,624	0,755	0,48
	IDE2	0,862(0,000)	0,819	0,896	0,74
	IDE3	0,878(0,000)	0,846	0,903	0,77
	IDE4	0,793(0,000)	0,721	0,848	0,63
Lealtad (LEA)	LEA1	0,857(0,000)	0,815	0,889	0,73
	LEA2	0,937(0,000)	0,914	0,954	0,88
	LEA3	0,905(0,000)	0,871	0,930	0,82
	LEA4	0,914(0,000)	0,882	0,938	0,84
Satisfacción con el liderazgo (SAL)	SAL1	0,822(0,000)	0,752	0,876	0,66
	SAL2	0,814(0,000)	0,748	0,865	0,66
	SAL3	0,898(0,000)	0,871	0,921	0,81
	SAL4	0,876(0,000)	0,830	0,912	0,77
	SAL5	0,882(0,000)	0,834	0,919	0,78
	SAL6	0,868(0,000)	0,825	0,902	0,75
Satisfacción con los compañeros de trabajo (SAC)	SAC1	0,797(0,000)	0,731	0,850	0,64
	SAC2	0,813(0,000)	0,731	0,872	0,66
	SAC3	0,846(0,000)	0,806	0,879	0,72
	SAC4	0,863(0,000)	0,807	0,905	0,74
	SAC5	0,839(0,000)	0,801	0,873	0,70
	SAC6	0,843(0,000)	0,791	0,882	0,71
Satisfacción con el salario (SAS)	SAS1	0,861(0,000)	0,815	0,897	0,74
	SAS2	0,924(0,000)	0,905	0,940	0,85
	SAS3	0,932(0,000)	0,909	0,949	0,86
Satisfacción con las promociones (SAP)	SAP1	0,848(0,000)	0,794	0,889	0,72
	SAP2	0,931(0,000)	0,911	0,948	0,87
	SAP3	0,917(0,000)	0,892	0,937	0,84
Satisfacción con el trabajo bien hecho (SAT)	SAT1	0,807(0,000)	0,752	0,851	0,65
	SAT2	0,758(0,000)	0,683	0,819	0,57
	SAT3	0,807(0,000)	0,743	0,853	0,65
	SAT4	0,627(0,000)	0,547	0,706	0,39

	SAT5	0,776(0,000)	0,721	0,823	0,60
	SAT6	0,780(0,000)	0,715	0,837	0,61
	SAT7	0,767(0,000)	0,677	0,835	0,59
	SAT8	0,627(0,000)	0,475	0,698	0,39
	SAT9	0,810(0,000)	0,746	0,860	0,66
Compromiso de los empleados (COM)	COM1	0,572(0,000)	0,441	0,685	0,33
	COM2	0,541(0,000)	0,434	0,635	0,29
	COM3	0,856(0,000)	0,810	0,893	0,73
	COM4	0,851(0,000)	0,801	0,889	0,72
	COM5	0,856(0,000)	0,807	0,895	0,73
	COM6	0,855(0,000)	0,810	0,892	0,73
	COM7	0,896(0,000)	0,860	0,925	0,80
	COM8	0,882(0,000)	0,830	0,919	0,77

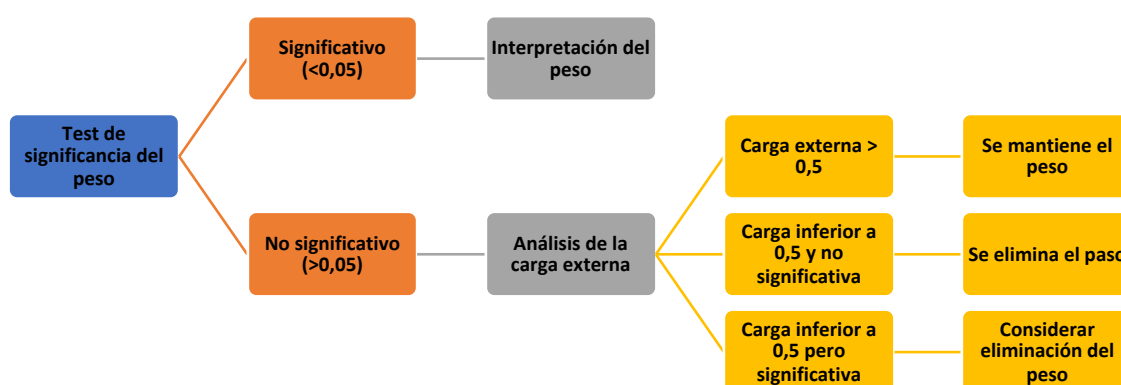
Fuente: elaboración propia.

No ha sido necesario eliminar ninguna carga factorial, ya que la gran mayoría de las variables observables presentan cargas factoriales superiores a 0,707 y, las que son inferiores a 0,6 y superiores a 0,4, eran significativas y su eliminación no suponía una mejora sustancial del modelo a nivel de consistencia interna.

En cuanto a los compuestos Modo B, estos son testados a nivel individual a través de sus pesos y la significancia asociada, así como la existencia o no de multicolinealidad entre las diferentes variables observables de cada compuesto Modo B (Hair et al., 2019).

El análisis de los pesos y la significancia asociada puede abordarse desde dos perspectivas claramente diferenciadas: Por un lado, autores como Roberts y Thatcher (2009) manifiestan que, aunque un indicador contribuya a explicar poco a la varianza explicada en un constructo formativo, debe incluirse en el modelo de medida, debido a que si se elimina un indicador se pierde parte de dicho compuesto. Por otro lado, Hair et al. (2017) establece un procedimiento el cual se detalla en la figura 22.

Figura 22. Procedimiento de evaluación de pesos.



Fuente: Elaboración propia según Hair et al. (2017).

Para la presente investigación se ha optado por la interpretación de Hair et al. (2017). El análisis de los pesos y las cargas factoriales se presentan en la tabla 16.

Tabla 14. Análisis de los pesos y significancia. Compuestos Modo B.

Compuesto	Ítems	Pesos	Intervalo Confianza (95%)		Cargas	Intervalo Confianza (95%)	
			2,5%	97,5%		2,5%	97,5%
Imagen de la universidad (IMU)	IMU1	0,128	0,014	0,235	0,735	0,637	0,801
	IMU2	0,184	0,046	0,312	0,804	0,714	0,863
	IMU3	0,075	-0,025	0,177	0,709	0,613	0,784
	IMU4	0,060	-0,055	0,167	0,754	0,666	0,812
	IMU5	0,041	-0,073	0,149	0,821	0,749	0,869
	IMU6	0,037	-0,067	0,148	0,751	0,654	0,819
	IMU7	0,113	-0,026	0,230	0,799	0,717	0,857
	IMU8	0,128	0,006	0,259	0,835	0,766	0,881
	IMU9	0,176	0,068	0,280	0,800	0,718	0,854
	IMU10	0,081	-0,038	0,194	0,784	0,689	0,844
	IMU11	0,042	-0,042	0,123	0,621	0,523	0,700
	IMU12	0,202	0,095	0,330	0,844	0,772	0,893
Dimensión económica RSC (DEC)	DEC1	0,144	0,028	0,255	0,791	0,699	0,854
	DEC2	0,213	0,095	0,324	0,855	0,786	0,897
	DEC3	0,101	-0,014	0,199	0,807	0,736	0,852
	DEC4	0,080	-0,018	0,175	0,766	0,696	0,815
	DEC5	-0,025	-0,104	0,078	0,650	0,558	0,736
	DEC6	0,097	-0,028	0,209	0,777	0,707	0,830
	DEC7	0,075	-0,027	0,188	0,786	0,691	0,855
	DEC8	0,205	0,062	0,358	0,856	0,786	0,902
	DEC9	0,129	0,000	0,250	0,822	0,745	0,874
	DEC10	-0,040	-0,140	0,068	0,612	0,489	0,711
	DEC11	0,212	0,118	0,304	0,710	0,620	0,782
	DEC12	0,049	-0,057	0,162	0,720	0,627	0,789
Dimensión social RSC	DSO1	-0,066	-0,173	0,034	0,226	0,104	0,334
	DSO2	0,180	0,014	0,324	0,766	0,658	0,828

(DSO)	DSO3	0,046	-0,058	0,164	0,543	0,429	0,639	
	DSO4	-0,084	-0,204	0,101	0,562	0,459	0,644	
	DSO5	0,045	-0,218	0,112	0,535	0,242	0,580	
	DSO6	-0,093	-0,254	0,108	0,728	0,609	0,800	
	DSO7	0,254	0,089	0,389	0,816	0,714	0,865	
	DSO8	0,152	0,008	0,299	0,780	0,683	0,836	
	DSO9	-0,095	-0,216	0,046	0,623	0,501	0,707	
	DSO10	0,183	0,005	0,338	0,743	0,622	0,816	
	DSO11	0,097	-0,030	0,236	0,687	0,561	0,770	
	DSO12	0,046	-0,141	0,208	0,784	0,679	0,841	
	DSO13	0,095	-0,149	0,332	0,805	0,700	0,861	
	DSO14	0,289	0,099	0,485	0,850	0,766	0,894	
	DSO15	0,045	-0,150	0,256	0,739	0,631	0,810	
	DSO16	0,141	0,013	0,283	0,715	0,603	0,790	
	Dimensión ambiental RSC (DME)	DME1	0,206	-0,061	0,339	0,699	0,565	0,779
		DME2	0,124	0,020	0,560	0,530	0,276	0,928
DME3		0,082	-0,205	0,229	0,718	0,591	0,794	
DME4		0,685	0,248	0,814	0,943	0,829	0,973	
DME5		0,170	0,106	0,657	0,505	0,336	0,957	

Fuente: elaboración propia.

Todos aquellos indicadores cuyos pesos no eran significativos (IMU3, IMU4, IMU5, IMU6, IMU7, IMU10, IMU11, DEC3, DEC4, DEC5, DEC6, DEC7, DEC10, DEC12, DSO1, DSO3, DSO4, DSO5, DSO6, DSO9, DSO11, DSO12, DSO13, DSO15, DME1 y DME3) han presentado cargas externas asociadas superiores todas ellas a 0,50 (ver tabla 16), por lo que, atendiendo a lo mencionado por Hair et al. (2017) se han mantenido en el modelo, lo que supone que ningún indicador perteneciente a los compuestos Modo B han sido eliminados.

Dado que se espera que los compuestos Modo A correlacionen entre sí, no ocurre lo mismo con los indicadores de los compuestos Modo B, ya que la existencia de multicolinealidad entre los indicadores pertenecientes a los compuestos Modo B generar estimaciones inestables (Diamantopoulos & Siguaw, 2006). Autores como Diamantopoulos & Siguaw (2006) proponen el empleo del test de Factor de Inflación de la Varianza (en adelante, VIF) como método para identificar la existencia de multicolinealidad entre indicadores. Valores de VIF superiores a 3,3 implicaría problemas de multicolinealidad entre indicadores (Becker et al., 2015). En la tabla 17 se muestran los resultados del test del Factor de Inflación de la Varianza.

Tabla 15. Test del Factor de Inflación de la Varianza.

Compuesto	Ítems	VIF
Imagen de la universidad (IMU)	IMU1	1,966
	IMU2	2,410
	IMU3	1,946
	IMU4	2,268
	IMU5	3,015
	IMU6	2,294
	IMU7	2,736
	IMU8	2,835
	IMU9	2,339
	IMU10	2,520
	IMU11	1,648
	IMU12	2,918
Dimensión económica RSC (DEC)	DEC1	2,262
	DEC2	2,788
	DEC3	2,702
	DEC4	2,377
	DEC5	1,950
	DEC6	2,470
	DEC7	2,462
	DEC8	3,075
	DEC9	2,763
	DEC10	1,882
	DEC11	2,127
	DEC12	2,320
Dimensión social RSC (DSO)	DSO1	1,338
	DSO2	2,885
	DSO3	1,558
	DSO4	2,049
	DSO5	1,528
	DSO6	2,890
	DSO7	2,690
	DSO8	2,276
	DSO9	2,221
	DSO10	2,194
	DSO11	2,005
	DSO12	2,628
	DSO13	3,147
	DSO14	3,112
	DSO15	2,478
	DSO16	2,219
Dimensión ambiental RSC (DME)	DME1	2,100
	DME2	1,242
	DME3	2,337
	DME4	1,687
	DME5	1,157

Fuente: elaboración propia.

Los datos mostrados en la tabla 15 no han evidenciado problemas de multicolinealidad entre los ítems de los compuestos Modo B.

6.2.2. Análisis de fiabilidad y validez a nivel de compuesto o consistencia interna

En relación con la consistencia interna, los compuestos Modo A son analizados a través de la fiabilidad compuesta, la validez convergente y la validez discriminante. En cuanto a la fiabilidad compuesta, esta mide la rigurosidad con la que las variables observables miden el mismo compuesto. Mediante la Rho de Dillon-Goldstein (Rho_C) y a través de la Rho de Dijkstra-Henseler (Rho_A). Autores como Dijkstra & Henseler (2015) recomiendan emplear la Rho_A antes que el Alfa de Cronbach y que la Rho_C al tratarse de una medida intermedia a las dos anteriores. De igual forma, tanto Rho_C como Rho_A han de presentar valores entre 0,70 y 0,95 para que la fiabilidad sea óptima (Henseler et al., 2016b), ya que valores por encima de 0,95 implicaría la existencia de redundancia entre variables observables dentro de un mismo compuesto (Diamantopoulos et al., 2012).

La tabla 19 indican los valores de consistencia interna del modelo a través de la Rho de Dillon-Goldstein y la Rho de Dijkstra-Henseler. Los resultados obtenidos manifiestan una excelente consistencia interna del modelo. Los indicadores o variables observables de cada compuesto están midiendo su propio compuesto.

Tabla 16. Fiabilidad compuesta. Rho_A y Rho_C.

Compuesto	Rho_A	Rho_C	Rho_C Intervalo de Confianza (95%)	
			2,5%	97,5%
Compromiso de los empleados – COM	0,931	0,933	0,918	0,945
Identificación – IDE	0,861	0,883	0,857	0,904
Lealtad – LEA	0,927	0,947	0,931	0,959
Satisfacción con el liderazgo – SAL	0,933	0,945	0,929	0,957
Satisfacción con el salario – SAS	0,930	0,932	0,916	0,946
Satisfacción con el trabajo – SAT	0,908	0,913	0,892	0,942
Satisfacción con las promociones – SAP	0,887	0,927	0,909	0,942
Satisfacción con los compañeros de trabajo – SAC	0,913	0,932	0,914	0,946

Fuente: elaboración propia.

En cuando a la validez convergente, esta es testada mediante la Varianza Extraída Media (en adelante, AVE). Mediante la validez convergente y más en concreto con la AVE, se trata de explicar el grado con el que un compuesto converge en explicar la variación de sus indicadores (Hair et al., 2019) o dicho con otras palabras, nos da la cantidad de varianza que un compuesto obtiene de sus variables observables con relación a la varianza debida al error de medida. Esta AVE ha de ser igual a 0,5 (Fornell y Larcker, 1981), implicando esto que cada compuesto explica, al menos el 50% de la varianza de sus indicadores o variables observables. En la tabla 20 se muestra el análisis de validez convergente para el modelo.

Tabla 17. Validez convergente. AVE.

Compuesto	AVE	AVE Intervalo de Confianza (95%)	
		2,5%	97,5%
Compromiso de los empleados – COM	0,640	0,592	0,688
Identificación – IDE	0,656	0,602	0,704
Lealtad – LEA	0,817	0,771	0,853
Satisfacción con el liderazgo – SAL	0,740	0,687	0,789
Satisfacción con el salario – SAS	0,822	0,785	0,853
Satisfacción con el trabajo bien hecho– SAT	0,545	0,489	0,646
Satisfacción con las promociones – SAP	0,809	0,769	0,844
Satisfacción con los compañeros de trabajo – SAC	0,695	0,641	0,745

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos evidencian validez convergente, pues cada uno de los compuestos analizados contribuyen a explicar más del 50% de la varianza (en algunos casos, más del 80%) de la varianza de sus indicadores o variables observables.

Por último, a través de la validez discriminante se mide el grado de desigualdad entre compuestos (Hair et al., 2017). Esta existencia de desigualdad a la hora de medir que cada compuesto esté midiendo su propio compuesto puede testarse mediante el criterio de Fornell-Larcker, las cargas cruzadas y la Ratio Heterotrait-Monotrait. Autores como Henseler et al. (2015) indican que a través de la ratio Heterotrait-Monotrait es como mejor se evidencia la falta de

validez discriminante. De cualquier forma, se presentan las tres medidas mencionadas anteriormente.

A través de las cargas cruzadas, para la existencia de validez discriminante, ninguna variable observable o indicador ha de correlacionar más con otro compuesto que con el propio compuesto al que pertenece (Barclay et al., 1995). En la tabla 21 se muestra el análisis de cargas cruzadas. Los resultados obtenidos evidencian existencia de validez discriminante.

Tabla 18. Validez discriminante. Cargas cruzadas.

	COM	DEC	DSO	DME	IDE	IMU	LEA	SAL	SAS	SAT	SAP	SAC
COM1	0,572	0,425	0,398	0,344	0,372	0,387	0,391	0,415	0,221	0,503	0,327	0,383
COM2	0,541	0,388	0,428	0,311	0,324	0,392	0,321	0,304	0,351	0,432	0,406	0,308
COM3	0,856	0,628	0,608	0,434	0,531	0,589	0,585	0,592	0,458	0,698	0,557	0,599
COM4	0,851	0,589	0,527	0,397	0,541	0,562	0,634	0,614	0,402	0,729	0,568	0,548
COM5	0,856	0,595	0,552	0,398	0,522	0,590	0,608	0,604	0,437	0,714	0,571	0,578
COM6	0,855	0,593	0,568	0,453	0,526	0,525	0,543	0,565	0,394	0,666	0,506	0,541
COM7	0,896	0,598	0,551	0,498	0,531	0,550	0,566	0,620	0,372	0,708	0,488	0,580
COM8	0,882	0,549	0,521	0,422	0,488	0,516	0,565	0,611	0,400	0,694	0,490	0,570
DEC1	0,559	0,791	0,559	0,466	0,517	0,648	0,592	0,468	0,393	0,574	0,488	0,488
DEC10	0,435	0,612	0,563	0,427	0,387	0,498	0,502	0,435	0,401	0,440	0,470	0,376
DEC11	0,520	0,710	0,633	0,449	0,393	0,566	0,465	0,502	0,417	0,520	0,488	0,442
DEC12	0,492	0,720	0,693	0,522	0,417	0,603	0,491	0,469	0,517	0,555	0,554	0,431
DEC2	0,578	0,855	0,587	0,537	0,493	0,722	0,579	0,511	0,430	0,584	0,566	0,480
DEC3	0,506	0,807	0,598	0,525	0,464	0,714	0,525	0,456	0,433	0,569	0,569	0,464
DEC4	0,506	0,766	0,557	0,493	0,496	0,657	0,515	0,438	0,412	0,506	0,455	0,427
DEC5	0,454	0,650	0,566	0,478	0,446	0,537	0,440	0,331	0,359	0,442	0,426	0,371
DEC6	0,527	0,777	0,617	0,495	0,461	0,655	0,507	0,454	0,467	0,537	0,552	0,445
DEC7	0,567	0,786	0,580	0,469	0,425	0,634	0,524	0,442	0,356	0,540	0,510	0,401
DEC8	0,589	0,856	0,636	0,578	0,485	0,715	0,623	0,522	0,409	0,593	0,537	0,518
DEC9	0,576	0,822	0,634	0,547	0,491	0,678	0,604	0,537	0,434	0,598	0,547	0,496
DME1	0,392	0,446	0,460	0,699	0,313	0,392	0,327	0,375	0,329	0,370	0,351	0,360
DME2	0,273	0,349	0,337	0,530	0,219	0,318	0,276	0,235	0,218	0,289	0,282	0,218
DME3	0,374	0,456	0,475	0,718	0,297	0,427	0,342	0,386	0,347	0,377	0,369	0,361
DME4	0,470	0,609	0,634	0,943	0,419	0,579	0,475	0,462	0,384	0,484	0,474	0,476
DME5	0,263	0,286	0,326	0,505	0,192	0,300	0,236	0,266	0,242	0,273	0,277	0,248
DSO1	0,176	0,200	0,226	0,188	0,186	0,133	0,126	0,138	0,261	0,190	0,172	0,186
DSO10	0,505	0,538	0,743	0,386	0,371	0,505	0,471	0,468	0,506	0,538	0,551	0,461
DSO11	0,480	0,509	0,687	0,423	0,283	0,455	0,393	0,506	0,463	0,522	0,545	0,509
DSO12	0,524	0,612	0,784	0,505	0,390	0,542	0,476	0,564	0,488	0,557	0,587	0,553
DSO13	0,511	0,626	0,805	0,608	0,426	0,581	0,453	0,477	0,498	0,570	0,561	0,478
DSO14	0,552	0,657	0,850	0,589	0,481	0,601	0,507	0,504	0,505	0,564	0,559	0,515
DSO15	0,461	0,589	0,739	0,573	0,384	0,541	0,422	0,461	0,379	0,487	0,501	0,477
DSO16	0,434	0,554	0,715	0,632	0,349	0,534	0,417	0,463	0,459	0,474	0,498	0,431
DSO2	0,502	0,605	0,766	0,473	0,331	0,538	0,386	0,433	0,637	0,519	0,553	0,448

DSO3	0,394	0,429	0,543	0,321	0,283	0,346	0,327	0,322	0,409	0,380	0,391	0,363
DSO4	0,368	0,459	0,562	0,418	0,283	0,395	0,321	0,354	0,640	0,408	0,512	0,399
DSO5	0,263	0,336	0,405	0,396	0,109	0,286	0,186	0,270	0,455	0,296	0,361	0,289
DSO6	0,457	0,581	0,728	0,478	0,280	0,529	0,388	0,457	0,608	0,511	0,595	0,436
DSO7	0,521	0,626	0,816	0,538	0,330	0,586	0,476	0,548	0,611	0,600	0,667	0,507
DSO8	0,530	0,577	0,780	0,530	0,362	0,531	0,466	0,533	0,557	0,559	0,629	0,560
DSO9	0,426	0,491	0,623	0,452	0,269	0,421	0,346	0,414	0,552	0,481	0,502	0,416
IDE1	0,294	0,355	0,260	0,283	0,695	0,369	0,385	0,197	0,135	0,254	0,181	0,222
IDE2	0,556	0,512	0,441	0,404	0,862	0,509	0,616	0,392	0,213	0,484	0,306	0,427
IDE3	0,596	0,541	0,448	0,405	0,878	0,583	0,685	0,409	0,311	0,509	0,351	0,492
IDE4	0,455	0,448	0,383	0,296	0,793	0,423	0,539	0,316	0,240	0,395	0,314	0,333
IMU1	0,490	0,631	0,506	0,462	0,428	0,735	0,527	0,439	0,343	0,493	0,460	0,380
IMU10	0,510	0,670	0,604	0,497	0,400	0,784	0,546	0,465	0,484	0,560	0,580	0,434
IMU11	0,400	0,548	0,445	0,433	0,321	0,621	0,411	0,365	0,381	0,435	0,457	0,364
IMU12	0,590	0,697	0,578	0,457	0,547	0,844	0,654	0,501	0,403	0,620	0,516	0,541
IMU2	0,496	0,677	0,565	0,490	0,472	0,804	0,593	0,496	0,406	0,544	0,507	0,482
IMU3	0,467	0,570	0,454	0,433	0,447	0,709	0,569	0,412	0,301	0,472	0,384	0,390
IMU4	0,475	0,643	0,565	0,447	0,440	0,754	0,523	0,491	0,342	0,562	0,470	0,456
IMU5	0,516	0,663	0,573	0,519	0,471	0,821	0,633	0,483	0,373	0,564	0,540	0,478
IMU6	0,526	0,609	0,525	0,421	0,455	0,751	0,597	0,479	0,385	0,544	0,454	0,483
IMU7	0,540	0,685	0,551	0,455	0,447	0,799	0,627	0,456	0,369	0,554	0,488	0,464
IMU8	0,544	0,708	0,589	0,489	0,496	0,835	0,617	0,481	0,430	0,578	0,552	0,449
IMU9	0,469	0,629	0,588	0,524	0,485	0,800	0,572	0,417	0,459	0,526	0,530	0,468
LEA1	0,574	0,610	0,560	0,463	0,597	0,639	0,857	0,457	0,356	0,529	0,533	0,467
LEA2	0,631	0,634	0,514	0,451	0,678	0,687	0,937	0,497	0,343	0,567	0,457	0,484
LEA3	0,588	0,621	0,525	0,430	0,609	0,667	0,905	0,494	0,322	0,547	0,413	0,510
LEA4	0,630	0,625	0,531	0,448	0,663	0,691	0,914	0,525	0,378	0,567	0,502	0,550
SAC1	0,567	0,476	0,497	0,360	0,413	0,487	0,511	0,585	0,431	0,549	0,441	0,797
SAC2	0,496	0,470	0,447	0,364	0,376	0,456	0,428	0,576	0,380	0,553	0,435	0,813
SAC3	0,568	0,513	0,554	0,459	0,393	0,503	0,467	0,530	0,416	0,607	0,521	0,846
SAC4	0,529	0,490	0,531	0,411	0,404	0,500	0,450	0,587	0,386	0,597	0,475	0,863
SAC5	0,548	0,487	0,570	0,447	0,419	0,472	0,458	0,541	0,474	0,549	0,484	0,839
SAC6	0,554	0,500	0,519	0,448	0,364	0,496	0,463	0,632	0,394	0,582	0,471	0,843
SAL1	0,561	0,541	0,566	0,468	0,345	0,502	0,479	0,822	0,404	0,609	0,520	0,571
SAL2	0,529	0,470	0,566	0,398	0,311	0,452	0,436	0,814	0,448	0,566	0,482	0,573
SAL3	0,631	0,569	0,599	0,500	0,394	0,543	0,499	0,898	0,448	0,677	0,565	0,661
SAL4	0,570	0,488	0,484	0,361	0,329	0,477	0,440	0,876	0,351	0,615	0,492	0,565
SAL5	0,620	0,502	0,478	0,386	0,366	0,480	0,458	0,882	0,343	0,614	0,438	0,594
SAL6	0,637	0,593	0,580	0,459	0,415	0,564	0,503	0,868	0,438	0,664	0,528	0,592
SAP1	0,514	0,565	0,603	0,434	0,289	0,554	0,438	0,545	0,567	0,673	0,848	0,479
SAP2	0,588	0,584	0,630	0,453	0,364	0,567	0,505	0,523	0,569	0,668	0,931	0,544
SAP3	0,561	0,629	0,705	0,486	0,329	0,601	0,475	0,518	0,623	0,658	0,917	0,503
SAS1	0,341	0,407	0,503	0,357	0,231	0,400	0,305	0,329	0,861	0,405	0,502	0,386
SAS2	0,514	0,536	0,638	0,427	0,309	0,515	0,411	0,503	0,924	0,575	0,662	0,495
SAS3	0,413	0,465	0,563	0,368	0,228	0,441	0,316	0,417	0,932	0,486	0,581	0,453
SAT1	0,613	0,577	0,613	0,437	0,344	0,585	0,471	0,652	0,511	0,807	0,659	0,577
SAT2	0,629	0,581	0,557	0,413	0,431	0,529	0,462	0,525	0,416	0,758	0,560	0,499
SAT3	0,693	0,515	0,451	0,392	0,430	0,484	0,437	0,577	0,335	0,807	0,492	0,557

SAT4	0,475	0,508	0,499	0,386	0,306	0,499	0,407	0,474	0,486	0,627	0,545	0,418
SAT5	0,623	0,610	0,626	0,442	0,384	0,614	0,491	0,643	0,576	0,776	0,655	0,544
SAT6	0,611	0,539	0,592	0,417	0,376	0,538	0,454	0,564	0,472	0,780	0,741	0,531
SAT7	0,627	0,583	0,541	0,417	0,517	0,563	0,553	0,504	0,354	0,767	0,516	0,490
SAT8	0,307	0,180	0,153	0,087	0,201	0,228	0,247	0,258	0,143	0,427	0,162	0,308
SAT9	0,723	0,504	0,482	0,381	0,429	0,509	0,491	0,558	0,335	0,810	0,494	0,587

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, el criterio de Fornell-Larcker emplea la Varianza Extraída Media para testar la existencia de validez discriminante. Para ello, la raíz cuadrada de la AVE de cada compuesto tiene que ser superior a las correlaciones de dicho compuesto con los demás compuestos que integran el modelo (Fornell & Larcker, 1981). En la tabla 22 se muestran los resultados del criterio de Fornell-Larcker. Los resultados obtenidos van en consonancia con los obtenidos en el análisis de cargas cruzadas, por lo que se evidencia también la presencia de validez discriminante mediante del criterio de Fornell-Larcker.

Tabla 19. Validez discriminante. Criterio de Fornell-Larcker.

	COM	DEC	DSO	DME	IDE	IMU	LEA	SAL	SAS	SAT	SAP	SAC
COM	0,800											
DEC	0,690											
DSO	0,652	0,758										
DME	0,511	0,638	0,665									
IDE	0,607	0,583	0,484	0,436	0,810							
IMU	0,649	0,833	0,705	0,603	0,593							
LEA	0,671	0,689	0,588	0,495	0,705	0,743	0,904					
SAL	0,689	0,614	0,633	0,499	0,420	0,586	0,546	0,860				
SAS	0,478	0,525	0,635	0,427	0,287	0,505	0,387	0,470	0,906			
SAT	0,815	0,705	0,693	0,521	0,524	0,694	0,611	0,727	0,550	0,738		
SAP	0,617	0,658	0,718	0,509	0,365	0,638	0,526	0,586	0,651	0,739	0,900	
SAC	0,654	0,588	0,625	0,499	0,474	0,583	0,556	0,690	0,497	0,688	0,566	0,834

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la ratio Heterotrait-Monotrait es la que mejor evidencia la ausencia de validez discriminante (Henseler et al., 2015). Han de presentarse valores de ratio Heterotrait-Monotrait (en adelante, Ratio HT-MT) inferiores a 0,90 (Gold et al., 2001) para considerar la presencia de validez discriminante en el modelo. La tabla 23 indican los datos de la Ratio HT-MT y en la 24 la significancia estadística a través de intervalos de confianza de la ratio HT-MT.

Tabla 20. Validez discriminante. Ratio Heterotrait-Monotrait.

	COM	IDE	LEA	SAL	SAS	SAT	SAP	SAC
COM								
IDE	0,674							
LEA	0,725	0,784						
SAL	0,740	0,460	0,588					
SAS	0,518	0,317	0,417	0,505				
SAT	0,892	0,584	0,672	0,793	0,605			
SAP	0,689	0,415	0,583	0,650	0,723	0,829		
SAC	0,710	0,523	0,604	0,749	0,542	0,760	0,630	

Fuente: elaboración propia. Notas: COM: Compromiso con los empleados; IDE: Identificación; LEA: Lealtad; SAL: Satisfacción con el liderazgo; SAC: Satisfacción con los compañeros de trabajo; SAS: Satisfacción con el salario; SAP: Satisfacción con las promociones; SAT: Satisfacción con el trabajo hecho.

Tabla 21. Significancia estadística. Ratio Heterotrait-Monotrait.

	HT-MT	Intervalo de Confianza (95%)	
		2.5%	97.5%
		IDE → COM	0,674
LEA → COM	0,725	0,606	0,822
LEA → IDE	0,784	0,699	0,853
SAL → COM	0,740	0,646	0,814
SAL → IDE	0,460	0,326	0,582
SAL → LEA	0,588	0,456	0,698
SAS → COM	0,518	0,416	0,612
SAS → IDE	0,317	0,202	0,426
SAS → LEA	0,417	0,295	0,533
SAS → SAL	0,505	0,410	0,597
SAT → COM	0,892	0,831	0,937
SAT → IDE	0,584	0,472	0,687
SAT → LEA	0,672	0,554	0,776
SAT → SAL	0,793	0,720	0,853
SAT → SAS	0,605	0,527	0,682
SAP → COM	0,689	0,593	0,772
SAP → IDE	0,415	0,289	0,536
SAP → LEA	0,583	0,453	0,701
SAP → SAL	0,650	0,552	0,739
SAP → SAS	0,723	0,644	0,796
SAP → SAT	0,829	0,777	0,890
SAC → COM	0,710	0,611	0,792
SAC → IDE	0,523	0,405	0,632
SAC → LEA	0,604	0,496	0,703
SAC → SAL	0,749	0,654	0,825
SAC → SAS	0,542	0,450	0,625
SAC → SAT	0,760	0,671	0,829

SAC → SAP 0,630 0,521 0,729

Fuente: elaboración propia. Notas: COM: Compromiso con los empleados; IDE: Identificación; LEA: Lealtad; SAL: Satisfacción con el liderazgo; SAC: Satisfacción con los compañeros de trabajo; SAS: Satisfacción con el salario; SAP: Satisfacción con las promociones; SAT: Satisfacción con el trabajo hecho.

Los resultados obtenidos vuelven a corroborar lo obtenido a través de las cargas cruzadas y el criterio de Fornell-Larcker. La ratio HT-MT evidencia la presencia de validez discriminante, implicando esto que cada compuesto está midiendo su propia información y no trata de medir la información de los otros compuestos que conforman el modelo.

Tanto a nivel individual como a nivel de compuesto los resultados obtenidos han sido óptimos. El siguiente paso es el análisis del modelo estructural, el cual se presenta en el siguiente sub-epígrafe.

6.3. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Dado el carácter explicativo de la investigación (Henseler, 2021), el foco de atención se centrará en el análisis del poder predictivo, el tamaño de efecto y en la significación estadística de las relaciones estructurales. Si bien, este análisis se ha ampliado al análisis de colinealidad entre los diferentes compuestos que conforman el modelo y al análisis de la relevancia predictiva.

6.3.1. Análisis de colinealidad

La existencia de multicolinealidad puede darse a nivel de ítems y de compuestos. Valores de VIF superiores a 5 supondrían problemas graves de colinealidad entre los compuestos y valores de VIF entre 3 y 5 problemas leves de colinealidad (Becker et al., 2015). En la tabla 25 se muestran los resultados del análisis de colinealidad entre los compuestos que integran el modelo.

Tabla 22. Análisis de colinealidad entre compuestos.

Relaciones	VIF
Dimensión económica RSC → Compromiso de los empleados	2,981
Dimensión social RSC → Compromiso de los empleados	2,798
Dimensión ambiental RSC → Compromiso de los empleados	1,972
Identificación → Compromiso de los empleados	2,192
Lealtad → Compromiso de los empleados	2,759
Satisfacción con el liderazgo → Compromiso de los empleados	2,606
Satisfacción con el salario → Compromiso de los empleados	1,963
Satisfacción con el trabajo → Compromiso de los empleados	2,784
Satisfacción con las promociones → Compromiso de los empleados	2,099
Satisfacción con los compañeros de trabajo → Compromiso de los empleados	2,414
Imagen de la universidad → Dimensión económica RSC	1,000
Imagen de la universidad → Dimensión social RSC	1,000
Imagen de la universidad → Dimensión ambiental RSC	1,000
Imagen de la universidad → Identificación	1,000
Imagen de la universidad → Lealtad	1,000

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la tabla anterior evidencian que no existen problemas de colinealidad entre los diferentes compuestos que conforman el modelo (Becker et al., 2015).

6.3.2. Análisis de poder predictivo

A nivel de poder predictivo, el coeficiente de determinación o R^2 indica qué cantidad de varianza de un compuesto es explicada por las variables exógenas de dicho compuesto endógeno (Shmueli & Koppius, 2011). Las reglas heurísticas (Hair et al., 2011) establecen niveles débiles de R^2 (entre 0,25 y 0,5), moderados (entre 0,501 y 0,75) y sustanciales (por encima de 0,75). Si bien, los resultados obtenidos a nivel de R^2 hay que tratarlos con perspectiva y cautela ya que esta norma es aplicable en todos los contextos y este caso no iba a ser una excepción (Hair et al., 2019). En la tabla 26 se muestran los resultados de R^2 , su significancia estadística e interpretación.

Tabla 23. Poder predictivo. Coeficiente de determinación (R^2).

	R^2	Intervalo de Confianza (95%)		Interpretación
		2.5%	97.5%	
Compromiso de los empleados	0,758	0,679	0,814	Sustancial y significativo
Dimensión Económica RSD	0,694	0,596	0,784	Moderado y significativo
Dimensión Social RSC	0,497	0,436	0,603	Débil y significativo
Dimensión Medioambiental RSC	0,363	0,295	0,496	Débil y significativo
Identificación	0,352	0,260	0,467	Débil y significativo
Lealtad	0,552	0,451	0,661	Débil y significativo

Fuente: elaboración propia.

Los efectos de R^2 pueden descomponerse en función del número de variables exógenas que afectan a un mismo compuesto endógeno. Esta descomposición se muestra en la tabla 27.

Tabla 24. Descomposición de R^2 . Varianza Explicada.

Compuestos	R^2	β	Correlación	Varianza Explicada
Compromiso de los empleados	0,758			
Identificación		0,142	0,607	8,62%
Lealtad		0,129	0,671	8,66%
Dimensión económica RSC		0,060	0,690	4,14%
Dimensión social RSC		0,034	0,652	2,22%
Dimensión ambiental RSC		-0,005	0,511	-0,25%
Satisfacción con el liderazgo		0,128	0,689	8,82%
Satisfacción con el salario		0,000	0,478	0%
Satisfacción con el trabajo hecho		0,496	0,815	38,22%
Satisfacción con las promociones		-0,034	0,617	2,09%
Satisfacción con los compañeros de trabajo		0,051	0,654	3,33%
Dimensión económica RSC	0,694			
Imagen de la universidad		0,833	0,833	69,4%
Dimensión social RSC	0,497			
Imagen de la universidad		0,705	0,705	49,7%
Dimensión ambiental RSC	0,363			
Imagen de la universidad		0,603	0,603	36,3%
Identificación	0,352			
Imagen de la universidad		0,593	0,593	35,2%
Lealtad	0,552			
Imagen de la universidad		0,743	0,743	55,2%

Fuente: elaboración propia.

Si atendemos a la descomposición de la varianza (tabla 27), cabe destacar la variable exógena Imagen de la universidad – IMU como variable

responsable de explicar el 69,4%, el 55,2%, el 49,7%, el 36,3% y el 35,2% de la varianza de las variables endógenas Dimensión económica RSC – DEC, Lealtad – LEA, Dimensión social RSC – DSO, Dimensión ambiental RSC – DME e Identificación – IDE respectivamente.

Por otro lado, también cabe destacar la variable exógena Satisfacción con el trabajo hecho – SAT como responsable del 38,22% de la varianza de la variable endógena Compromiso de los empleados – COM. En este sentido, también cabe destacar la Satisfacción con el liderazgo – SAL, la Lealtad – LEA e Identificación – IDE como responsables de explicar un 8,82%, un 8,66% y un 8,62% de la varianza de la variable endógena Compromiso de los empleados – COM. Finalmente, La satisfacción con el salario – SAS no contribuye a explicar el Compromiso de los empleados – COM.

6.3.3. Análisis de la relevancia predictiva

La relevancia predictiva viene determinada por el test de Stone-Geisser o Q^2 (Stone, 1974; Geisser, 1975). Valores de Q^2 superiores a cero (0) indicaría cierta relevancia predictiva. En la tabla 28 se presenta la relevancia predictiva de las variables endógenas del modelo.

Tabla 25. Relevancia predictiva. Test de Stone-Geisser (Q^2).

Compuesto	Q^2
Compromiso de los empleados – COM	0,457
Dimensión económica RSC – DEC	0,400
Dimensión social RSC – DSO	0,232
Dimensión ambiental RSC – DME	0,165
Identificación – IDE	0,220
Lealtad - LEA	0,439

Fuente: elaboración propia.

Los resultados del test de Stone-Geisser manifiestan una óptima relevancia predictiva de las variables endógenas que integran el modelo estructural, puesto que todos los Q^2 presentan valores superiores a cero (0).

6.3.4. Tamaño del efecto

A través del tamaño de efecto (f^2) se valora el grado con el que un compuesto exógeno explica un determinado compuesto endógeno en término de R^2 (Cohen, 2013). Por lo tanto, la vinculación existente entre el tamaño de efecto y el coeficiente de determinación es más que evidente. Cohen (1988) establece como reglas heurísticas un tamaño de efecto grande, mediano y pequeño para valores de f^2 superiores a 0,35, entre 0,35 y 0,15 y entre 0,149 y 0,02. Valores de f^2 por debajo de 0,02 no son significativos. El tamaño de efecto, según indican Nitzl et al. (2016) permite explicar mediaciones totales y/o parciales. En las tablas 29 y 30 se presentan los valores de f^2 del modelo y la significancia estadística y, por otro lado, la relación entre el coeficiente de determinación y el tamaño de efecto.

Tabla 26. Tamaño de efecto. Significación estadística.

Variables endógenas	Variables exógenas	f^2 (Sig.)	Intervalo de confianza (95%)		Interpretación
			2,5%	97,5%	
COM	IDE	0,035(0,134)	0,005	0,095	Sin efecto
	LEA	0,023(0,336)	0,000	0,087	Sin efecto
	DEC	0,004(0,671)	0,000	0,033	Sin efecto
	DSO	0,001(0,902)	0,000	0,035	Sin efecto
	DME	0,000(0,991)	0,000	0,018	Sin efecto
	SAL	0,024(0,402)	0,000	0,104	Sin efecto
	SAS	0,000(0,999)	0,000	0,013	Sin efecto
	SAT	0,251(0,005)	0,120	0,461	Mediano y significativo
	SAP	0,001(0,826)	0,000	0,024	Sin efecto
	SAC	0,004(0,744)	0,000	0,044	Sin efecto
DEC	IMU	2,270(0,000)	1,474	3,637	Grande y significativo
DSO	IMU	0,988(0,000)	0,762	1,499	Grande y significativo
DME	IMU	0,570(0,000)	0,425	0,981	Grande y significativo
IDE	IMU	0,544(0,000)	0,353	0,875	Grande y significativo
LEA	IMU	1,230(0,000)	0,835	1,952	Grande y significativo

Fuente: elaboración propia.

Tabla 27. Relación poder predictivo (R^2) y tamaño de efecto (f^2).

Variables endógenas	Variables exógenas	f^2 e interpretación	R^2 (Varianza Explicada)
COM	IDE	0,035 – Sin efecto	8,62%
	LEA	0,023 – Sin efecto	8,66%
	DEC	0,004 – Sin efecto	4,14%
	DSO	0,001 – Sin efecto	2,22%
	DME	0,000 – Sin efecto	-0,25%
	SAL	0,024 – Sin efecto	8,82%
	SAS	0,000 – Sin efecto	0%
	SAT	0,251 – Mediano y significativo	38,22%
	SAP	0,001 – Sin efecto	2,09%
	SAC	0,004 – Sin efecto	3,33%
DEC	IMU	2,270 – Grande y significativo	69,4%
DSO	IMU	0,988 – Grande y significativo	49,7%
DME	IMU	0,570 – Grande y significativo	36,3%
IDE	IMU	0,544 – Grande y significativo	35,2%
LEA	IMU	1,230 – Grande y significativo	55,2%

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de las dos tablas anteriores ponen de manifiesto la relación entre el poder predictivo, medido mediante el coeficiente de determinación (R^2) y más en concreto, la varianza explicada y el tamaño de efecto (f^2). Así, la variable exógena Satisfacción con el trabajo genera un efecto mediano y significativo sobre su variable endógena Compromiso de los empleados y esto, a su vez tiene su eco en la varianza explicada pues esta satisfacción es la responsable de explicar el 38,22% de la varianza del Compromiso con los empleados. De igual forma, la Imagen de la Universidad genera un efecto grande y significativo sobre las variables endógenas Dimensión económica RSC, Dimensión social RSC, Dimensión ambiental RSC, Identificación y Lealtad, lo que implica que esta variable sea el responsable de explicar un 69,4% de la varianza de la Dimensión económica RSC, un 49,7% de la Dimensión social RSC, un 36,3% de la Dimensión ambiental RSC, un 35,2% de la Identificación y un 55,2% de la Lealtad.

6.3.5. Significación estadística de las relaciones estructurales

Con el objetivo de testar las relaciones estructurales existentes en el modelo, se ha desarrollado un *bootstrapping* de 10000 submuestras (Strukens &

Leroi-Werelds, 2016), mediante el cual se han obtenidos los intervalos de confianza, test de naturaleza no paramétrica. Además, con el objetivo de evitar sesgos (Podsakoff et al., 2012) se han incluido los intervalos de confianza asociados corregido. En la tabla 31 se muestra el contraste de hipótesis de las relaciones estructurales incluidas en el modelo.

Tabla 28. Contraste de hipótesis.

Hipótesis	β	IC 95%		BC IC 95%	
		2,5%	97,5%	2,5%	97,5%
H ₁ : Imagen de la Universidad → Identificación	0,593 ^{SIG}	0,511	0,683	0,484	0,666
H ₂ : Imagen de la Universidad → Lealtad	0,743 ^{SIG}	0,675	0,813	0,654	0,800
H ₃ : Imagen de la Universidad → Dimensión económica RSC	0,833 ^{SIG}	0,772	0,886	0,756	0,879
H ₄ : Imagen de la Universidad → Dimensión social RSC	0,705 ^{SIG}	0,658	0,775	0,620	0,746
H ₅ : Imagen de la Universidad → Dimensión ambiental RSC	0,603 ^{SIG}	0,546	0,704	0,483	0,656
H ₆ : Identificación → Compromiso de los empleados	0,142 ^{SIG}	0,055	0,224	0,055	0,224
H ₇ : Lealtad → Compromiso de los empleados	0,129 ^{SIG}	-0,005	0,256	0,010	0,271
H ₈ : Dimensión económica RSC → Compromiso de los empleados	0,060 ^{NS}	-0,057	0,173	-0,046	0,181
H ₉ : Dimensión social RSC → Compromiso de los empleados	0,034 ^{NS}	-0,053	0,186	-0,097	0,126
H ₁₀ : Dimensión ambiental RSC → Compromiso de los empleados	-0,005 ^{NS}	-0,093	0,074	-0,085	0,082
H ₁₁ : Satisfacción con el liderazgo → Compromiso de los empleados	0,128 ^{NS}	-0,031	0,261	-0,013	0,277
H ₁₂ : Satisfacción con el salario → Compromiso de los empleados	0,000 ^{NS}	-0,078	0,062	-0,062	0,074
H ₁₃ : Satisfacción con el trabajo hecho → Compromiso de los empleados	0,496 ^{SIG}	0,349	0,660	0,340	0,649
H ₁₄ : Satisfacción con las promociones → Compromiso de los empleados	-0,034 ^{NS}	-0,135	0,056	-0,125	0,066
H ₁₅ : Satisfacción con los compañeros de trabajo → Compromiso de los empleados	0,051 ^{NS}	-0,068	0,163	-0,067	0,163

Fuente: elaboración propia. Notas: β : Coeficiente de camino; SIG: Significativo; NS: No significativo.

Los resultados obtenidos a través del contraste de hipótesis han puesto de manifiesto que se soportan 8 de las 15 hipótesis planteadas a raíz de la literatura existente al respecto. Así, se ha confirmado la influencia de la Imagen de la universidad sobre la Identificación (H₁), sobre la Lealtad (H₂), sobre la Dimensión económica (H₃), social (H₄) y ambiental (H₅) de la RSC, así como la influencia de la Identificación y la Lealtad sobre el Compromiso de los empleados (H₆ y H₇ respectivamente). Finalmente, también se ha confirmado la influencia de la Satisfacción con el trabajo sobre el Compromiso de los empleados (H₁₃).

Por otro lado, no se ha logrado confirmar la influencia de las Dimensiones económicas, sociales y ambientales de la RSC sobre el Compromiso de los empleados (H₈, H₉ y H₁₀ respectivamente) ni la influencia de la satisfacción con el liderazgo, el salario, las promociones y con los compañeros de trabajo sobre el Compromiso de los empleados (H₁₁, H₁₂, H₁₄ y H₁₅ respectivamente), por lo que han sido rechazadas. La tabla 29 presenta el resumen del contraste de supuestos realizados.

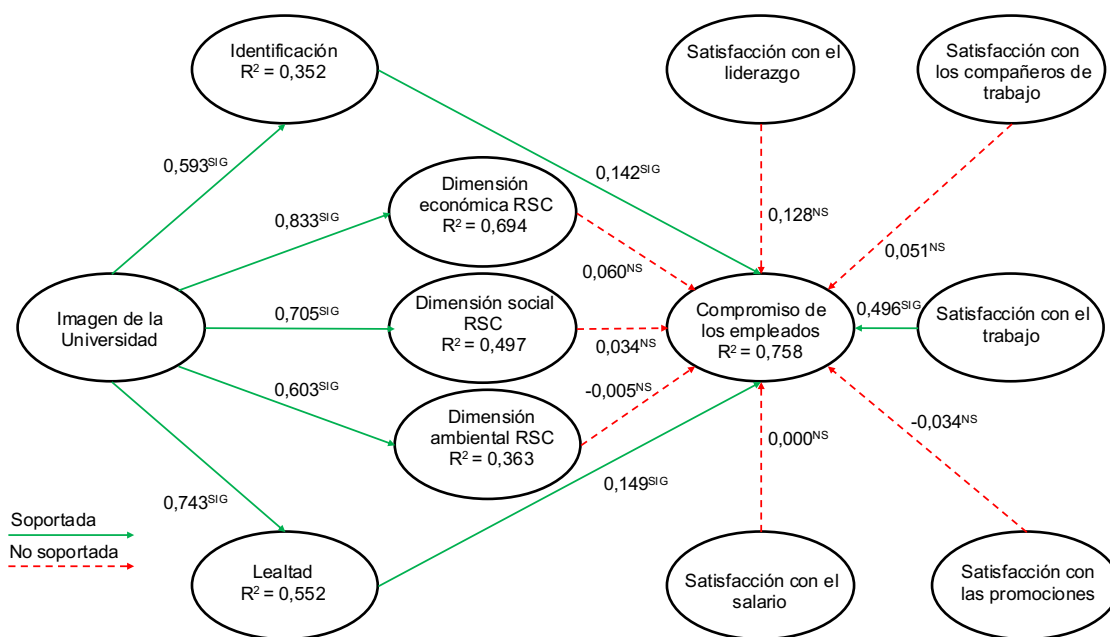
Tabla 29. Resumen de las hipótesis.

Hipótesis	Resultado
H ₁ : Imagen de la Universidad → Identificación	Soportada
H ₂ : Imagen de la Universidad → Lealtad	Soportada
H ₃ : Imagen de la Universidad → Dimensión económica RSC	Soportada
H ₄ : Imagen de la Universidad → Dimensión social RSC	Soportada
H ₅ : Imagen de la Universidad → Dimensión ambiental RSC	Soportada
H ₆ : Identificación → Compromiso de los empleados	Soportada
H ₇ : Lealtad → Compromiso de los empleados	Soportada
H ₈ : Dimensión económica RSC → Compromiso de los empleados	No soportada
H ₉ : Dimensión social RSC → Compromiso de los empleados	No soportada
H ₁₀ : Dimensión ambiental RSC → Compromiso de los empleados	No soportada
H ₁₁ : Satisfacción con el liderazgo → Compromiso de los empleados	No soportada
H ₁₂ : Satisfacción con el salario → Compromiso de los empleados	No soportada
H ₁₃ : Satisfacción con el trabajo → Compromiso de los empleados	Soportada
H ₁₄ : Satisfacción con las promociones → Compromiso de los empleados	No soportada
H ₁₅ : Satisfacción con los compañeros de trabajo → Compromiso de los empleados	No soportada

Fuente: elaboración propia.

El modelo estructural final queda presentado en la figura 23.

Figura 23. Modelo estructural final.



Fuente: elaboración propia.

6.4. CAPACIDAD PREDICTIVA DEL MODELO ESTRUCTURAL. PLS_PREDICT

El reporte únicamente del coeficiente de determinación o R^2 como medida predictiva está generando controversia en los últimos años (Dolce et al., 2017) ya que señalan que este R^2 únicamente genera poder predictivo dentro de la muestra, pero no fuera de la muestra o del modelo. Para paliar esta falta, Shmueli (2010) propusieron un procedimiento fuera de la muestra u *out-of-sample*.

A nivel de compuesto, la capacidad predictiva es medida a través del test de Stone-Geisser o Q^2 (Geisser, 1975), considerando existencia de capacidad predictiva a nivel de compuesto cuando Q^2 presenta valores superiores a 0 (Stone, 1974).

Por otro lado, a nivel de capacidad predictiva del modelo, los Q^2 han de ser mayores a cero (0) y tener un error de predicción (RMSE/MAE) inferior al de la regresión lineal (LM) que genera el programa estadístico. A mayor número de indicadores de error del modelo PLS-SEM inferiores a la LM, mayor será la capacidad predictiva del modelo. La tabla 33 presenta la capacidad predictiva

del modelo a nivel de compuesto, mientras que en la tabla 34 la capacidad predictiva del modelo.

Tabla 30. Capacidad predictiva del modelo a nivel de compuesto.

Variables endógenas	Q ²
Compromiso de los empleados	0,457
Dimensión económica RSC	0,400
Dimensión social RSC	0,232
Dimensión ambiental RSC	0,165
Identificación	0,220
Lealtad	0,439

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31. Capacidad predictiva del modelo.

PLS-SEM	RMSE	MAE	Q ²	LM	RMSE	MAE	Q ²	(PLS-SEM) - LM	RMSE	MAE	Q ²
COM4	0,48	0,32	0,51	COM4	0,54	0,34	0,38	COM4	-0,06	-0,03	0,13
COM8	0,62	0,37	0,46	COM8	0,62	0,37	0,45	COM8	-0,01	0,00	0,01
COM2	0,96	0,74	0,18	COM2	1,01	0,77	0,09	COM2	-0,05	-0,03	0,09
COM3	0,64	0,42	0,49	COM3	0,69	0,45	0,40	COM3	-0,05	-0,02	0,08
COM6	0,67	0,43	0,42	COM6	0,68	0,45	0,40	COM6	-0,01	-0,02	0,02
COM1	0,60	0,45	0,24	COM1	0,61	0,44	0,21	COM1	-0,02	0,01	0,04
COM7	0,61	0,38	0,48	COM7	0,59	0,38	0,52	COM7	0,02	0,00	-0,04
COM5	0,56	0,37	0,51	COM5	0,61	0,39	0,42	COM5	-0,05	-0,03	0,09
DEC5	0,80	0,60	0,27	DEC5	0,82	0,63	0,22	DEC5	-0,03	-0,03	0,05
DEC3	0,67	0,51	0,50	DEC3	0,70	0,51	0,45	DEC3	-0,03	0,00	0,05
DEC4	0,68	0,51	0,42	DEC4	0,73	0,52	0,32	DEC4	-0,05	-0,02	0,10
DEC2	0,61	0,48	0,50	DEC2	0,65	0,49	0,43	DEC2	-0,04	-0,01	0,07
DEC7	0,64	0,44	0,38	DEC7	0,68	0,46	0,31	DEC7	-0,04	-0,02	0,08
DEC8	0,56	0,41	0,49	DEC8	0,57	0,41	0,48	DEC8	-0,01	0,00	0,02
DEC10	0,83	0,65	0,23	DEC10	0,86	0,65	0,16	DEC10	-0,04	0,01	0,07
DEC11	0,75	0,60	0,31	DEC11	0,79	0,60	0,22	DEC11	-0,05	0,00	0,09
DEC12	0,82	0,64	0,35	DEC12	0,83	0,63	0,32	DEC12	-0,02	0,01	0,02
DEC9	0,64	0,46	0,44	DEC9	0,64	0,45	0,43	DEC9	-0,01	0,01	0,01
DEC6	0,66	0,53	0,41	DEC6	0,69	0,54	0,36	DEC6	-0,03	-0,01	0,06
DEC1	0,68	0,49	0,40	DEC1	0,71	0,50	0,35	DEC1	-0,03	-0,01	0,05
DSO12	0,75	0,58	0,28	DSO12	0,70	0,51	0,38	DSO12	0,06	0,06	-0,10
DSO16	0,93	0,73	0,27	DSO16	0,89	0,69	0,32	DSO16	0,03	0,04	-0,05
DSO2	0,85	0,65	0,28	DSO2	0,75	0,57	0,44	DSO2	0,10	0,08	-0,16
DSO5	1,41	0,90	0,08	DSO5	1,52	0,89	-0,08	DSO5	-0,12	0,01	0,16
DSO3	0,94	0,70	0,11	DSO3	0,96	0,71	0,07	DSO3	-0,02	-0,01	0,04
DSO13	0,76	0,61	0,32	DSO13	0,75	0,59	0,33	DSO13	0,00	0,02	-0,01
DSO14	0,76	0,61	0,34	DSO14	0,72	0,56	0,40	DSO14	0,04	0,05	-0,06
DSO9	0,99	0,75	0,17	DSO9	0,93	0,69	0,26	DSO9	0,06	0,06	-0,10
DSO1	1,24	1,02	0,01	DSO1	1,28	1,02	-0,05	DSO1	-0,04	0,00	0,07

DSO11	0,91	0,69	0,19	DSO11	0,85	0,61	0,29	DSO11	0,06	0,08	-0,10
DSO8	0,78	0,60	0,27	DSO8	0,68	0,51	0,44	DSO8	0,10	0,09	-0,17
DSO7	0,78	0,60	0,33	DSO7	0,71	0,53	0,43	DSO7	0,07	0,06	-0,11
DSO6	0,83	0,64	0,27	DSO6	0,75	0,56	0,40	DSO6	0,08	0,08	-0,13
DSO10	0,77	0,59	0,24	DSO10	0,84	0,57	0,09	DSO10	-0,07	0,02	0,15
DSO4	1,06	0,81	0,15	DSO4	0,88	0,67	0,42	DSO4	0,18	0,13	-0,27
DSO15	0,80	0,64	0,28	DSO15	0,82	0,63	0,24	DSO15	-0,02	0,01	0,04
DME5	2,08	0,76	0,09	DME5	2,11	0,80	0,06	DME5	-0,03	-0,04	0,03
DME2	1,68	0,75	0,10	DME2	1,76	0,87	0,01	DME2	-0,08	-0,11	0,09
DME3	1,07	0,83	0,17	DME3	1,10	0,85	0,14	DME3	-0,02	-0,02	0,04
DME1	1,07	0,83	0,14	DME1	1,11	0,84	0,08	DME1	-0,04	-0,01	0,06
DME4	0,83	0,64	0,32	DME4	0,86	0,64	0,27	DME4	-0,03	0,00	0,05
IDE3	0,71	0,46	0,32	IDE3	0,74	0,48	0,25	IDE3	-0,03	-0,02	0,06
IDE1	1,22	0,96	0,13	IDE1	1,31	1,00	-0,01	IDE1	-0,09	-0,05	0,13
IDE4	0,88	0,67	0,16	IDE4	0,91	0,70	0,10	IDE4	-0,03	-0,03	0,06
IDE2	0,74	0,51	0,24	IDE2	0,76	0,51	0,19	IDE2	-0,02	0,00	0,05
LEA2	0,54	0,36	0,45	LEA2	0,56	0,37	0,41	LEA2	-0,02	-0,01	0,03
LEA3	0,52	0,36	0,42	LEA3	0,53	0,37	0,39	LEA3	-0,01	-0,01	0,03
LEA1	0,70	0,48	0,39	LEA1	0,73	0,50	0,32	LEA1	-0,04	-0,02	0,07
LEA4	0,55	0,36	0,45	LEA4	0,55	0,38	0,45	LEA4	0,00	-0,01	0,01

Fuente: elaboración propia.

Los datos obtenidos en las dos tablas anteriores muestran la capacidad predictiva, tanto del compuesto como del modelo, siendo un modelo con una capacidad predictiva media-alta (Shmueli et al., 2016).

CAPÍTULO 7. CONSIDERACIONES FINALES

7.1. CONCLUSIONES

7.2. IMPLICACIONES

7.3. LIMITACIONES Y POSIBLES ÁREAS DE ESTUDIO FUTURAS

En este capítulo, se exponen las conclusiones derivadas del estudio. En la sección 7.1, denominada “Conclusiones”, se recopilan y subrayan los descubrimientos más relevantes desde dos perspectivas: la teórica y la empírica. A continuación, en la sección 7.2, titulada “Implicaciones”, se analizan las repercusiones tanto prácticas como teóricas de los resultados obtenidos. Además, el capítulo aborda las limitaciones del estudio y sugiere posibles direcciones para futuras investigaciones en la sección 7.3.

7.1. CONCLUSIONES

Este trabajo se organizó considerando la base teórica de la investigación en los primeros cuatro capítulos, y la metodología y los hallazgos empíricos en los dos capítulos posteriores. Inicialmente, el capítulo de introducción proporcionó la justificación de la investigación y delineó sus objetivos, los cuales se dividieron en objetivos teóricos y empíricos. En este punto, la estructura del trabajo se desglosa en dos secciones: la primera sintetiza las conclusiones derivadas de la revisión teórica (capítulos 1, 2, 3 y 4), mientras que la segunda presenta las conclusiones basadas en los resultados empíricos (capítulos 5 y 6).

7.1.1. Conclusiones teóricas

A modo de recordatorio, esta investigación buscaba, de forma teórica, profundizar en el término y características de la RSC; presentar las características de la educación superior en la República Dominicana; describir el concepto y características de la satisfacción y la lealtad empresarial; y elaborar el modelo teórico del estudio y plantear las vinculaciones de este. De esta manera, a continuación, se presentan las conclusiones teóricas:

- i. El concepto de desarrollo sostenible ha ganado una creciente importancia a lo largo de los años, especialmente después de la publicación del informe “Nuestro Futuro Común” en 1987. Se define como la capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad respetando los límites ecológicos y sin comprometer las futuras generaciones. Tiene tres dimensiones interdependientes: económica, social y ambiental. Varios foros internacionales han reiterado la relevancia de estos objetivos, siendo la sostenibilidad, tanto ambiental como empresarial, una prioridad. Las empresas desempeñan un rol vital en la búsqueda de un desarrollo sostenible, y la RSC es un medio para lograrlo.
- ii. La RSC ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de considerar no solo los beneficios económicos, sino también a los empleados, clientes y la sociedad en general. Carroll institucionalizó el concepto, incluyendo aspectos económicos, legales, éticos y filantrópicos. La RSC es un compromiso voluntario de las empresas para operar ética y responsablemente, abarcando aspectos económicos, sociales y ambientales, e implica la participación de múltiples partes interesadas, prácticas éticas, sostenibilidad ambiental, inversión comunitaria y transparencia. La RSC busca que las empresas reconozcan su responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente, promoviendo la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social, lo que puede resultar en beneficios a largo plazo.
- iii. La RSC ha experimentado una evolución significativa a lo largo de la historia. Desde las primeras nociones de filantropía y caridad en épocas antiguas hasta su forma actual, la RSC ha ampliado su alcance. La

Revolución Industrial generó preocupaciones sobre la explotación laboral y el medio ambiente, enfatizando la necesidad de considerar el impacto social de las empresas. En el siglo XX, las guerras mundiales y movimientos sociales impulsaron la responsabilidad empresarial, marcando debates cruciales sobre el rol de las corporaciones en la sociedad. La globalización fortaleció la dimensión global de la RSC y su enfoque en múltiples partes interesadas, regulaciones ecológicas y sociales. Así, la RSC define el papel cambiante y crecientemente importante de las empresas en el siglo XXI.

- iv. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha definido de diversas maneras, lo que ha llevado a diferentes marcos conceptuales para comprender sus dimensiones. Algunos de los modelos académicos más destacados incluyen las asociaciones corporativas, la pirámide de Carroll, la teoría de los grupos de interés y la teoría del desarrollo sostenible. A pesar de las variaciones en estos enfoques, todos reconocen que la RSC es un concepto multidimensional. El modelo de Carroll, por ejemplo, identifica cuatro dimensiones: económica, legal, ética y filantrópica. Otras perspectivas, como la teoría de los grupos de interés, clasifican las acciones de RSC en función de los grupos beneficiarios. La teoría del desarrollo sostenible enfatiza aspectos económicos, sociales y medioambientales. Aunque estos modelos ofrecen una estructura para comprender la RSC, las percepciones de los consumidores y otros grupos de interés también deben considerarse en su aplicación práctica.
- v. La RSU es una faceta crucial para las instituciones académicas en la actualidad. Las universidades deben cumplir un papel fundamental en la transformación de la sociedad, promoviendo la justicia, la solidaridad y la equidad social a través de sus funciones principales: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Además, la RSU implica una dimensión ética en la formación de ciudadanos responsables. Las instituciones de educación superior también deben trabajar con responsabilidad social, considerando aspectos sociales, ambientales, económicos y culturales. La RSU no solo es esencial para la comunidad universitaria sino también como ventaja competitiva para atraer y retener a los estudiantes, promoviendo la satisfacción y la lealtad. En un mundo

en constante cambio, las universidades deben adaptarse y mejorar su enfoque hacia la RSU para cumplir con las expectativas y necesidades de sus principales interesados y contribuir al desarrollo humano sostenible y equitativo.

- vi. La educación superior en la República Dominicana ha evolucionado desde una visión inicial de las universidades como entidades elitistas dedicadas a la preservación del conocimiento y la cultura hacia un papel esencial en la generación de soluciones prácticas y adaptativas a los desafíos cambiantes de la sociedad. A pesar de que la historia de los programas de postgrado en el país es relativamente corta, se ha observado un notorio crecimiento y diversificación de estos programas en diversas instituciones académicas. Sin embargo, la presencia limitada de doctores en el país sugiere la necesidad de desarrollar programas de doctorado.
- vii. La evolución histórica de la educación superior en la República Dominicana se remonta a la fundación de la primera universidad del Nuevo Mundo, la Universidad Santo Tomás de Aquino en 1538. A lo largo de los siglos, se desarrolló un sistema universitario marcado por la Universidad de Santo Domingo. Sin embargo, la diversificación de programas de postgrado en el país comenzó en la década de 1940 y se consolidó en la década de 1960 con la creación de la Universidad Católica Madre y Maestra. A pesar de los avances, los programas de doctorado son incipientes, y la formación doctoral a menudo depende de instituciones extranjeras. La expansión de la oferta de postgrados ha sido gradual pero significativa, con varias universidades contribuyendo al desarrollo de estudios avanzados en la República Dominicana.
- viii. Las universidades tienen un rol importante en el desarrollo de la República Dominicana. No solo contribuyen al crecimiento económico al proporcionar graduados capacitados y fomentar la innovación, sino que también impulsan el desarrollo sostenible al llevar a cabo investigaciones y educación en temas ambientales y sociales. Además, promueven valores cívicos y ayudan a formar ciudadanos responsables. Las universidades ofrecen oportunidades para la formación de capital humano, mejorando las perspectivas de empleo y elevando la calidad de

- vida de las personas. Además, fomentan la innovación y el espíritu empresarial, apoyando a emprendedores y colaborando estrechamente con la industria.
- ix. Las universidades en la República Dominicana enfrentan el desafío de adaptarse a las demandas cambiantes de la sociedad y el mundo laboral. Su compromiso y responsabilidad radican en preparar a los ciudadanos no solo para el empleo, sino para el desarrollo personal y ciudadano a lo largo de la vida. Esto implica no solo la transmisión de conocimientos teóricos, sino también la generación y difusión de conocimiento a través de la investigación. Las universidades deben anticiparse a las necesidades de la sociedad y promover la innovación y la formación técnica. Además, es esencial equilibrar las funciones académicas y de investigación para contribuir al desarrollo sostenible y el bienestar humano en la República Dominicana.
 - x. La normativa en las universidades de la República Dominicana está respaldada por la Ley 139-01 de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. Esta ley proporciona un marco legal esencial para regular la educación superior, fomentar la ciencia, y promover la colaboración entre instituciones educativas y organizaciones de investigación. Además, establece al Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) como entidad reguladora. Sin embargo, para lograr una mejora efectiva en la calidad de la educación superior, es crucial que se establezcan políticas claras y mecanismos de autorregulación que promuevan la excelencia académica y la formación del cuerpo docente. La legislación proporciona un marco importante, pero su implementación efectiva es esencial para el desarrollo del sistema universitario de la República Dominicana.
 - xi. La RSU en la República Dominicana refleja el compromiso de las instituciones de educación superior con la sociedad y el desarrollo sostenible. A través de actividades como la promoción de la equidad, la participación en proyectos comunitarios y la colaboración con entidades locales, las universidades en el país están contribuyendo a la mejora de la sociedad. A pesar de la falta de literatura específica sobre RSU en el contexto dominicano, ejemplos notables de universidades como la

PUCMM, INTEC y UAPA demuestran cómo estas instituciones pueden desempeñar un papel vital en la mediación de conflictos, la atención médica en comunidades desfavorecidas y la formación de profesionales comprometidos con el bienestar de la sociedad.

- xii. La satisfacción en el trabajo es un tema de gran relevancia en la literatura académica y en el ámbito empresarial, con un impacto significativo en la productividad, el absentismo y otros aspectos del desempeño laboral. La relación entre la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización y la productividad de los empleados es ampliamente reconocida. La insatisfacción laboral puede llevar a problemas como el abandono de la empresa, ausentismo, retrasos y comportamientos organizativos inadecuados. Además, puede influir en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio, lo que puede tener un impacto en los costos y la base de clientes. La investigación en este ámbito es esencial para detectar problemas y orientar las políticas de recursos humanos y organizativas, lo que puede ser parte de la RSC de la empresa. Las diferencias en la satisfacción laboral pueden estar relacionadas con factores culturales y demográficos, y es importante comprender cómo estos factores influyen en la satisfacción de los trabajadores.
- xiii. La lealtad es una virtud arraigada en la conciencia que implica compromiso y respeto a pesar de las circunstancias cambiantes. Se manifiesta a través de la firmeza, confianza, compromiso, coherencia, constancia, ética y la palabra cumplida. En el contexto empresarial, la lealtad adopta varias formas, como la lealtad del cliente y la lealtad electrónica, y se asocia con la satisfacción, la calidad del servicio y la ética. La duración de la relación con los clientes también influye en la lealtad, y factores como la confianza y el compromiso afectivo desempeñan un papel importante en la lealtad a la marca. La lealtad es esencial para construir relaciones sólidas y duraderas en los negocios.
- xiv. La evolución de la satisfacción y la lealtad en el entorno empresarial ha experimentado cambios significativos a lo largo del tiempo. Inicialmente centrada en el cliente externo, la atención se ha desplazado hacia todas las partes interesadas, incluyendo al cliente interno y otros grupos como el personal de la organización, dueños, proveedores, la comunidad y el

público en general. La retroalimentación de la satisfacción se ha convertido en una herramienta esencial para mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos. La percepción de los usuarios también ha evolucionado, pasando de ser considerados clientes a usuarios y finalmente ciudadanos. La satisfacción del usuario se ha convertido en un aspecto crítico en la evaluación de la calidad de los servicios. Para medir la satisfacción, se han desarrollado diversas dimensiones, como fiabilidad, competencia, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Así, la satisfacción del usuario sigue siendo un factor clave en el aseguramiento de la calidad en la prestación de servicios y productos.

- xv. La satisfacción y la lealtad del cliente en el marketing están estrechamente relacionadas con la forma en que las empresas gestionan la insatisfacción y la calidad del servicio. La insatisfacción del cliente puede tener un impacto negativo en la lealtad, pero abordar las quejas de manera efectiva puede recuperar la satisfacción y fomentar una recomendación positiva. La satisfacción del cliente no solo se relaciona con el costo, sino con el valor percibido. La retención de clientes mediante la calidad en el servicio puede incrementar la comercialización y reducir los costos operativos. El valor del cliente se crea en el uso de los productos o servicios, y las empresas deben centrarse en crear valor para los clientes para garantizar su satisfacción y lealtad.
- xvi. La relevancia de este estudio radica en su capacidad para abordar aspectos críticos en el contexto universitario, donde la imagen de la organización universitaria, la identificación con la institución y lealtad de los empleados, la RSC en sus dimensiones económica, social y ambiental, y la satisfacción de los empleados son fundamentales. Este análisis no solo puede mejorar la gestión y reputación de las universidades, sino también su impacto en la sociedad. Además, al explorar la satisfacción de los empleados en diferentes aspectos, el estudio proporciona una visión integral de cómo estas variables pueden influir en el compromiso de los empleados, lo que es esencial para el funcionamiento exitoso de una institución académica.

7.1.2. Conclusiones empíricas

En este apartado se muestran las conclusiones empíricas de esta investigación:

- i. El perfil sociodemográfico de la muestra seleccionada responde al de una mujer, que desempeña un rol de administrativo en la universidad, con una edad comprendida entre los 18 y 29 años y con un nivel de estudios universitarios. La sede de trabajo de los encuestados es la de Santiago de los Caballeros (Sede central) y que lleva trabajando en la institución desde hace 7 años o más y que percibe un salario mensual de entre RD\$20.000 y RD\$30.000 pesos dominicanos (entre 340€ y 500€).
- ii. Todas las variables observables o indicadores que conforman los diferentes compuestos que dan forma al modelo estructural no siguen una distribución de normalidad tras realizar la prueba de Kolmogorov-Smirnov, por lo que han sido tratados como no paramétricos y, por lo tanto, se le aplicarán pruebas o test no paramétricos.
- iii. Otro aspecto que resaltar es la fiabilidad de la escala, medida a través de Alfa de Cronbach. El alfa global es de 0,980, por lo que la fiabilidad de la escala es excelente, no solo a este nivel, sino también a nivel de compuestos, destacando la Imagen de la Universidad (Alfa de Cronbach: 0,939), Dimensión económica RSC (Alfa de Cronbach = 0,939), Satisfacción con el liderazgo (Alfa de Cronbach = 0,928) y Lealtad (Alfa de Cronbach = 0,919).
- iv. A nivel individual, los diferentes indicadores de los compuestos Modo A han presentado cargas factoriales iguales o superiores a 0,707, y aquellos que no llegaban a dicho nivel fueron mantenidos en el modelo ya que presentaban cargas factoriales superiores a 0,4 y su eliminación no suponía una mejora sustancial del modelo a nivel de consistencia interna.
- v. Los indicadores pertenecientes a los compuestos Modo B presentan pesos significativos, y aquellos que no los presentan, han sido mantenidos en el modelo pues sus cargas externas son superiores a 0,5 y significativos (ver Hair et al., 2017).

- vi. No se reportan problemas de multicolinealidad entre los diferentes indicadores que conforman cada uno de los compuestos Modo B del modelo.
- vii. A nivel de consistencia interna del modelo, esta es óptima, pues presenta valores de fiabilidad compuesta de Dijkstra-Henseler (Rho_A) y de Dillon-Goldstein (Rho_C) superiores a los mínimos exigibles, destacando Satisfacción con el liderazgo, Compromiso de los empleados y satisfacción con el salario, con valores de Rho_A de 0,933, 0,931 y 0,930 respectivamente.
- viii. La validez convergente del modelo es óptima, al presentar valores de Varianza Extraída Media superiores a 0,50, destacando el compuesto Satisfacción con el salario, Satisfacción con las promociones y Lealtad, con valores de AVE de 0,822, 0,809 y 0,817 respectivamente.
- ix. La validez discriminante también ha sido testada y confirmada. Ya sea a través de las cargas cruzadas, el criterio de Fornell-Larcker o la Ratio Heterotrait-Monotrait, siendo esta última la más fiable. Todos los valores de Ratio Heterotrait-Monotrait ha presentado valores inferiores a 0,90, lo que implica la existencia de validez discriminante para todos los compuestos del modelo.
- x. A nivel de modelo estructural, no se evidencian problemas de colinealidad entre los diversos compuestos que integran el modelo.
- xi. Destaca un poder predictivo sustancial y significativo del compuesto Compromiso de los empleados y moderado y significativo del compuesto Dimensión económica RSC. El resto de los compuestos endógenos presentan un poder predictivo débil, pero significativo.
- xii. Profundizando en el poder predictivo, cabe destacar la variable exógena Satisfacción con el trabajo como responsable de explicar un 38,2% de la varianza de la variable endógena Compromiso de los empleados. En esta misma línea, variables exógenas como la Satisfacción con el liderazgo, la Identificación y la Lealtad han contribuido a explicar un 8,8%, 8,62% y un 8,66% respectivamente de la variabilidad de la variable endógena Compromiso de los empleados. Finalmente, cabe destacar el compuesto exógeno Imagen de la Universidad como responsable de explicar el 69,4% de la varianza de la variable Dimensión económica RSC, un 49,7%

de la Dimensión social RSC, un 36,3% de la Dimensión ambiental RSC, un 35,2% de la variable endógena Identificación y, finalmente, un 55,2% de la variable endógena Lealtad.

- xiii. A nivel de tamaño de efecto, cabe destacar el efecto grande y significativo que la Imagen de la Universidad genera en las Dimensiones económicas, sociales y ambientales de la RSC, así como en la Identificación y en la Lealtad. Por otro lado, también hacer especial mención a la Satisfacción con el trabajo al generar un efecto moderado y significativo sobre la variable endógena Compromiso de los empleados.
- xiv. A nivel de capacidad predictiva del modelo, esta presenta una capacidad media-alta, mientras que, a nivel de compuesto, esta capacidad predictiva es óptima para todos los compuestos endógenos analizados.
- xv. De un total de 15 hipótesis planteadas se han soportado ocho. Entre las hipótesis soportadas cabe destacar la influencia de la Imagen de la Institución Universitaria sobre la Identificación (H_1), la Lealtad (H_2), la Dimensión económica RSC (H_3), la Dimensión social RSC (H_4) y la Dimensión ambiental RSC (H_5).
- xvi. También se han soportado aquellas hipótesis que hipotetizaban sobre la influencia de la Identificación sobre el Compromiso de los empleados (H_6), la Lealtad sobre el Compromiso de los empleados (H_7) y la Satisfacción con el trabajo realizado sobre el Compromiso de los empleados (H_{13}).
- xvii. Por otro lado, no se ha logrado confirmar la influencia de la económica RSC (H_8), la Dimensión social RSC (H_9), la Dimensión ambiental RSC (H_{10}), la Satisfacción con el liderazgo (H_{11}), la Satisfacción con el salario (H_{12}), la Satisfacción con las promociones (H_{14}) y la Satisfacción con los compañeros de trabajo realizado (H_{15}) sobre el Compromiso de los empleados.
- xviii. De lo anterior cabe destacar el importante papel que ejerce la Universidad Tecnológica de Santiago sobre la identificación y sentimientos de lealtad de sus trabajadores hacia ella. Por otro lado, también se evidencia la importancia de la imagen de la universidad como elemento clave para alcanzar la RSC desde un punto de vista económico, social y ambiental.

- xix. Finalmente, hay que destacar el papel de la satisfacción con el trabajo como una variable de satisfacción que genera un sentimiento de compromiso de los empleados hacia la institución a la que pertenecen.

7.2. IMPLICACIONES

Las conclusiones teóricas y empíricas derivadas de esta Tesis Doctoral muestran hallazgos sobre diversos aspectos relacionados con la RSC, la imagen organizacional, el compromiso de los empleados, la satisfacción de los empleados, y la educación universitaria dominicana. Estas conclusiones tienen implicaciones teóricas y prácticas que influyen en la comprensión de estos temas y en la toma de decisiones. A continuación, se presentan algunas de las implicaciones más destacadas.

7.2.1. Implicaciones Teóricas

La confirmación de las influencias positivas de la Imagen de la institución de educación superior sobre la Identificación y lealtad destaca la importancia de una imagen sólida en la retención y compromiso de los empleados en el contexto universitario. Esto respalda la teoría de que una reputación positiva contribuye al apego emocional y la dedicación de los empleados.

Por su parte, la falta de confirmación de la influencia de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de la RSC sobre el compromiso de los empleados plantea preguntas sobre la relevancia de estas dimensiones en el contexto universitario. Esto podría indicar que otros factores, como la identificación y la lealtad, tienen un papel más importante en la formación del compromiso del personal.

Por último, la confirmación de la influencia de la satisfacción con el trabajo en el compromiso de los empleados subraya la importancia de crear ambientes de trabajo gratificantes y significativos para fomentar la dedicación y el

compromiso. Esto resalta la relevancia de las prácticas de recursos humanos que se centran en la satisfacción laboral..

7.2.2. Implicaciones Prácticas

Las implicaciones prácticas de esta investigación se enumeran a continuación:

- 1) Las universidades deben priorizar la gestión de su imagen, centrándose en aspectos como la calidad del servicio, la reputación y la identidad de marca para promover la identificación y lealtad de sus empleados. Esto podría incluir campañas de marca, programas de capacitación y desarrollo personal y comunicación efectiva.
- 2) A pesar de la falta de influencia de ciertas dimensiones de la RSC en el compromiso, las universidades aún deben continuar sus esfuerzos por ser socialmente responsables y sostenibles, ya que estas prácticas pueden tener otros beneficios, como mejorar la reputación y la relación con la comunidad.
- 3) La gestión de recursos humanos en las universidades debe enfocarse en aumentar la satisfacción laboral de los empleados a través de la promoción de un liderazgo efectivo, salarios competitivos y oportunidades de promoción, y esto podría contribuir a un mayor compromiso de los empleados.
- 4) Dado que la influencia de la satisfacción con el trabajo en el compromiso ha sido confirmada, las universidades deben adoptar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, como programas de reconocimiento, desarrollo de habilidades de liderazgo y evaluaciones de salarios para garantizar que los empleados se sientan valorados y motivados.
- 5) La falta de influencia de ciertos factores en el compromiso sugiere que las universidades deben centrarse en las áreas que han demostrado ser más relevantes en su contexto específico, lo que podría ayudar a optimizar recursos y esfuerzos en áreas clave de la gestión de personal.

7.3. LIMITACIONES Y POSIBLES ÁREAS DE ESTUDIO FUTURAS

El desarrollo y resultados de este estudio está sujeto a ciertas limitaciones. En primer lugar, es importante señalar que este estudio emplea un enfoque transversal en su metodología. A pesar de que se comprende que un enfoque longitudinal sería muy provechoso para obtener una comprensión más profunda de las evoluciones a lo largo del tiempo, las restricciones de recursos humanos y financieros llevaron a la selección de un diseño transversal. Se sugiere, para investigaciones futuras, considerar un enfoque longitudinal que permita analizar las tendencias y cambios en el campo del emprendimiento a lo largo del tiempo.

Asimismo, resulta significativo resaltar que la longitud del cuestionario empleado en este estudio pudo haber ejercido influencia en las respuestas de los encuestados. La amplitud del cuestionario quizás haya sido percibida como una carga por parte de la muestra, lo que posiblemente haya impactado en la calidad de las respuestas. No obstante, es importante destacar que se llevó a cabo un minucioso proceso de diseño y validación de los indicadores con el fin de disminuir cualquier ambigüedad o confusión en el cuestionario. Para futuras investigaciones, se recomienda seguir trabajando en la optimización de los cuestionarios para asegurar respuestas precisas y de alta calidad.

En adición, es importante señalar que el modelo planteado en este estudio se fundamenta en determinados conceptos particulares, lo que implica que algunos otros elementos que posiblemente tengan impacto en la dedicación de los empleados universitarios no se han tomado en consideración. En futuras investigaciones, se sugiere ampliar el alcance para contemplar la incorporación de nuevos conceptos y, al mismo tiempo, examinar las posibles relaciones de mediación o modulación entre estos elementos.

Finalmente, es esencial resaltar que los datos reunidos en este estudio se restringen a una ubicación geográfica concreta y a una institución universitaria específica, lo que plantea preocupaciones acerca de la aplicabilidad de las conclusiones a nivel nacional o internacional. Para abordar esta limitación, se recomienda replicar esta investigación en diversas regiones geográficas y en distintas universidades, con el propósito de obtener datos y conclusiones más

ampliamente aplicables y comprender cómo las dinámicas pueden variar en función de la ubicación geográfica y el perfil de los empleados.

En futuras investigaciones, se considerarán estas limitaciones experimentadas en esta Tesis Doctoral, lo que permitirá desarrollar estudios más completos, integrales y generalizables, fortaleciendo el campo de estudio relacionado con la imagen, RSC, satisfacción y compromiso de los empleados universitarios de la República Dominicana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2022). Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 14(1), 135-158.

Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246.

Abdullatif, R. S., & Anindita, R. (2021). The Role of Support From Supervisors and Co-Workers on Financial Service Marketing Agents' Performance in The Aspects of Work Motivation and Satisfaction. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 450-464.

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562-584.

Adel, H. M., Zeinhom, G. A., & Younis, R. A. A. (2022). From university social-responsibility to social-innovation strategy for quality accreditation and sustainable competitive advantage during COVID-19 pandemic. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 4(5), 410-437.

Adio, G., & Popoola, S. O. (2010). Job satisfaction and career commitment of librarians in federal university libraries in Nigeria. *Library Review*, 59(3), 175-184.

AENOR, A. A. (2003). Asociación Española de Normalización y Certificación. *UNE-EN*, 1426.

AEVAL (2009). *La función evaluadora: principios orientadores y directrices de actuación de la evaluación de políticas y programas*. Ministerio de la Presidencia.

Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 109-125.

Agbedahin, A. V. (2019). Sustainable development, Education for Sustainable Development, and the 2030 Agenda for Sustainable Development: Emergence, efficacy, eminence, and future. *Sustainable Development*, 27(4), 669-680.

Aggarwal-Gupta, M., Vohra, N., & Bhatnagar, D. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediation Influence of Psychological Well-Being. *Journal of Business & Management*, 16(2).

Ahearne, M., Bhattacharya, C., & Gruen, T. W. (2005). Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 574-585.

- Ahmad, R., Ahmad, S., Islam, T., & Kaleem, A. (2020). The nexus of corporate social responsibility (CSR), affective commitment and organisational citizenship behaviour in academia: A model of trust. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 232-247.
- Aithal, P. S., & Aithal, S. (2023). How to Increase Emotional Infrastructure of Higher Education Institutions. *International Journal of Management, Technology and Social Sciences (IJMTS)*, 8(3), 356-394.
- Al-Alawneh, R., Othman, M., & Zaid, A. A. (2023). Green HRM impact on environmental performance in higher education with mediating roles of management support and green culture. *International Journal of Organizational Analysis*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Albrecht, G., & Hoogstraten, J. (1998). Satisfaction as a determinant of compliance. *Community dentistry and oral epidemiology*, 26(2), 139-146.
- Alexander, A., & Manolchev, C. (2020). The future of university or universities of the future: a paradox for uncertain times. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1143-1153.
- Ali, H. Y., Danish, R. Q., & Asrar-ul-Haq, M. (2020). How corporate social responsibility boosts firm financial performance: The mediating role of corporate image and customer satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 166-177.
- Ali, I., Ali, M., & Badghish, S. (2019). Symmetric and asymmetric modeling of entrepreneurial ecosystem in developing entrepreneurial intentions among female university students in Saudi Arabia. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 11(4), 435-458.
- Ali, M., Mustapha, I., Osman, S., & Hassan, U. (2021). University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. *Journal of Cleaner Production*, 286, 124931.
- Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Almohaimmeed, B. (2019). Internal service quality and external service quality using two versions of servqual scale: an empirical evidence from five malls in the capital city of Saudi Arabia. *Business: Theory and Practice*, 20, 158-169.

Alshuwaikhat, H. M., & Abubakar, I. (2008). An integrated approach to achieving campus sustainability: assessment of the current campus environmental management practices. *Journal of cleaner production*, 16(16), 1777-1785.

Alves, H., & Raposo, M. (2009). The measurement of the construct satisfaction in higher education. *The service industries journal*, 29(2), 203-218.

Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of strategic marketing*, 6(4), 305-319.

Andresen, M., Domsch, M. E., & Cascorbi, A. H. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots. *Journal of Labor Research*, 28, 714-734.

Aparicio Acosta, F. M. (2000). Universidad y sociedad en los albores del 2000. *Revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 6(1), 1-10.

Araya, S. H., & Ma, H. (2016). How job satisfaction factors affects components of organizational commitment: study on employees of star hotels in eritrea. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 95.

Ardoin, N. M., Bowers, A. W., & Gaillard, E. (2020). Environmental education outcomes for conservation: A systematic review. *Biological conservation*, 241, 108224.

Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi-Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1-9.

Arredondo Trapero, F. G., Maldonado de Lozada, V. D. C., & de la Garza García, J. (2010). Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility (csr): Case study: Undergraduate students from a private university in Mexico. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 103-118.

Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59.

Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436.

Ashraf, Z., Afshan, G., & Sahibzada, U. F. (2022). Unpacking strategic corporate social responsibility in the time of crisis: A critical review. *Journal of Global Responsibility*, 13(2), 127-156.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment:

Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.

Aziez, A. (2022). The Effect of Employee Engagement on Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediating Role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221-230.

Azoury, N., Daou, L., & Khoury, C. E. (2014). University image and its relationship to student satisfaction- case of the middle eastern private business schools. *International Strategic Management Review*, 2(1), 1-8.

Bakker, L. G., Hoes-van Oeffelen, E. C. M., Loonen, R. C. G. M., & Hensen, J. L. (2014). User satisfaction and interaction with automated dynamic facades: A pilot study. *Building and Environment*, 78, 44-52.

Baltaru, R. D. (2019). Do non-academic professionals enhance universities' performance? Reputation vs. organisation. *Studies in Higher Education*, 44(7), 1183-1196.

Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325-2339.

Barauskaite, G., & Streimikiene, D. (2021). Corporate social responsibility and financial performance of companies: The puzzle of concepts, definitions and assessment methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 278-287.

Barclay, D. W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adaptation and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.

Bardakci, A., & Whitelock, J. (2003). Mass-customisation in marketing: the consumer perspective. *Journal of consumer marketing*, 20(5), 463-479.

Bartels, J., Pruyn, A. T., Jong, M. D. d., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 173-190.

Barth, M., Godemann, J., Rieckmann, M., & Stoltenberg, U. (2007). Developing key competencies for sustainable development in higher education. *International Journal of sustainability in higher education*, 8(4), 416-430.

Bartolomé, K. A. M., Marana, S. G., Olivar, C. J. V., Agustine, J. L., Roldan, M. J., Afan, R. D., & Tariga, J. N. (2023). Job satisfaction among hospitality management graduates of quirino state university-difun campus. *International Journal of Tourism & Hospitality Reviews*, 10, 8-28.

Bas Peña, E., & Rodríguez González, L. (2014). La universidad en República Dominicana: 1961-2005. *Revista Lugares de Educação*, 4(9), 116-131.

- Bass, F. M. (1974). The theory of stochastic preference and brand switching. *Journal of marketing Research*, 11(1), 1-20.
- Bastida, J., & Varela, J.A. (1984). La lealtad a la marca: una revisión conceptual. *Revista de Economía y Empresa*, 4(11), 331-338.
- Battilani, P., & Schröter, H. G. (Eds.). (2012). *The cooperative business movement, 1950 to the present*. Cambridge University Press.
- Batura, N., Skordis-Worrall, J., Thapa, R., Basnyat, R., & Morrison, J. (2016). Is the Job Satisfaction Survey a good tool to measure job satisfaction amongst health workers in Nepal? Results of a validation analysis. *BMC health services research*, 16, 1-13.
- Becchetti, L., Bobbio, E., Prizia, F., & Semplici, L. (2022). Going deeper into the S of ESG: a relational approach to the definition of social responsibility. *Sustainability*, 14(15), 9668.
- Becker, J. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Völckner, F. (2015). How collinearity affects mixture regression results. *Marketing Letters*, 26, 643-659.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Bengoa, M. A., & Celorio, M. J. (2003). Los sistemas de acreditación como garantía de calidad. *La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias*, 224-236.
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2004). Customer satisfaction should not be the only goal. *Journal of services marketing*, 18(7), 514-523.
- Bhatti, M. A., Mat, N., & Juhari, A. S. (2018). Effects of job resources factors on nurses job performance (mediating role of work engagement). *International journal of health care quality assurance*, 31(8), 1000-1013.
- Bice, S. (2017). Corporate social responsibility as institution: A social mechanisms framework. *Journal of Business Ethics*, 143(1), 17-34.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L., & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa: un análisis cross-cultural. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (5).
- Blackwood, E. (2005). *Globalization and Corporate Social Responsibility: The Need for Mandatory Regulation of Foreign Direct Investment in Conflict Zones*. Library and Archives Canada= Bibliothèque et Archives Canada, Ottawa.
- Blanco-González, A., Del-Castillo-Feito, C., & Miotto, G. (2021). The influence of business ethics and community outreach on faculty engagement: the mediating

effect of legitimacy in higher education. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(3), 281-298.

Blau, G. (1994). Testing the effect of level and importance of pay referents on pay level satisfaction. *Human relations*, 47(10), 1251-1268.

Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human relations*, 52, 1099-1113.

Bloemer, J., De Ruyter, K. O., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European journal of marketing*, 33(11/12), 1082-1106.

Boszormenyi-Nagy, I. (2014). *Invisible loyalties*. Routledge.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York, Harper and Row.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. A. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.

Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69, 111-132.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 309-325.

Brint, S. (2020). *Two cheers for higher education: Why American universities are stronger than ever—and how to meet the challenges they face* (Vol. 124). Princeton University Press.

Brønn, P. S., & Vrioni, A. B. (2001). Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview. *International journal of Advertising*, 20(2), 207-222.

Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future*. World Commission On Environment And Development.

Budur, T., & Demir, A. (2019). Leadership effects on employee perception about CSR in Kurdistan Region of Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 184-192.

Buhmann, K. (2016). Public regulators and CSR: The 'Social Licence to Operate' in recent United Nations instruments on business and human rights and the juridification of CSR. *Journal of Business Ethics*, 136(4), 699-714.

Bunker, S., & Hawken, P. (1995). The ecology of commerce: a declaration of sustainability. *Contemporary Sociology a Journal of Reviews*, 24(4), 371.

Burgos, G. P., & Vidal, J. P. (2018). Una visión a la responsabilidad social ambiental en el Ecuador. *DELOS: Desarrollo Local Sostenible*, 11(31).

Butcher, K., Sparks, B., & O'Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 310-327.

Buttle, F., & Burton, J. (2002). Does service failure influence customer loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour: an international research review*, 1(3), 217-227.

Camilleri, M. (2020). Higher education marketing communications in the digital era. In *Strategic marketing of Higher education in Africa* (pp. 77-95). Routledge.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

Capnary, M. C., Rachmawati, R., & Agung, I. (2018). The influence of flexibility of work to loyalty and employee satisfaction mediated by work life balance to employees with millennial generation background in indonesia startup companies. *Business: Theory and Practice*, 19(0), 217-227.

Caraballo, N. M. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. *Revista Cuadernos de Ciencias Económicas y Administrativas*, 52, 75-101.

Carlini, J., Grace, D., France, C., & Lo lacono, J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process: integrative review and comprehensive model. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 182-205.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278.

Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.

Castelló Muñoz, E. (2022). *La empresa bancaria sostenible y responsable. Una visión económica, medioambiental, social y de gobierno corporativo*. ESIC.

Castillo, M. (2014). El impacto de las universidades en la innovación y el emprendimiento en la República Dominicana. *Revista de Ciencias Empresariales*, 20(1), 1-15.

Cervera, A., Schlesinger, W., Mesta, M. Á., & Sánchez, R. (2012). Medición de la imagen de la universidad y sus efectos sobre la identificación y lealtad del egresado: una aproximación desde el modelo de Beerli y Díaz (2003). *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 16(2), 7-29.

Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333.

Chan, T. J., Hossen, M. M., & Hasan, N. A. M. (2020). Determinants of internal corporate social responsibility practices and employee engagement: a study of Malaysian private higher education institution. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(5), 575-590.

Chandra, T., Hafni, L., Chandra, S., Purwati, A. A., & Chandra, J. (2019). The influence of service quality, university image on student satisfaction and student loyalty. *Benchmarking: An International Journal*, 26(5), 1533-1549.

Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, ocbs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.

Chinyio, E., Suresh, S., & Salisu, J. B. (2018). The impacts of monetary rewards on public sector employees in construction: A case of Jigawa state in Nigeria. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 16(1), 125-142.

Choi, H. Y., & Park, J. (2022). Do data-driven CSR initiatives improve CSR performance? The importance of big data analytics capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121802.

Chuah, S. H. W., Rasoolimanesh, S. M., Aw, E. C. X., & Tseng, M. L. (2022). Lord, please save me from my sins! Can CSR mitigate the negative impacts of sharing

economy on consumer trust and corporate reputation?. *Tourism Management Perspectives*, 41, 100938.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Coelho, M., & Menezes, I. (2022). Universitas: how do students perceive university social responsibility in three European higher education institutions?. *International journal of sustainability in higher education*, 23(4), 767-782.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Academic press.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33.

Colombo, R. A., & Morrison, D. G. (1989). Note—A brand switching model with implications for marketing strategies. *Marketing Science*, 8(1), 89-99.

Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. (2000). Assessing employee satisfaction in service firms: An example in higher education. *The journal of business and economic studies*, 6(1), 118-128.

Corral, G., Esquivel, N., Archundia, S. D. J., & Parent, J. (1999). *¿Qué es universidad?*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.

Correa Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 10(20), 87-102.

Correia Loureiro, S. M., & Miranda Gonzalez, F. J. (2012). DUAQUAL: The quality perceived by teachers and students in university management. *Cuadernos de Gestión*, 12(1).

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. (Eds.). (2014). *Corporate social responsibility: Readings and cases in a global context*. Routledge.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (Eds.). (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. OUP Oxford.

Crosby, L. A. (2002). Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Service Quality: An International Journal*, 12(5), 271-277.

Czepiel, J. A., & Gilmore, R. (1987). Exploring the concept of loyalty in services. *The services challenge: Integrating for competitive advantage*, 91-94.

- D'Aprile, G., & Talò, C. (2015). How corporate social responsibility influences organizational commitment: A psychosocial process mediated by organizational sense of community. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 241-269.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Dalakas, V., Madrigal, R., & Burton, R. (2004). Understanding ambush marketing: Implications of information processing. *LR Kahle, Ch. Riley (Eds.), Sports Marketing and the Psychology of Marketing Communication*, 293-304.
- Daniels, J. R. (2016). An exploratory comparative case study of employee engagement in Christian higher education. *Christian Higher Education*, 15(3), 126-139.
- Davis, K., & Newstrom, J. (1991). *Liderazgo y Oratoria*. Editorial IRWIN.
- De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2015). Sustainability: A competitive advantage in the tourism industry. *Handbook on Tourism Development and Management; Nova Science, Cop.: New York, NY, USA*, 39-58.
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Bloemer, J. (1998). On the relationship between perceived service quality, service loyalty and switching costs. *International journal of service industry management*, 9(5), 436-453.
- Decker, S., & Sale, C. (2010). An analysis of corporate social responsibility, trust and reputation in the banking profession. *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*, 135-156.
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2009). The social dimension of sustainable development: defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289-300.
- Desa, N. M., Asaari, M. H. A. H., & Idris, S. (2021). Personal values and organizational commitment among administrative employees of a public university. *International Journal of Asian Social Science*, 11(7), 333-344.
- DeShields Jr, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International journal of educational management*, 19(2), 128-139.
- Dhakal, K., Khatiwada, A. P., Devkota, N., Basyal, D. K., Mahato, S., Paudel, U. R., ... & Bhattarai, U. (2022). Perception of Relationship Marketing in Commercial Bank: Empirical Evidence from Kathmandu Val. *The Journal of Economic Concerns*, 13(1), 47-66.

Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282.

Diamantopoulos, A., Sarstedt, M., Fuchs, C., Wilczynski, P., & Kaiser, S. (2012). Guidelines for choosing between multi-item and single-item scales for construct measurement: a predictive validity perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 434-449.

Dick, A. and Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.

Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.

Dimitriades, Z. S. (2006). Customer satisfaction, loyalty and commitment in service organizations: Some evidence from Greece. *Management Research News*, 29(12), 782-800.

Dmytriyev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.

Dolce, P., Esposito Vinzi, V., & Lauro, C. (2017). Predictive path modeling through PLS and other component-based approaches: methodological issues and performance evaluation. *Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*, 153-172.

Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.

Durán, D. C., Artene, A., Gogan, L. M., & Duran, V. (2015). The objectives of sustainable development-ways to achieve welfare. *Procedia Economics and Finance*, 26, 812-817.

Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18-25.

Edward Godbless, E. (2021). Moral leadership, shared values, employee engagement, and staff job performance in the university value chain. *International Journal of Organizational Leadership*, 10(1), 15-38.

Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.

Elkana, Y. (2019). The University in the Twenty-First Century: Teaching the New Enlightenment at the Dawn of the Digital Age. In *Social Science at the Crossroads* (pp. 302-349). Brill.

Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, 14(3), 1718.

Eringfeld, S. (2021). Higher education and its post-colonial future: utopian hopes and dystopian fears at Cambridge University during Covid-19. *Studies in Higher Education*, 46(1), 146-157.

Esmaeelinezhad, O., Singaravelloo, K., & Boerhannoeddin, A. (2015). Linkage between perceived corporate social responsibility and employee engagement: Mediation effect of organizational identification. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(3), 174-190.

Esrock, S. L., & Leichty, G. B. (1998). Social responsibility and corporate web pages: self-presentation or agenda-setting?. *Public relations review*, 24(3), 305-319.

Ewing, M., Men, L. R., & O'Neil, J. (2019). Using social media to engage employees: Insights from internal communication managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.

Ewool, E. M., Azinga, S. A., & Kamil, N. M. (2021). The influence of employee recognition on employee engagement: the moderating role of salary satisfaction. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 11(3), 433-456.

Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business horizons*, 50(3), 247-254.

Falkenberg, J., & Brunsæl, P. (2011). Corporate social responsibility: a strategic advantage or a strategic necessity?. *Journal of business ethics*, 99, 9-16.

Filho, P. d. O. V., Souza, M. R. d., Elias, P. E. M., & Viana, A. L. d. (2016). Physicians' job satisfaction and motivation in a public academic hospital. *Human Resources for Health*, 14(1), 75.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.

Fitzgerald, R. (2005). Products, firms and consumption: Cadbury and the development of marketing, 1900–1939. *Business History*, 47(4), 511-531.

Fletcher, G. P. (1995). *Loyalty: An essay on the morality of relationships*. Oxford University Press.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fox, T., Ward, H., & Howard, B. (2002). *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study*. Washington, DC: World Bank.

Fransen, L. (2011). *Corporate social responsibility and global labor standards: Firms and activists in the making of private regulation*. Routledge.

Fransen, L., Kolk, A., & Rivera-Santos, M. (2019). The multiplicity of international corporate social responsibility standards: Implications for global value chain governance. *Multinational Business Review*, 27(4), 397-426.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). Comment on Tobin. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(2), 318-327.

Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198.

Fung, C. Y., Su, S. I., Perry, E. J., & Garcia, M. B. (2022). Development of a socioeconomic inclusive assessment framework for online learning in higher education. In *Socioeconomic inclusion during an era of online education* (pp. 23-46). IGI Global.

García-De Los Salmones, M., Herrera-Crespo, A., & Rodríguez-Del-Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of business ethics*, 61, 369-385.

Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53, 51-71.

Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(August), 7.

Geisser, S. (1975). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101-107.

- Ghosh, K. (2018). How and when do employees identify with their organization? perceived csr, first-party (in)justice, and organizational (mis)trust at workplace. *Personnel Review*, 47(5), 1152-1171.
- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1(1), 1-22.
- Gil-Monte, P. R. (2007). El síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) como fenómeno transcultural. *Informació psicológica*, (91-92), 4-11.
- Gilmore, J. H., & Pine, B. J. (2002). *The experience is the marketing*. Louisville: BrownHerron Publishing.
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Golden, T. (2007). Co-workers who telework and the impact on those in the office: Understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. *Human relations*, 60(11), 1641-1667.
- González Alcántara, D. Ó. J., Fontaneda González, D. I., Camino López, D. M. Á., & Antón Lara, D. A. (2010). *La responsabilidad Social en las Universidades Españolas 2010*. Universidad d Burgos.
- González-Pérez, M. A., Cordova, M., Hermans, M., Nava-Aguirre, K. M., Monje-Cueto, F., Mingo, S., ... & Floriani, D. E. (2021). Crises conducting stakeholder salience: shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(6), 1194-1214.
- Goodman, J. (2019). *Strategic customer service: Managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits*. Amacom.
- Grayson, D., & Hodges, A. (2017). *Corporate social opportunity!: Seven steps to make corporate social responsibility work for your business*. Routledge.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26, 499-510.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1996). Service loyalty: its nature, importance, and implications. *Advancing service quality: A global perspective*, 5(1), 171-181.
- Guilera, L., & Garrell, A. (2021). *Productos y servicios inteligentes y sostenibles*. Marge Books.

Gupta, J., & Vegelin, C. (2016). Sustainable development goals and inclusive development. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 16, 433-448.

Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications Inc.

Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 414-433.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., Sarstedt, M., & Thiele, K.O. (2017). Mirror, Mirror on the wall: a comparative evaluation of composite-based structural equation modeling methods. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 616-632.

Hair, J.F., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Halkos, G. E., & Nomikos, S. N. (2021). Reviewing the status of corporate social responsibility (CSR) legal framework. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(4), 700-716.

Halkos, G. E., & Nomikos, S. N. (2021). Reviewing the status of corporate social responsibility (CSR) legal framework. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(4), 700-716.

Hamed, S. J. S. (2022). University branding and student satisfaction: the emerging landscape of universities in Pakistan. *Pakistan Journal of Educational Research*, 5(2).

Han, H., Yu, J., & Kim, W. (2019). Environmental corporate social responsibility and the strategy to boost the airline's image and customer loyalty intentions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(3), 371-383.

Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.

- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107-2112.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology*, 137(6), 677-689.
- Henseler, J. (2021). *Composite-based Structural Equation Modeling: Analyzing Latent and Emergent Variables*. The Guilford Press.
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016b). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43, 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016a). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International marketing review*, 33(3), 405-431.
- Hong, J., Hong, A. J., & Kim, S. R. (2021). Exploring implicit and explicit attitudes of employees' authentic organizational loyalty. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers.
- Hossen, M. M., Chan, T. J., & Hasan, N. A. M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemporary Management Research*, 16(3), 207-227.
- Høst, V., & Knie-Andersen, M. (2004). Modeling customer satisfaction in mortgage credit companies. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 26-42.
- Hsiao, J. M., & Lin, D. S. (2018). The impacts of working conditions and employee competences of fresh graduates on job expertise, salary and job satisfaction. *Journal of Reviews on Global Economics*, 7, 246-259.
- Hu, H. H., Kandampully, J., & Juwaheer, T. D. (2009). Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study. *The service industries journal*, 29(2), 111-125.
- Huber, M. (2020). Steered by numbers: How quantification differentiates the reform of a German university. *Politics and Governance*, 8(2), 26-35.
- Hussain, S., Qazi, S., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., & Vveinhardt, J. (2018). Employees management: Evidence from gamification techniques. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(4), 97-107.

- Husted, B. W. (2015). Corporate social responsibility practice from 1800–1914: Past initiatives and current debates. *Business Ethics Quarterly*, 25(1), 125-141.
- Ibrahim, M. N., Kimbu, A. N., & Ribeiro, M. A. (2023). Recontextualising the determinants of external CSR in the services industry: A cross-cultural study. *Tourism Management*, 95, 104690.
- Iglesias, O., Markovic, S., Bagherzadeh, M., & Singh, J. J. (2020). Co-creation: A key link between corporate social responsibility, customer trust, and customer loyalty. *Journal of business ethics*, 163, 151-166.
- Illingworth, L., Williams, D., & Burnett, S. (2002, October). The costs and benefits of the Internet as a marketing and communications tool: the attitudes, perceptions and experiences within the non-profit environmental sector in Scotland. In *Aslib Proceedings* (Vol. 54, No. 5, pp. 280-293). MCB UP Ltd.
- Islam, T., Islam, R., Pitafi, A. H., Xiaobei, L., Rehmani, M., Irfan, M., & Mubarak, M. S. (2021). The impact of corporate social responsibility on customer loyalty: The mediating role of corporate reputation, customer satisfaction, and trust. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 123-135.
- Jamali, D. (2008). A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of business ethics*, 82, 213-231.
- Jang, J., Yoo, H., & Liou, P. Y. (2023). Effects of collaboration on teachers' job satisfaction and self-efficacy: personal and structural characteristics as moderators. *Educational Studies*, 1-23.
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637-657.
- Jones, T., & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions?. *Journal of services marketing*, 21(1), 36-51.
- Jöreskog, K. G. (1970). A general method for estimating a linear structural equation system. *ETS Research Bulletin Series*, 1970(2), i-41.
- Kara, A., Lonial, S., Tarim, M., & Zaim, S. (2005). A paradox of service quality in Turkey: The seemingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality. *European Business Review*, 17(1), 5-20.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking employer brand image and work engagement: modelling organizational identification and trust in organization as mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177-201.

Kaur, M., Sinha, R. K., Chaudhary, V., Sikandar, M., Jain, V., Gambhir, V., ... & Dhiman, V. (2022). Impact of covid-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors. *Materials Today: Proceedings*, 51, 764-769.

Kaur, P., Malhotra, K., & Sharma, S. K. (2020). Moderation-mediation framework connecting internal branding, affective commitment, employee engagement and job satisfaction: an empirical study of BPO employees in Indian context. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(3/4), 327-348.

Kazoleas, D., Kim, Y., & Moffitt, M. A. (2001). Institutional image: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 205-216.

Khairusy, M. A., Hurriyati, R., Suwatno, S., Gaffar, V., Dirgantari, P. D., & Setiana, S. M. (2022). Marketing innovation: development strategy of private university in indonesia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 9(5), 776-788.

Khodakarami, N. & Dirani, K. M. (2020). Drivers of employee engagement: differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 81-91.

Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102520.

Kim, Y., & Ferguson, M. A. (2019). Are high-fit CSR programs always better? The effects of corporate reputation and CSR fit on stakeholder responses. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 471-498.

King, R. (2009). *Governing universities globally: Organizations, regulation and rankings*. Edward Elgar Publishing.

Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2021). Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 7(4).

Kleine, A., & Von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85, 517-533.

Knippenberg, D. V., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 571-584.

Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.

Kong, H., Bu, N., Yuan, Y., Wang, K., & Ro, Y. (2019). Sustainability of hotel, how does perceived corporate social responsibility influence employees' behaviors?. *Sustainability*, 11(24), 7009.

- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2178-2194.
- Kosteas, V. D. (2010). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, E., & Cámara, D. (2000). *Introducción al marketing*. Pearson Prentice Hall.
- Kowalczyk, R., & Kucharska, W. (2020). Corporate social responsibility practices incomes and outcomes: Stakeholders' pressure, culture, employee commitment, corporate reputation, and brand performance. A Polish–German cross-country study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 595-615.
- Krishnamurthi, L., & Raj, S. P. (1991). An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity. *Marketing science*, 10(2), 172-183.
- Kucharska, W., & Kowalczyk, R. (2019). How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 453-467.
- Kunene, N. (2019). *Attracting and retaining academic research staff: a case study of an institution of higher learning* (Doctoral dissertation).
- Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management science letters*, 9(6), 877-886.
- Lafferty, B. A., & Goldsmith, R. E. (2005). Cause–brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause?. *Journal of business research*, 58(4), 423-429.
- Larrán Jorge, M., & Andrades Peña, F. J. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302-319.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Lee, M., & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of services Marketing*, 15(2), 113-130.

Lee, S. M., & Lee, D. (2020). "Untact": a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1-22.

Lee, S., Lee, T. W., & Lum, C. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. *Personnel Review*, 37(2), 222-237.

Lee, Y., Park, H., & Cameron, G. T. (2018). Strategic communication in US higher education: Testing congruity effects of university identity and image among parents of prospective students. *International Journal of Strategic Communication*, 12(3), 308-327.

Leider, J. P., Sellers, K., Bogaert, K., Liss-Levinson, R., & Castrucci, B. C. (2021). Research Full Report: Voluntary Separations and Workforce Planning: How Intent to Leave Public Health Agencies Manifests in Actual Departure in the United States. *Journal of Public Health Management and Practice*, 27(1), 38.

Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of marketing*, 68(4), 16-32.

Lizcano, J.L., & Moneva, J.M. (2003). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Asociación Española de Contabilidad y Administración den Empresas (AECA). Madrid.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.

Loor Zambrano, H. Y. (2021). *Análisis y medición de la incorporación de programas de Responsabilidad Social Corporativa (rsc) en empresas de distribución de productos de consumo masivo de la provincia de Manabí (Ecuador)*. Universidad de Córdoba.

Louime, C. J., Hernandez-Martich, D., & Perdomo, O. P. (2022). The State of Higher Education in the Dominican Republic. Macrothink Institute.

Lu, J., Liang, M., Zhang, C., Rong, D., Guan, H., Mazeikaite, K., & Streimikis, J. (2021). Assessment of corporate social responsibility by addressing sustainable development goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 686-703.

Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Rong, D., Ahmed, R. R., & Streimikis, J. (2020). Modified Carroll's pyramid of corporate social responsibility to enhance organizational performance of SMEs industry. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122456.

Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What dimension of CSR matters to organizational resilience? Evidence from China. *Sustainability*, 11(6), 1561.

Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N., ... & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.

Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of business ethics*, 30, 57-72.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of business ethics*, 23, 283-297.

Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of marketing science*, 27(4), 455-469.

Majid, M., Ramli, M. F., Badyalina, B., Roslan, A., & Hashim, A. J. A. J. C. M. (2020). Influence of engagement, work-environment, motivation, organizational learning, and supportive culture on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 186.

Maleka, M. J., Schultz, C., Van Hoek, L., Dachapalli, L. A. P., & Ragadu, S. (2017). Measuring employee engagement of low-income workers either working at or visiting Marabastad Mall in the City of Tshwane Metropolitan Municipality. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 9(5 (J)), 74-82.

Manaktola, K., & Jauhari, V. (2007). Exploring consumer attitude and behaviour towards green practices in the lodging industry in India. *International journal of contemporary hospitality management*, 19(5), 364-377.

Manzoor, S. R., Ho, J. S. Y., & Al Mahmud, A. (2021). Revisiting the 'university image model' for higher education institutions' sustainability. *Journal of Marketing for Higher Education*, 31(2), 220-239.

Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., Falcó, J. M., & Millan-Tudela, L. A. (2022). Corporate Social Responsibility: A Narrative Literature Review. *Frameworks for Sustainable Development Goals to Manage Economic, Social, and Environmental Shocks and Disasters*, 16-34.

Marique, G., Stinglhamber, F., Desmette, D., Caesens, G., & Zanet, F. D. (2012). The relationship between perceived organizational support and affective commitment. *Group & Organization Management*, 38(1), 68-100.

Martínez-Usarralde, M. J., Lloret-Catalá, C., & Mas-Gil, S. (2017). Responsabilidad Social Universitaria (RSU): Principios para una universidad sostenible, cooperativa y democrática desde el diagnóstico participativo de su alumnado. *Education Policy Analysis Archives*, 25, 75-75.

- Martínez-Valdivia, E., Pegalajar-Palomino, M. D. C., & Burgos-García, A. (2020). Social responsibility and university teacher training: Keys to commitment and social justice into schools. *Sustainability*, 12(15), 6179.
- Mascarenhas, C., Mendes, L., Marques, C., & Galvão, A. (2020). Exploring CSR's influence on employees' attitudes and behaviours in higher education. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(4), 653-678.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). Burnout. *Stress and quality of working life: current perspectives in occupational health*, 37, 42-49.
- Masood, A., Ul-Ain, Q., Aslam, R., & Rizwan, M. (2014). Factors affecting employee satisfaction of the public and private sector organizations of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 97.
- Masserini, L., Bini, M., & Pratesi, M. (2019). Do quality of services and institutional image impact students' satisfaction and loyalty in higher education?. *Social Indicators Research*, 146, 91-115.
- Masud, M. A. K., Rashid, M. H. U., Khan, T., Bae, S. M., & Kim, J. D. (2019). Organizational strategy and corporate social responsibility: The mediating effect of triple bottom line. *International journal of environmental research and public health*, 16(22), 4559.
- Masum, A., Hanan, H., Awang, H., Aziz, A., & Ahmad, M. H. (2020). Corporate social responsibility and its effect on community development: An overview. *Journal of Accounting Science*, 22(1), 35-40.
- Matten, D. (2012). Why do companies engage in corporate social responsibility? Background, reasons and basic concepts. *The ICCA handbook on corporate social responsibility*, 1-46.
- Mattila, A. S. (2004). The impact of service failures on customer loyalty: The moderating role of affective commitment. *International journal of service industry management*, 15(2), 134-149.
- Maxham III, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of business research*, 54(1), 11-24.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McNeese-Smith, D. (1999). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1332-1341.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1991). Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. *Human Relations*, 44(5), 481-495.

Mehmood, U. (2021). Contribution of renewable energy towards environmental quality: The role of education to achieve sustainable development goals in G11 countries. *Renewable Energy*, 178, 600-607.

Mejía-Ricart, M. R. G. (2003). *Objetivos y estrategias: para la reforma del Estado en la República Dominicana*. CONARE, Consejo Nacional del Reforma del Estado.

Mejía, R. (2015). La importancia de las universidades en la formación de capital humano en la República Dominicana. *Revista de Educación Superior*, 44(3), 1-18. 5.

Melewar, T., Foroudi, P., Dinnie, K., & Nguyen, B. (2017). The role of corporate identity management in the higher education sector: an exploratory case study. *Journal of Marketing Communications*, 24(4), 337-359.

Mencil, J., Wefald, A. J., & van Ittersum, K. W. (2016). Transformational leader attributes: interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(5), 635-657.

Mesch, D. (1991). *Satisfaction in the white collar job*. Michigan: University of Michigan.

MESCyT (2012). *Informe General sobre Estadísticas de Educación Superior 2010-2011*. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

Milem, J. F., Chang, M. J., & Antonio, A. L. (2005). *Making diversity work on campus: A research-based perspective* (pp. 1-39). Washington, DC: Association American Colleges and Universities.

Mirda, R., & Prasetyo, P. (2022). Job Characteristics, Job Involvement, and Transformational Leadership's Effects on Employee Performance through Work Engagement. *Indonesian Journal of Multidisciplinary Science*, 2(3), 2129-2140.

Misso, R., Andreopoulou, Z., Cesaretti, G. P., Hanna, S. S., & Tzoulis, I. (2018). Sustainable development and green tourism: New practices for excellence in the digital era. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 11(1), 65-74.

Mohamed, N. H., Noor, Z. Z., & Sing, C. L. I. (2020). Environmental sustainability of universities: critical review of best initiatives and operational practices. *Green engineering for campus sustainability*, 5-17.

Mohammed, S. M. M., El-Ashram, R. E. M., & Abosaif, M. S. A. (2022). The relationship between spiritual leadership and human engineering among

university employees: The mediating role of mindfulness. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 29-43.

Moral, A. M., & Poyatos, R. P. (2010). La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (103), 75-100.

Moreno, Á. M., & Guerrero, R. F. (2003). Personas, conocimiento e innovación en servicios sociales. In *La calidad de los servicios sociales: conceptos y experiencias*(pp. 59-94). Tirant lo Blanch.

Morinaj, J., & Hascher, T. (2022). On the relationship between student well-being and academic achievement: A longitudinal study among secondary school students in Switzerland. *Zeitschrift für Psychologie*, 230(3), 201-214.

Mtange, M. (2022). Managing corporate identity during organisational transformation in a public institution in kenya. *International Journal of Communication and Public Relation*, 7(1), 59-102.

Mtawa, N. N. (2017). *Exploring the role of service-learning in human development: Perspectives of staff, students and community members* (Doctoral dissertation, University of the Free State).

Münch, R. (2014). *Academic capitalism: Universities in the global struggle for excellence*. Routledge.

Murangi, A., & Bailey, L. (2022). Employee engagement of special needs teachers in Windhoek, Namibia: The moderating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-10.

Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, practice and policy*, 8(1), 15-29.

Nandedkar, A., Mbindyo, M., O'Connor, R. J., & O'Connor, T. C. (2023). Academic Advising Leadership and Change Management. In *Academic Advising Administration* (pp. 68-84). Routledge.

Nasution, H., & Maas, L. T. M. (2022, December). Analysis of Job Satisfaction on Employee Engagement Impacted on Turnover Intentions at PT Hilti Nusantara's Account Manager. In *19th International Symposium on Management (INSYMA 2022)*(pp. 520-528). Atlantis Press.

Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901.

Nell, C. E., & Cant, M. C. (2014). Determining student perceptions regarding the most important service features and overall satisfaction with the service quality

of a higher education institution. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(2), 63-87.

Newsom, D. (2006). *Bridging the gaps in global communication*. John Wiley & Sons.

Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.

Ngabonzima, A., Asingizwe, D., & Kouveliotis, K. (2020). Influence of nurse and midwife managerial leadership styles on job satisfaction, intention to stay, and services provision in selected hospitals of Rwanda. *BMC nursing*, 19, 1-11.

Nguyen, B., Yu, X., Melewar, T., & Hemsley-Brown, J. (2016). Brand ambidexterity and commitment in higher education: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 69(8), 3105-3112.

Nguyen, N. P., & Mogaji, E. (2022). Universities' endowments in developing countries: The perspectives, stakeholders and practical implications. In *Re-imagining educational futures in developing countries: Lessons from global health crises* (pp. 261-282). Cham: Springer International Publishing.

Nicoletti, C. (2006). *Differences in job dissatisfaction across Europe* (No. 2006-42). ISE Working Paper Series.

Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader–Engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772-783.

Nitzl, C. (2016). The use of partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in management accounting research: Directions for future theory development. *Journal of Accounting Literature*, 37(1), 19-35.

Nollet, J., Filis, G., & Mitrokostas, E. (2016). Corporate social responsibility and financial performance: a non-linear and disaggregated approach. *Economic Modelling*, 52, 400-407.

Norusis, M. J. (1993). *Spss*. SPSS Incorporated.

Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York, McGraw-Hill.

Núñez Reyes, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Cepal.

Obeidat, B. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: the case of Jordanian mobile telecommunication companies. *International Journal of Communications Network and System Sciences*, 9(09), 361-386.

Obwogi, J. (2013). *Factors that affect quality of teaching staff in universities in Kenya* (Doctoral dissertation).

OCDE (2008). *Políticas de educación en la República Dominicana*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Ofei-Dodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. *International journal of medical education, 11*, 47-53.

Ogbonnaya, C., & Valizade, D. (2018). High performance work practices, employee outcomes and organizational performance: a 2-1-2 multilevel mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(2), 239-259.

Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing, 73*(3), 311-336.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology, 48*(4), 775-802.

Orgaz Agüera, F., Moral Cuadra, S. & Cañero Morales, P. (2013). Responsabilidad social corporativa en las empresas. Camino hacia el desarrollo sostenible en el destino. *Contribuciones a la Economía, (2013-08)*.

Orozco Martínez, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?. *The Anáhuac Journal, 20*(1), 76-105.

Osman, Z., Alwi, N. H., Khan, B. N. A., & Samad, R. R. (2022). Antecedents of perceived business performance among private business organizations: a partial least square approach. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12*(7).

Ota, H. (2018). Internationalization of higher education: Global trends and Japan's challenges. *Educational Studies in Japan, 12*, 91-105.

Özcan, F., & Elçi, M. (2020). Employees' perception of CSR affecting employer brand, brand image, and corporate reputation. *Sage Open, 10*(4), 2158244020972372.

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.

Padhyar, A., & Pandey, R. K. (2023). A Study on Significance of Business Ethics and CSR with Special Reference to Selected Manufacturing Companies. *Social Science Journal for Advanced Research, 3*(5), 1-13.

- Padilla González, L. E., Jiménez Loza, L., & Ramírez Gordillo, M. D. L. D. (2013). La satisfacción laboral en el personal académico y su relación con la intención de abandonar la profesión. *Perfiles educativos*, 35(141), 8-25.
- Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Factors associated with job satisfaction among university teachers in northeastern region of china: a cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(10), 12761-12775.
- Pan, X., Sinha, P., & Chen, X. (2020). Corporate social responsibility and eco-innovation: the triple bottom line perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 214-228.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of business ethics*, 44, 133-148.
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: evidence from indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Panda, S., Pandey, S. C., Bennett, A., & Tian, X. (2019). University brand image as competitive advantage: a two-country study. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 234-251.
- Pang, A. (2012). Towards a crisis pre-emptive image management model. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 358-378.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-13.
- Parasuraman, A. B. L. L., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. 1988, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of retailing*, 69(1), 140-147.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of service research*, 7(3), 213-233.
- Patterson, M. G., West, M. A., & Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment, and company performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(5), 641-665.

Pelozza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 117-135.

Pepe, S., Bahar, K., Karaoğlu, B., Tas, Y., & Ates, G. (2020). Scrutiny on the organizational image levels of the students studying at the school of sports sciences in line with some variables. *Journal of Education and Learning*, 9(2), 203.

Peralta, J. (2016). El papel de las universidades en el desarrollo humano de la República Dominicana. *Revista de Investigación Educativa*, 34(2), 345-362.

Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2016). The stakeholder management theory of CSR: A multidimensional approach in understanding customer identification and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 34(5), 731-751.

Pérez, A., Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. *Service Business*, 7, 459-481.

Perlines, F. H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2020). Sustainable growth in the agro-food cooperatives of Castilla-La Mancha (Spain). *Sustainability*, 12(12), 5045.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.

Pieters, W. R. (2018). Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-11.

Ping, K. O. N. G. (2008). Social quality in the conservation process of living heritage sites. In *International Forum on Urbanism (IFoU)*.

Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54, 129-147.

Plungpongpan, J., Tiangsoongnern, L., & Speece, M. (2016). University social responsibility and brand image of private universities in Bangkok. *International Journal of Educational Management*, 30(4).

Podoshen, J. S., & Andrzejewski, S. A. (2012). An examination of the relationships between materialism, conspicuous consumption, impulse buying, and brand loyalty. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(3), 319-334.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569.

- Podsakoff, P.M., & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 69–82.
- Popova, O. (2020). Inclusive development: a new concept or an update of the sustainable development concept?. *Economy and Forecasting*, 2020(1), 112-123.
- Porath, U. (2023). Advancing Managerial Evolution and Resource Management in Contemporary Business Landscapes. *Modern Economy*, 14(10), 1404-1420.
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119-132.
- Prats Darder, P. (2005). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. AENOR.
- PRIE (2011). *Panorama Educativo 2020: Desafíos pendientes*. UNESCO.
- Puello-Socarrás, J. A., & Puello-Socarrás, C. J. (2019). La importancia de las universidades en el desarrollo sostenible de la República Dominicana. *Revista Científica Visión de Futuro*, 23(1), 1-16.
- Purcell, W. M., Henriksen, H., & Spengler, J. D. (2019). Universities as the engine of transformational sustainability toward delivering the sustainable development goals: "Living labs" for sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(8), 1343-1357.
- Purhani, S., Guliyeva, S., Teymurova, V., Guliyeva, N., & Gahramanova, S. (2022). Human capital as a driver of sustainable development in azerbaijan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (Jeecar)*, 9(6), 927-937.
- Raa, A. A. (2020). The Value of Philanthropy: Some Economic and Ethical Perspectives from Adam Smith to the Post-World War II Era. *Values and Corporate Responsibility: CSR and Sustainable Development*, 47-65.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453-471.
- Rai, A. K., & Srivastava, M. (2012). Customer loyalty attributes: A perspective. *NMIMS management review*, 22(2), 49-76.
- Rajaei, F. (2013). Pillars of Education. In *Kenneth W. Thompson, The Prophet of Norms: Thought and Practice* (pp. 85-97). New York: Palgrave Macmillan US.
- Ramanathan, S., & Isaksson, R. (2023). Sustainability reporting as a 21st century problem statement: Using a quality lens to understand and analyse the challenges. *The TQM Journal*, 35(5), 1310-1328.

Ramlawati, R. (2022). Analyzing mediation effect of competitive advantage on firm performance as measured by total quality management and supply chain management. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 66-73.

Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of workplace learning*, 26(3/4), 249-266.

Raralio, J. S. (2022). Work Engagement, Job Satisfaction, and Teaching Performance of Elementary Teachers in the New Normal. *AIDE Interdisciplinary Research Journal*, 2, 220-241.

Rast, S., & Tourani, A. (2012). Evaluation of employees' job satisfaction and role of gender difference: An empirical study at airline industry in Iran. *International journal of business and social science*, 3(7), 91-100.

Ratnasari, I. & N, E. S. (2016). Effective promotion tool in new state-owned university. In: *Proceedings of the 2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship*.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European journal of marketing*, 30(2), 19-30.

Rawshdeh, Z., Makhbul, Z. K. M., & Alam, S. S. (2019). The mediating role of person-organization fit in the relationship between socially responsible-hrm practices and employee engagement. *Humanities & Amp; Social Sciences Reviews*, 7(5), 434-441.

Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *1990*, 68(5), 105-111.

Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based (SEM). *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.

Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among United States air force security police: A test of rival theoretical predictive models. *Review of public personnel administration*, 19(3), 5-18.

Remišová, A., & Búciová, Z. (2012). Measuring corporate social responsibility towards employees. *Journal for East European Management Studies*, 273-291.

Rice, R. W., Phillips, S., & McFarlin, D. B. (1990). Multiple discrepancies and pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 386-393.

- Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long range planning*, 45(5-6), 341-358.
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On comparing results from CB-SEM and PLS-SEM: Five perspectives and five recommendations. *Marketing: ZFP–Journal of Research and Management*, 39(3), 4-16.
- Riley, M., Niininen, O., Szivas, E. E., & Willis, T. (2001). The case for process approaches in loyalty research in tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(1), 23-32.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M., & Straub, D.W. (2012). A critical look at the use of PLS-SEM in MIS quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.
- Rinny, P., Purba, C. B., & Handiman, U. T. (2020). The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of Mercubuana University. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 5(2), 39-48.
- Risdayanti, Y., & Sandroto, C. W. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Gender on the Relationship between Employee Engagement and Intention to Leave in PT X: A Moderated Mediation Analysis. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 5(3), 13-22.
- Roberts, N., & Thatcher, J. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and annotated example. *ACM sigmis database: The database for Advances in Information Systems*, 40(3), 9-39.
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388.
- Rocha, F., Curiel, J., & Cunha, L. (2020). La relación entre la confianza y el compromiso y sus efectos en la lealtad de marca. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 131-151.
- Rodríguez González, L. (2012). *La Universidad en República Dominicana: balance de medio siglo: 1961-2005*. Universidad de Salamanca.
- Rodríguez, J. A. (2017). La importancia de las universidades en el desarrollo económico y social de la República Dominicana. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(1), 1-15.
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88.
- Rupp, D. E., Shao, R., Skarlicki, D. P., Paddock, E. L., Kim, T., & Nadisic, T. (2018). Corporate social responsibility and employee engagement: the moderating role of csr-specific relative autonomy and individualism. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 559-579.

- Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of retailing*, 69(2), 193-215.
- Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2017). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Sánchez Pérez, M. C. (2016). Satisfacción de usuarios y profesionales en la evaluación de programas sociales. *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas (REPPP)*, 7, 116-140.
- Sandoval, M. (2015). From CSR to RSC: A contribution to the critique of the political economy of corporate social responsibility. *Review of Radical Political Economics*, 47(4), 608-624.
- Sang, L., Xia, D., Ni, G., Cui, Q., Wang, J., & Wang, W. (2019). Influence mechanism of job satisfaction and positive affect on knowledge sharing among project members: Moderator role of organizational commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 245-269.
- Santa Fajardo, L. M., Camargo, Y. I. B., Calderón, C. L. F., & Ramírez, V. H. M. (2021). Responsabilidad Social Pública para contribuir a la consolidación de los Objetivos del Desarrollo Sostenible. *Jurídicas CUC*, 17(1), 211-252.
- Sarfraz, M., Wang, Q., Abdullah, M. I., & Alvi, A. T. (2018). Employees' perception of corporate social responsibility impact on employee outcomes: mediating role of organizational justice for small and medium enterprises (smes). *Sustainability*, 10(7), 2429.
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026.
- Saylik, A., & Memduhoğlu, H. B. (2021). Informal relationships as a predictor of organizational commitment in schools of turkey as a collectivist society. *International Online Journal of Educational Sciences*, 13(4).
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92.
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the sdgs: the need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.

Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1991). Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications. *People and Strategy*, 14(2), 141-150.

Schuh, S. C., Quaquebeke, N. V., Göritz, A. S., Xin, K., Cremer, D. D., & Dick, R. v. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? how ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations*, 69(12), 2224-2249.

Schulz, W., Fraillon, J., Losito, B., Agrusti, G., Ainley, J., Damiani, V., & Friedman, T. (2023). *IEA International Civic and Citizenship Education Study 2022 Assessment Framework* (p. 133). Springer Nature.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.

SEESCyT (2008). *Desafíos clave para mejorar la calidad de la educación superior*. Secretaría de Estado de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California management review*, 17(3), 58-64.

Setó-Pamies, D., & Papaoikonomou, E. (2016). A multi-level perspective for the integration of ethics, corporate social responsibility and sustainability (ECSRS) in management education. *Journal of Business Ethics*, 136, 523-538.

Sezin, T. (2022). From Resistance to Co-Management?: Rethinking Scientization in the Contestation of the Technosciences. *Engaging Science, Technology, and Society*, 8(1), 128-149.

Shabbir, M. S., & Wisdom, O. (2020). The relationship between corporate social responsibility, environmental investments and financial performance: evidence from manufacturing companies. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 39946-39957.

Shah, S. M. A., Jiang, Y., Wu, H., Ahmed, Z., Ullah, I., & Adebayo, T. S. (2021). Linking green human resource practices and environmental economics performance: the role of green economic organizational culture and green psychological climate. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10953.

Sharp, T. P. (2008). Job satisfaction among psychiatric registered nurses in New England. *Journal of psychiatric and mental health nursing*, 15(5), 374-378.

- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter?. *Sustainability*, 13(11), 5965.
- Sherley, N. (2021). Small is beautiful. a study of economics as if people mattered. *Vantage: Journal of Thematic Analysis*, 121-124.
- Shmueli, G. (2010). To explain or to predict?. *Statistical Science*, 25(3), 289-310.
- Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly*, 553-572.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: a mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.
- Shriberg, M. (2002). Institutional assessment tools for sustainability in higher education: strengths, weaknesses, and implications for practice and theory. *Higher education policy*, 15(2), 153-167.
- Silié, R., Cuello, C., & Mejía, M. (2004). *Estudio sobre la calidad de la educación superior en la República Dominicana*. UNESCO.
- Simpson, S. N. Y., & Aprim, E. K. (2018). Do corporate social responsibility practices of firms attract prospective employees? Perception of university students from a developing country. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1-11.
- Singh, K., & Misra, M. (2022). The evolving path of CSR: toward business and society relationship. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 304-332.
- Singh, K., & Misra, M. (2022). The evolving path of CSR: toward business and society relationship. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 304-332.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2011). Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and teacher education*, 27(6), 1029-1038.
- Smidts, A., Pruyn, A. T., & Riel, C. B. M. v. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Smith, S. M., & Alcorn, D. S. (1991). Cause marketing: a new direction in the marketing of corporate responsibility. *Journal of consumer marketing*, 8(3), 19-35.

Soh, M., Zarola, A., Palaiou, K., & Furnham, A. (2016). Work-related well-being. *Health Psychology Open*, 3(1), 205510291662838.

Sökmen, A. (2019). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma (the relationship between organizational identification, organizational commitment, and job satisfaction: a research in hotel operations). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(2), 980-990.

Sorkos, G., & Hajisoteriou, C. (2021). Sustainable intercultural and inclusive education: Teachers' efforts on promoting a combining paradigm. *Pedagogy, Culture & Society*, 29(4), 517-536.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.

Srinivasan, S. S., Anderson, R. E., & Ponnayolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50.

Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.

Steiner, L., Sundström, A. C., & Sammalisto, K. (2013). An analytical model for university identity and reputation strategy work. *Higher Education*, 65, 401-415.

Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the royal statistical society: Series B (Methodological)*, 36(2), 111-133.

Streukens, S., & Leroi-Werelds, S. (2016). Bootstrapping and PLS-SEM: A step-by-step guide to get more out of your bootstrap results. *European management journal*, 34(6), 618-632.

Stukalina, Y. (2014). Identifying predictors of student satisfaction and student motivation in the framework of assuring quality in the delivery of higher education. *Business, management and education*, 12(1), 127-137.

Suárez-Cebador, M., Rubio-Romero, J. C., Pinto-Contreiras, J., & Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722-732.

Sujchaphong, N., Nguyen, B., & Melewar, T. C. (2015). Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: The significance of employee brand support and transformational leadership. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(2), 204-237.

Sultan, P., & Yin Wong, H. (2014). An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University. *Managing Service Quality*, 24(5), 487-521.

Sung, M., & Yang, S. U. (2009). Student–university relationships and reputation: a study of the links between key factors fostering students' supportive behavioral intentions towards their university. *Higher education*, 57, 787-811.

Susanto, P. C., Syailendra, S., & Suryawan, R. F. (2023). Determination of Motivation and Performance: Analysis of Job Satisfaction, Employee Engagement and Leadership. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 59-68.

Suska, M. (2021). Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR) on the Example of Polish Champion Oil, Gas and Mining Companies. *Sustainability*, 13(11), 6179.

Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 23(4), 7-34.

Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325-1335.

Tan, P. L., Rasoolimanesh, S. M., & Manickam, G. (2022). How corporate social responsibility affects brand equity and loyalty? A comparison between private and public universities. *Heliyon*, 8(4), e09266.

Taris, T. W., Schreurs, P. J., & Schaufeli, W. B. (1999). Construct validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey: A two-sample examination of its factor structure and correlates. *Work & Stress*, 13(3), 223-237.

Tavárez de Henríquez, J. C., & Domínguez Valerio, C. M. (2023). Satisfaction with the Work Done in University Employees: A Study from a Developing Country. *Administrative Sciences*, 13(10), 221.

Taylor, S. A., & Cronin Jr, J. J. (1994). Modeling patient satisfaction and service quality. *Journal of health care marketing*, 14(1).

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. M., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.

Thomson, W. D. (2013). *Employee engagement in corporate social responsibility strategies and organization vision alignment: A phenomenological case study* (Doctoral dissertation, Walden University).

Tien, N. H., Ngoc, N. M., Trang, T. T. T., & Mai, N. P. (2022). Sustainable Development of Higher Education Institutions in Developing Countries:

Comparative Analysis of Poland and Vietnam. *Contemporary economics*, 16(2), 195-210.

Tight, M. (2022). Internationalisation of higher education beyond the West: challenges and opportunities—the research evidence. *Educational Research and Evaluation*, 27(3-4), 239-259.

Torres Fragoso, J., & Luna Espinoza, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y administración*, 62(4), 1270-1293.

Travis, D. J., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2016). 'I'm so stressed!': A longitudinal model of stress, burnout and engagement among social workers in child welfare settings. *The British Journal of Social Work*, 46(4), 1076-1095.

Truscott, R. A., Bartlett, J. L., & Tywoniak, S. A. (2009). The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal*, 17(2), 84-91.

Tsourvakas, G. & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123-137.

Tucker, W. T. (1964). The development of brand loyalty. *Journal of Marketing research*, 1(3), 32-35.

Tugade, G. Y. G., & Arcinas, M. M. (2023). Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics, Organizational Commitment and Workplace Happiness. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(1), 136-155.

Türker, D. (2008). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89, 189-204.

Turner, P. (2019). *Employee engagement in contemporary organizations: Maintaining high productivity and sustained competitiveness*. Springer Nature.

Tüzün, İ. K. (2013). Organizational levels of analysis of communication satisfaction and identification in relation to job satisfaction. *Journal of Economics, Business and Management*, 1-5.

Tyllianakis, E., Grilli, G., Gibson, D., Ferrini, S., Conejo-Watt, H., & Luisetti, T. (2019). Policy options to achieve culturally-aware and environmentally-sustainable tourism in Fiji. *Marine pollution bulletin*, 148, 107-115.

Uncles, M. D., Dowling, G. R., & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of consumer marketing*, 20(4), 294-316.

- Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. Inter-American Development Bank.
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of business ethics*, 44, 95-105.
- Vázquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2016). University social responsibility as antecedent of students' satisfaction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 137-149.
- Vega, J. L. Á. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Esic Editorial.
- Viana-Lora, A., Orgaz-Agüera, F., Aguilar-Rivero, M., & Moral-Cuadra, S. (2023). Does the education level of residents influence the support for sustainable tourism?. *Current Issues in Tourism*, 1-19.
- Vidal, N. G., & Kozak, R. A. (2008). The recent evolution of corporate responsibility practices in the forestry sector. *International Forestry Review*, 10(1), 1-13.
- Vieira Jr, E. T., Li, Y., & Scotina, A. (2022). Global automakers. CSR reporting and targeted stakeholders 2018-2020. *Symphonya*, (1), 92-119.
- Villarroel, C.A. (1995). *La enseñanza universitaria: de la transmisión del saber a la construcción del conocimiento*. UNESCO.
- Visscher, I. and Beerkens, R. (2020). Organizational identification at a multinational company. *Journal of Intercultural Management*, 12(3), 67-98.
- Wagner-Tsukamoto, S. (2019). In search of ethics: from Carroll to integrative CSR economics. *Social Responsibility Journal*, 15(4), 469-491.
- Wang, C., & Wu, L. (2012). Customer loyalty and the role of relationship length. *Managing Service Quality: An International Journal*, 22(1), 58-74.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management journal*, 59(2), 534-544.

Ward, L., Siegel, M. J., & Davenport, Z. (2012). *First-generation college students: Understanding and improving the experience from recruitment to commencement*. John Wiley & Sons.

Wen, H., & Liu-Lastres, B. (2021). Examining the impact of psychological capital on workplace outcomes of ethnic minority foodservice employees. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102881.

Wettstein, F. (2020). The history of 'business and human rights' and its relationship with corporate social responsibility. *Research handbook on human rights and business*, 23-46.

Whitehouse, L. (2006). Corporate social responsibility: Views from the frontline. *Journal of Business Ethics*, 63, 279-296.

Whiteley, R., & Hessian, D. (1996). Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality: An International Journal*, 6(5), 47-52.

Wikaningrum, T., Udin, U., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: a study on equal employment opportunity in leadership. *Journal of Business & Retail Management Research*, 13(01), 138-147.

Williams, M. L., Brower, H. H., Ford, L. R., Williams, L. J., & Carraher, S. M. (2008). A comprehensive model and measure of compensation satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), 639-668.

Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing.

Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.

Xanthopoulos, D., Bakker, A. B., Kantas, A., & Demerouti, E. (2013). Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 7(2), 41-52.

Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017, December). Facets of job satisfaction and work engagement. In *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship* (Vol. 5, No. 3, pp. 248-265). Emerald Publishing Limited.

Yang, Y. (2014). Studies of transformational leadership: evaluating two alternative models of trust and satisfaction. *Psychological Reports*, 114(3), 740-757.

Yuan, L., Pham, M. L., Dang, T. P., Nguyen, T. N. M., Vu, M. C., & Nguyen, A. T. (2022). Linking ethical leadership to job satisfaction and work engagement: The mediating role

of psychological empowerment. *Journal of International Business and Management*, 5(12), 1-16.

Yuesti, A., & Adnyana, I. D. (2022). The role of organizational commitment mediation on career development and employee performance. *Nexo Revista Científica*, 35(01), 306-315.

Yurchisin, J., & Damhorst, M. L. (2009). An investigation of salesperson appearance and organizational identification. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 13(3), 458-470.

Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn. *Journal of the academy of marketing science*, 28, 67-85.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of marketing*, 60(2), 31-46.

Zhang, G., & Wang, Y. (2021). Organizational identification and employees' innovative behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy. *Chinese Management Studies*, 16(5), 1108-1123.

Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2020). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: A signaling perspective. *Business ethics: A European review*, 29(1), 20-34.

Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., & Zhou, Z. (2020). The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: a meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Management*, 48(1), 114-146

Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. H. (2014). How is employee perception of organizational efforts in corporate social responsibility related to their satisfaction and loyalty towards developing harmonious society in Chinese enterprises?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28-40.

Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.

Žižek, S. Š., Mulej, M., & Potočnik, A. (2021). The sustainable socially responsible society: Well-being society 6.0. *Sustainability*, 13(16), 9186.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

Anexo 1. Cuestionario

INFORMACIÓN GENERAL

Este cuestionario versa sobre "la responsabilidad social corporativa como antecedente de la satisfacción y lealtad universitaria. Un análisis en la República Dominicana". Rellenar el cuestionario le llevará menos de 12 minutos. **Todas las respuestas recogidas son confidenciales y ninguna será identificada de forma individual.** Su participación es vital para el objetivo del proyecto. **Gracias por su colaboración.**

Sección 1. Pensando en UTESA, valore las siguientes afirmaciones y señale con un círculo en qué medida está de acuerdo con ellas (1 totalmente en desacuerdo, 2 relativamente en desacuerdo, 3 indiferente, 4 relativamente de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo):

IMAGEN DE LA UNIVERSIDAD						
IMU1	La universidad está cercana a los estudiantes	1	2	3	4	5
IMU2	La universidad muestra un fuerte compromiso hacia los estudiantes	1	2	3	4	5
IMU3	La universidad cuenta con un cuerpo docente de alta calidad	1	2	3	4	5
IMU4	La universidad mantiene estrechos vínculos con la sociedad	1	2	3	4	5
IMU5	La universidad ofrece una formación de calidad	1	2	3	4	5
IMU6	El ambiente en la universidad es agradable	1	2	3	4	5
IMU7	La universidad goza de prestigio en el mercado	1	2	3	4	5
IMU8	La universidad tiene una sólida imagen	1	2	3	4	5
IMU9	La universidad dispone de instalaciones de calidad	1	2	3	4	5
IMU10	La universidad se caracteriza por su innovación	1	2	3	4	5
IMU11	La universidad mantiene altos estándares de exigencia	1	2	3	4	5
IMU12	La universidad es un lugar donde radia la felicidad	1	2	3	4	5
IDENTIFICACIÓN						
IDE1	Cuando alguien critica a la universidad, lo considero un ataque personal	1	2	3	4	5
IDE2	Me preocupa la opinión de las personas acerca de la universidad	1	2	3	4	5
IDE3	Cuando la universidad tiene éxito, siento que también es mi éxito	1	2	3	4	5
IDE4	Me siento incómodo cuando los medios de comunicación critican a la universidad	1	2	3	4	5
LEALTAD						
LEA1	Si tuviera que seguir estudiando o buscar oportunidades de desarrollo profesional, consideraría a esta universidad como mi primera opción	1	2	3	4	5
LEA2	Recomendaría esta universidad si alguien me pidiera consejo	1	2	3	4	5
LEA3	Si se presenta la oportunidad, compartiría con amigos y familiares aspectos positivos de la universidad	1	2	3	4	5
LEA4	Animo a familiares y amigos a estudiar o trabajar en esta universidad	1	2	3	4	5

Sección 2. Pensando en LA UNIVERSIDAD, valore las siguientes afirmaciones y señale con un círculo en qué medida está de acuerdo con ellas (1 totalmente en desacuerdo, 2 relativamente en desacuerdo, 3 indiferente, 4 relativamente de acuerdo, 5 totalmente de acuerdo):

DIMENSIÓN ECONÓMICA						
DEC1	Se presta atención a la provisión de servicios de alta calidad a los estudiantes	1	2	3	4	5
DEC2	La universidad satisface las expectativas de los estudiantes con respecto a los programas de estudio	1	2	3	4	5
DEC3	Los servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales	1	2	3	4	5
DEC4	La universidad se destaca por ofrecer una alta calidad a precios competitivos	1	2	3	4	5
DEC5	La garantía de los servicios es superior al promedio del mercado	1	2	3	4	5
DEC6	Los intereses de los estudiantes se toman en cuenta en las decisiones de la universidad	1	2	3	4	5
DEC7	El respeto a los derechos de los estudiantes es una prioridad en la gestión	1	2	3	4	5
DEC8	La universidad es reconocida en el mercado por su confiabilidad en sus acciones	1	2	3	4	5
DEC9	La universidad se esfuerza por establecer relaciones de colaboración a largo plazo y beneficios mutuos con los alumnos	1	2	3	4	5

DEC10	La universidad valora la importancia de las compras responsables, dándole preferencia a los proveedores responsables	1	2	3	4	5
DEC11	Se impulsan las alianzas con otras universidades en la región	1	2	3	4	5
DEC12	La universidad posee un sistema eficaz para gestionar quejas y reclamaciones	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN SOCIAL						
DSO1	La universidad defiende la contratación de personas en situación de riesgo social (discapacitados, pertenecientes a grupos LGTBI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades graves, personas con antecedentes penales)	1	2	3	4	5
DSO2	La universidad se preocupa por mejorar la calidad de vida de sus empleados	1	2	3	4	5
DSO3	Se aplican políticas de flexibilidad laboral para conciliar la vida laboral con la vida personal	1	2	3	4	5
DSO4	La remuneración de los empleados (salarios) se basa en sus competencias y desempeño	1	2	3	4	5
DSO5	La universidad revisa los salarios de acuerdo con el nivel de desarrollo profesional	1	2	3	4	5
DSO6	La universidad presta atención al bienestar de los empleados en el ámbito personal y profesional	1	2	3	4	5
DSO7	Se mantienen altos niveles de salud y seguridad laboral	1	2	3	4	5
DSO8	Se impulsa la formación continua y el desarrollo profesional de los empleados	1	2	3	4	5
DSO9	Se tienen en cuenta las sugerencias de los empleados en las decisiones de gestión	1	2	3	4	5
DSO10	La universidad ofrece estabilidad laboral a sus empleados	1	2	3	4	5
DSO11	La igualdad de oportunidades está garantizada para todos los empleados, sin discriminación por género, edad, relaciones personales, familiares u otros motivos	1	2	3	4	5
DSO12	La universidad respalda actividades educativas y culturales para sus empleados	1	2	3	4	5
DSO13	La universidad contribuye a mejorar la calidad de vida en las comunidades en las que opera	1	2	3	4	5
DSO14	Las decisiones de la universidad incluyen los intereses de las comunidades en las que opera	1	2	3	4	5
DSO15	La universidad participa en proyectos sociales en beneficio de la comunidad	1	2	3	4	5
DSO16	Se alienta a los empleados a participar en actividades de voluntariado	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL						
DME1	Se emplean envases y embalajes reciclados en la universidad	1	2	3	4	5
DME2	Se considera la eficiencia energética para lograr niveles superiores de eficacia	1	2	3	4	5
DME3	Se lleva a cabo el reciclaje de materiales y residuos	1	2	3	4	5
DME4	La universidad forma parte de acciones relacionadas con la conservación de la naturaleza	1	2	3	4	5
DME5	Se promueve el consumo sostenible, proporcionando información sobre el uso eficiente de productos y la gestión de residuos, entre otros	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN CON EL LIDERAZGO						
SAL1	Mi superior siempre comunica de manera clara sus expectativas sobre mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
SAL2	Me siento en libertad para expresar críticas y sugerencias a mi superior	1	2	3	4	5
SAL3	Las solicitudes y guías de mi superior simplifican mi trabajo	1	2	3	4	5
SAL4	Mi superior posee un profundo conocimiento en su área de competencia	1	2	3	4	5
SAL5	Tengo confianza en la información proporcionada por mi superior	1	2	3	4	5
SAL6	Los líderes saben ilustrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la universidad	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO						
SAC1	El ambiente de trabajo en la universidad facilita la interacción entre los empleados	1	2	3	4	5
SAC2	El entorno en mi equipo de trabajo propicia relaciones armoniosas entre los miembros del grupo	1	2	3	4	5
SAC3	En esta universidad, los individuos están siempre dispuestos a asistirse mutuamente	1	2	3	4	5
SAC4	Siempre cuento con una buena respuesta cuando necesito la ayuda de un colega	1	2	3	4	5
SAC5	Puedo confiar plenamente en mis compañeros de trabajo en esta universidad	1	2	3	4	5
SAC6	Siento que mi equipo labora en unidad como un auténtico grupo de trabajo	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN CON EL SALARIO						
SAS1	Considero equitativa la remuneración que esta universidad otorga a sus empleados	1	2	3	4	5
SAS2	Siento que mi trabajo es valorado y reconocido por la institución	1	2	3	4	5
SAS3	Estoy recompensado de manera justa por la calidad de mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN CON LAS PROMOCIONES						
SAP1	Tengo claridad acerca de los pasos necesarios para avanzar profesionalmente en esta universidad	1	2	3	4	5
SAP2	Creo que esta universidad ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi carrera	1	2	3	4	5

SAP3	La universidad aplica criterios justos en los procesos de promoción y desarrollo profesional	1	2	3	4	5
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO REALIZADO						
SAT1	Recibo toda la información necesaria para ejecutar eficazmente mi labor	1	2	3	4	5
SAT2	Estimo que la cantidad de tiempo que dedico a mi trabajo se ajusta a las necesidades de la universidad y a las mías propias	1	2	3	4	5
SAT3	Me complace el trabajo que realizo en esta universidad	1	2	3	4	5
SAT4	Dispongo de acceso al equipo y material requerido para desempeñar mi función de manera efectiva	1	2	3	4	5
SAT5	Los procedimientos y procesos de trabajo en esta universidad son organizados y eficientes	1	2	3	4	5
SAT6	Comprendo lo que se espera de mi para avanzar en mi desarrollo profesional en esta universidad	1	2	3	4	5
SAT7	Reconozco que mi labor es fundamental para el éxito de la universidad	1	2	3	4	5
SAT8	Las funciones asignadas en la universidad están bien diseñadas	1	2	3	4	5
SAT9	Me encanta hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS						
COM1	En general, supero las expectativas para contribuir al logro de los objetivos de la universidad	1	2	3	4	5
COM2	Estaría dispuesto a aceptar prácticamente cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta universidad	1	2	3	4	5
COM3	Entiendo que mis valores se asemejan mucho a los valores de la organización	1	2	3	4	5
COM4	Me siento orgulloso de ser parte de esta universidad	1	2	3	4	5
COM5	Soy feliz por haber seleccionado esta institución y no otra universidad para trabajar	1	2	3	4	5
COM6	Cada día deseo ir a trabajar a la universidad	1	2	3	4	5
COM7	Durante mis labores me siento con mucha energía	1	2	3	4	5
COM8	Mis funciones y acciones en la universidad me inspiran	1	2	3	4	5

Sección 3: DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS (Marque lo que proceda).

- F1 **Género:** Masculino , Femenino
- F2 **Rol en la Universidad:** Docente , Administrativo , Docente y Administrativo , Otros
- F3 **Edad:** De 18-29 , De 30-39 , De 40-49 , 50-59 , 60 o más
- F4 **Nivel de estudios:** Sin estudios , Primaria , Secundaria , Universitario
- F5 **¿Cuál es su sueldo mensual?:** Menos de RD\$20,000 , RD\$20,001-30,000 , RD\$30,001-40,000 , Más de 40,001
- F6 **Tiempo en la universidad:** Menos de 1 año , Entre 1 y 3 años , Entre 4 y 6 años , 7 o más años
- F7 **Recinto:** Sede , Santo Domingo , Moca , Mao , Dajabón , Puerto Plata , Gaspar Hernández

¡Muchas GRACIAS por su colaboración!

