

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA, ECONOMETRÍA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA,
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA APLICADA

PROGRAMA DE DOCTORADO CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS



**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)**

**ANALYSIS AND MEASUREMENT OF THE INCORPORATION OF CORPORATE SOCIAL
RESPONSIBILITY (CSR) PROGRAMMES IN DISTRIBUTION FIRMS OF MASS
CONSUMPTION PRODUCTS IN THE PROVINCE OF MANABÍ (ECUADOR)**

Directores

Luna María Santos Roldán
Beatriz Palacios Florencio

Autor

Halder Yandry Loor Zambrano

Córdoba, 2020

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	1/304



TITULO: ANÁLISIS Y MEDICIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN EMPRESAS DE DISTRIBUCION DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA PROVINCIA DE MANABI (ECUADOR)

AUTOR: *Halder Yandry Loor Zambrano*

© Edita: UCOPress. 2021
Campus de Rabanales
Ctra. Nacional IV, Km. 396 A
14071 Córdoba

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



TÍTULO DE LA TESIS:

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)

DOCTORANDO/A:

Halder Yandry Loor Zambrano

INFORME RAZONADO DEL/DE LOS DIRECTOR/ES DE LA TESIS

(se hará mención a la evolución y desarrollo de la tesis, así como a trabajos y publicaciones derivados de la misma).

Las directoras de la Tesis, prof^a. Dra. Beatriz Palacios (UPO) y prof^a. Dra. Luna Santos ratifican la presentación de la Tesis Doctoral de Halder Yandry Loor Zambrano, resultado de un largo trabajo de acompañamiento y esfuerzo académico. En esta investigación se presentan fundamentalmente, los factores que contribuyen a la creación de un modelo de programa de Responsabilidad Social Corporativa en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo. Un documento original que consideramos que cuenta con todos los prerequisites para su defensa.

La calidad de esta investigación, presentada en formato tradicional, es así mismo reforzada con la presencia de estancia, congresos y publicaciones de ella procedentes:

- Estancia

Desde el 07 de marzo de 2018 hasta el 07 de abril de 2018. Facultad de Derecho y CCEE y Empresariales de la Universidad de Córdoba.

- Ponencias

Loor-Zambrano, H.Y, Santos-Roldán, L., Palacios-Florencio, B. (2017). *Aplicabilidad de las teorías de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en empresas manabitas*. Primera Convención Científica Internacional (CCIUTM) de la Universidad Técnica de Manabí UTM (2017). Portoviejo-Manabí (Ecuador).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	3/304



Loor-Zambrano, H.Y, Santos-Roldán, L., Palacios-Florencio, B. (2019). *Situación de la RSC en empresas del sector de distribución de productos de consumo masivo en Manabí: enfoque teórico*. Congreso Internacional y Multidisciplinar de Investigadores en Formación. Manta-Manabí (Ecuador).

- Publicación

Loor-Zambrano, H.Y., Santos-Luna, L., Palacios-Florencio, B. (2020): Corporate Social Responsibility, facets of employee job satisfaction and commitment. *The TQM journal*, pp: 1-23. Área: Business and International Management, Q1 (Scopus).

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

Córdoba, 20 de noviembre de 2020

Firma del/de los director/es

Fdo.: Profª Dra. Beatriz Palacios Florencio

Fdo.: Profª Dra. Luna Santos Roldán

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	4/304



En cuestiones de ciencia,
la autoridad de miles no vale más que el humilde razonamiento de un único individuo.
(Galileo Galilei)

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	5/304



Registro Electrónico de la Universidad de Córdoba
ENTRADA
28/12/2020 11:48
2020087749

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	6/304



AGRADECIMIENTO

A lo largo de esta investigación he contado con la ayuda de muchas personas, a las que debo mi gratitud y reconocimiento.

En primer lugar, gracias, de corazón, a mis tutoras del presente trabajo de investigación doctoral, las profesoras doctoras Luna María Santos Roldán y Beatriz Palacios Florencio, por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento: realmente han hecho fácil lo difícil y ha sido todo un honor para mí poder contar con su guía y decidida colaboración.

Agradezco también a la Universidad de Córdoba (España) en nombre de todos aquellos seres extraordinarios, amables y joviales que con su atención y respeto supieron tratarme durante mi estancia como alumno de doctorado en este noble y prestigioso centro de educación superior; y, también a la Universidad Técnica de Manabí (Ecuador), mi segunda casa, ya que gracias al convenio entre ambas universidades, puedo cumplir una de mis tan anheladas metas profesionales.

También quiero agradecer a mis compañeros del Departamento de Administración y autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí por su constante soporte a mi actividad investigadora. Mi agradecimiento a las señoras ingenieras Gladys Giler Briones y Carmen Beltrón Cedeño, funcionarias del Departamento Financiero y de Presupuesto de la Universidad Técnica de Manabí, respectivamente, por haber facilitado mi viaje de estancia a la ciudad de Córdoba (España).

Gracias infinitas a todos aquellos directivos, gerentes, dueños y especialmente a los empleados de las empresas investigadas, sin su valiosa y decidida colaboración, nada de este trabajo investigativo hubiese sido posible; en este párrafo debo hacer un reconocimiento especial también a la señora Lic. Mariela Tello Pisco y al señor Lenin Macías García por haber contribuido a través de su gestión, al contacto con el recurso humano tomado en consideración para esta investigación.

También me complace expresar un agradecimiento a los amigos de niñez y juventud de mi colegio, por su comprensión ante tantas ausencias no justificadas y horas de compañía robadas; nombrar a todos sería muy extenso y podría cometer algún olvido injusto, ¡gracias amigos de toda la vida, por estar ahí!, trataré que este gran esfuerzo valga la pena.

Y si las ciudades merecen gratitud, Córdoba resultó ser el lugar ideal que me brindó la paciencia, distancia y empuje necesarios para la consecución de este logro académico; sus lugares, su gente y su cultura las llevaré en mi mente y mi corazón para siempre: ¡Gracias Córdoba!

Finalmente, quiero agradecer especialmente la paciencia, el apoyo y el amor recibidos de mi familia: mi esposa Mariela y mis hijos Bryan y María Doménica, que este trabajo represente la tenacidad, perseverancia y responsabilidad, recordarles siempre que no somos lo que conseguimos, sino lo que superamos. También a mis padres, Flérida (+) y Halder, y a mis hermanos Annabel, Kathya y Christian, a mis sobrinos Eduardo, Belén y Emma, Joao y Katherine, Christian, Jorge, Bruno, Elías, Santiago, Estelita, a mis tíos, primos y al resto de mi familia toda, gracias por su apoyo invisible, pero muy valioso.

Gracias a todos, gracias por todo, a los que vienen y a los que ya no están, a Charlie y Candy, Bob y Princesa porque fueron parte importante de mi vida y la de los míos. Los quiero y recuerdo con todo mi corazón.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	7/304



Registro Electrónico de la Universidad de Córdoba
ENTRADA
28/12/2020 11:48
2020087749

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	8/304



ÍNDICE

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	9/304



Registro Electrónico de la Universidad de Córdoba
ENTRADA
28/12/2020 11:48
2020087749

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	10/304



ÍNDICE GENERAL

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	19
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	28
1.2. OBJETIVOS	31
1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS	32
CAPITULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. CONCEPTOS, DIMENSIONES, TEORIAS, PARTES IMPLICADAS Y CRÍTICAS	37
1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	37
1.1.1 Fundamentos y Definiciones de la Responsabilidad Social Corporativa	39
1.2. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	44
1.3. TEORÍAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	48
1.4. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS	51
1.4.1. Tipología de los Stakeholders	54
1.4.2. Identificación, selección y priorización de los grupos de interés implicados o Stakeholders	57
1.5. PRINCIPALES CRÍTICAS A LA RS	60
CAPITULO 3. ACTITUDES Y CONDUCTAS DEL PERSONAL RELACIONADAS CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	63
1.1. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	63
1.2. LA MOTIVACIÓN INTRINSECA	65
1.3. LA CONFIANZA DEL EMPLEADO	70
1.4. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	72
CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO RELACIONAL E HIPÓTESIS DEL MISMO	79
1.1. LA RELACIÓN ENTRE RSC Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	80
1.1.1. RSC global y satisfacción de los empleados global	81
1.1.2. RSC global y aspectos de la satisfacción de los empleados	83
1.1.3. Dimensiones de la RSC y satisfacción global de los empleados	86
1.1.4. Dimensiones de la RSC y facetas de la satisfacción laboral	88
1.2. LA RSC Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (INTERNA) DEL PERSONAL DE LA EMPRESA	89
1.3. LA RSC Y LA CONFIANZA DEL EMPLEADO	90
1.4. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	92
1.5. MOTIVACIÓN INTERNA/INTRÍNSECA Y COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN	96
1.7. ESPECIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO RELACIONAL PROPUESTO	99
CAPITULO 5. CONTEXTO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN	105
1.1. INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO EMPÍRICO	105
1.2. EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO	109
1.2.1. Clasificación de las empresas de productos de consumo masivo.	113
1.2.2. Características de las distribuidoras de productos de consumo masivo.	114
1.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR	115
CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	123
1.1. POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DEL ESTUDIO	123
1.2. OBJETIVO Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	124
1.3. INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES	125
1.3.1. Cuestionario sobre la responsabilidad social corporativa (RSC)	125
1.3.2. Cuestionario sobre la satisfacción laboral y sus diversas facetas	126
1.3.3. Cuestionario para medir la motivación intrínseca	127
1.3.4. Medición del compromiso organizacional de los empleados	127
1.3.5. La confianza del empleado hacia la organización	128
1.4. PROCEDIMIENTO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	128
1.4.1. Los modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza	129
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDIDA DESDE UNA ÓPTICA PSICOMÉTRICA	145
1.1. EL CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	148

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	11/304



1.1.1. Calidad de los elementos (ítems) del cuestionario sobre responsabilidad social corporativa (RSC).....	148
1.1.2. Estimación de la fiabilidad inicial del cuestionario sobre RSC	148
1.1.3. Identificación de los componentes de la escala sobre RSC	149
1.1.4. Fiabilidad de los componentes y nuevas escalas del cuestionario sobre RSC	154
1.1.5. Validez de constructo de las escalas sobre RSC	155
1.1.6. Análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre RSC	157
1.1.7. Conclusión final del análisis psicométrico del instrumento de medida sobre RSC	162
1.2. EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL.....	162
1.2.1. Calidad de los elementos (ítems) del cuestionario de satisfacción	163
1.2.2. Estimación de la fiabilidad inicial de las escalas sobre satisfacción laboral	163
1.2.3. Identificación de los componentes de la escala sobre satisfacción laboral.....	164
1.2.4. Fiabilidad de los componentes y de las escalas globales sobre satisfacción laboral	168
1.2.5. Validez de constructo de las escalas de satisfacción laboral	170
1.2.6. Análisis factorial confirmatorio del cuestionario de satisfacción laboral	171
1.2.7. Conclusión final del análisis psicométrico del cuestionario de satisfacción	176
1.3. EL CUESTIONARIO PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA.....	176
1.3.1. Calidad de los elementos (ítems) del instrumento para medir la motivación intrínseca	177
1.3.2. Estimación de la fiabilidad inicial de la escala “motivación intrínseca”	177
1.3.3. Identificación de los componentes de la escala “motivación intrínseca”	178
1.3.4. Análisis factorial confirmatorio de la escala sobre motivación intrínseca.....	180
1.3.5. Conclusión final del análisis psicométrico de la escala de motivación intrínseca	180
1.4. EL CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZATIVO	181
1.4.1. Calidad de los elementos del cuestionario sobre compromiso organizativo	181
1.4.2. Estimación de la fiabilidad inicial del cuestionario sobre compromiso organizativo.....	181
1.4.3. Identificación de los componentes de la escala de compromiso organizativo.....	182
1.4.4. Análisis factorial confirmatorio de la escala sobre compromiso organizativo	184
1.4.5. Conclusión final del análisis psicométrico de cuestionario sobre compromiso organizativo.....	185
1.5. EL CUESTIONARIO DE CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS.....	185
1.5.1. Calidad de los ítems del cuestionario de confianza de los empleados	185
1.5.2. Estimación de la fiabilidad inicial del cuestionario sobre confianza de los empleados.....	186
1.5.3. Identificación de los componentes de la escala sobre confianza del empleado	186
1.5.4. Análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre confianza del empleado.....	188
1.5.5. Conclusión final del análisis psicométrico del cuestionario sobre confianza de los empleados	188
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	189
1.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	189
1.1.1. Variables de la escala de responsabilidad social corporativa	189
1.1.2. Variables de la satisfacción laboral de los empleados.....	190
1.1.3. Las variables de la escala sobre motivación intrínseca.....	191
1.1.4. Variables de la escala sobre compromiso organizacional	191
1.1.5. Escala sobre confianza de los empleados	191
1.1.6. Variables socio-demográficas	191
1.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS.....	191
1.2.1. Características del estudio empírico	192
1.2.2. Escala global de RSC y sus dimensiones.....	194
1.2.3. Escala sobre la satisfacción del empleado y sus diversas facetas.....	195
1.2.4. Las tres escalas restantes: motivación intrínseca, compromiso organizativo y confianza del empleado	197
1.3. CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO Y DE SUS CORRESPONDIENTES HIPÓTESIS.....	198
1.3.1. Validación del modelo de medida	200
1.3.2. Validación del modelo estructural.....	207
CAPÍTULO 9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS.....	215
1.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	215
1.2. CONCLUSIONES	218
1.3. LIMITACIONES	220

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	12/304



1.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	221
BIBLIOGRAFIA	223
ANEXOS	245

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	13/304



Registro Electrónico de la Universidad de Córdoba
ENTRADA
28/12/2020 11:48
2020087749

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	14/304



Índice de figuras

Figura 1. Modelo de relaciones entre variables	79
Figura 2. Modelo de relaciones entre variables e hipótesis del mismo	101
Figura 3. Modelo de relaciones entre variables e hipótesis	199

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	15/304



Registro Electrónico de la Universidad de Córdoba
ENTRADA
28/12/2020 11:48
2020087749

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	16/304



Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa	42
Tabla 2. Enfoques de análisis de la relación entre RSC y satisfacción en el trabajo	81
Tabla 3. Perspectivas de estudio de la relación entre satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional.	92
Tabla 4. Empresas Protagonistas del Sector en el cantón Portoviejo (Manabí-Ecuador)	119
Tabla 5. Distribuidoras de productos de consumo masivo objeto de estudio	120
Tabla 6. Características para el “ajuste ideal” del análisis factorial confirmatorio (AFC).....	147
Tabla 7. Comparación del análisis de fiabilidad de las cuatro escalas sobre RSC.....	149
Tabla 8. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de RSC	150
Tabla 9. Comparación de la estructura factorial del cuestionario sobre RSC.....	153
Tabla 10. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario sobre RSC	155
Tabla 11. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario original sobre RSC	156
Tabla 12. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario sobre RSC con 5 factores.....	157
Tabla 13. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario sobre RSC con 3 dimensiones	157
Tabla 14. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario sobre RSC.....	159
Tabla 15. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales teóricas del cuestionario global sobre RSC.....	160
Tabla 16. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre RSC (5 factores)	161
Tabla 17. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre RSC (3 componentes o factores)	162
Tabla 18. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario sobre satisfacción laboral	164
Tabla 19. Comparación de las estructuras factoriales presentadas para el cuestionario de satisfacción laboral.....	168
Tabla 20. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario sobre satisfacción laboral de los empleados.....	170
Tabla 21. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de satisfacción laboral (4 factores)	171
Tabla 22. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)	171
Tabla 23. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de satisfacción laboral (modelo teórico)	171
Tabla 24. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario sobre satisfacción laboral de los empleados.....	173
Tabla 25. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales teóricas del cuestionario sobre satisfacción laboral.....	174
Tabla 26. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre satisfacción laboral (4 factores).....	175
Tabla 27. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre satisfacción laboral (5 componentes o factores).....	176
Tabla 28. Análisis de calidad de los ítems de la escala de motivación intrínseca	177
Tabla 29. Análisis de fiabilidad de la escala “Motivación intrínseca”	178
Tabla 30. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario sobre motivación intrínseca	179
Tabla 31. Análisis factorial del cuestionario sobre motivación intrínseca.....	179
Tabla 32. Resultados del análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre “Motivación intrínseca”	180
Tabla 33. Análisis de calidad de los ítems de la escala de compromiso organizativo	181
Tabla 34. Análisis de fiabilidad de la escala única del cuestionario sobre compromiso organizativo.....	182
Tabla 35. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de compromiso de los empleados	183
Tabla 36. Análisis factorial del cuestionario sobre compromiso organizacional	184
Tabla 37. Resultados del análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre compromiso organizativo	185

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUJAFKW6QZQLHHY	Página	17/304



Tabla 38. Análisis de calidad de los ítems de la escala de confianza de los empleados.....	186
Tabla 39. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre confianza de los empleados	186
Tabla 40. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de confianza de los empleados.....	187
Tabla 41. Análisis factorial del cuestionario sobre confianza de los empleados.....	187
Tabla 42. Resultados del análisis factorial confirmatorio de cuestionario sobre confianza del empleado	188
Tabla 43. Características socio-demográficas de la muestra (N= 318).....	192
Tabla 44. Distribución de las escalas de RSC por sexo. (n=318)	194
Tabla 45. Distribución de las puntuaciones de la escala sobre satisfacción global en el trabajo y sus diferentes facetas por sexo (n=318).....	196
Tabla 46. Distribución de las escalas “motivación intrínseca”, “compromiso organizacional” y “confianza del empleado” (n=318).....	198
Tabla 47. Fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y varianza media extraída (AVE) de los factores de primer orden, las dimensiones intermedias y los constructos de segundo orden.....	200
Tabla 48. Validez discriminante (HTMT) de las dimensiones del modelo propuesto.....	207
Tabla 49. Valores del FIV de las dimensiones del modelo propuesto	208
Tabla 50. Valores y significación de los coeficientes <i>path</i> (beta) del modelo propuesto.	208
Tabla 51. Efectos directos sobre las variables endógenas en el modelo de relaciones propuesto.....	209
Tabla 52. Tamaño del efecto de los coeficientes beta.	210
Tabla 53. Resumen de los efectos de mediación	210
Tabla B.1. Descriptivos de los ítems de la escala de RSC global y por sexo. (n=318).....	250
Tabla B.2. Descriptivos de los ítems de escala sobre satisfacción global en el trabajo global y por sexo (n=318)	253
Tabla B.3. Descriptivos de los ítems de escala sobre motivación intrínseca global y por sexo (n=318) ..	255
Tabla B.4. Descriptivos de los ítems de escala sobre compromiso organizacional global y por sexo (n=318)	255
Tabla B.5. Descriptivos de los ítems de escala sobre confianza del empleado global y por sexo (n=318)	256
Tabla C.1. Análisis de calidad de los elementos de la escala única de responsabilidad social corporativa.....	257
Tabla C.2. Análisis de calidad de los ítems de la escala de RSC económica	259
Tabla C.3. Análisis de calidad de los ítems de la escala de RSC social	260
Tabla C.4. Análisis de calidad de los ítems de la escala de RSC ambiental	261
Tabla C.5. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC	262
Tabla C.6. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC económica	265
Tabla C.7. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC social	266
Tabla C.8. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC ambiental	267
Tabla C.9. Análisis factorial del cuestionario completo sobre RSC (valor propio superior a 1)	268
Tabla C.10. Análisis factorial del cuestionario completo sobre RSC (3 factores)	270
Tabla C.11. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC social” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1).....	273
Tabla C.12. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC ambiental” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1).....	274
Tabla C.13. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC comercial” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1).....	275
Tabla C.14. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC cadena de suministros” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1).....	276
Tabla C.15. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC exclusión social” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1)	276
Tabla C.16. Análisis de fiabilidad de la nueva escala única de RSC (valor propio mayor que 1)	277
Tabla C.17. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC social” del cuestionario de RSC (3 factores)	280
Tabla C.18. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC económica” del cuestionario de RSC (3 factores)	281
Tabla C.19. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC ambiental” del cuestionario de RSC (3 factores)	282
Tabla C.20. Análisis de fiabilidad de la nueva escala única de RSC (3 factores)	283
Tabla D.1. Análisis de calidad de los elementos de la escala única de satisfacción laboral.....	286
Tabla D.2. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con liderazgo.....	287
Tabla D.3. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con compañeros de trabajo.....	287

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	18/304



Tabla D.4. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con la paga	287
Tabla D.5. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con las promociones	288
Tabla D.6. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con el trabajo en sí mismo	288
Tabla D.7. Análisis de fiabilidad de la escala única de satisfacción laboral	289
Tabla D.8. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con liderazgo	290
Tabla D.9. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con los compañeros de trabajo	290
Tabla D.10. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con la paga.....	291
Tabla D.11. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con las promociones.....	291
Tabla D.12. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con el trabajo en sí mismo.....	291
Tabla D.13. Análisis factorial del cuestionario completo sobre satisfacción laboral (auto-valor superior a 1).....	293
Tabla D.14. Análisis factorial del cuestionario completo sobre satisfacción laboral (5 factores).	294
Tabla D.15. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con trabajo en sí mismo” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1).....	296
Tabla D.16. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con liderazgo y otros” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1).....	297
Tabla D.17. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con las recompensas extrínsecas” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1).....	297
Tabla D.18. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1).....	298
Tabla D.19. Análisis de fiabilidad de la escala única del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1)	298
Tabla D.20. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con trabajo en sí mismo” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores).....	300
Tabla D.21. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con las recompensas extrínsecas” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores).....	300
Tabla D.22. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con liderazgo” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)	301
Tabla D.23. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores).....	301
Tabla D.24. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con el clima laboral” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores).....	301
Tabla D.25. Análisis de fiabilidad de la escala única del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)	302

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	19/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	20/304



CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

Latinoamérica parte de una tradición filantrópica corporativa que ha ido poco a poco evolucionando hacia una responsabilidad social más activa, tanto hacia dentro (acompañamiento e interés en sus empleados, como creadores de capital humano y social) como hacia fuera de la empresa (medioambiente y comunidad). Históricamente, gran parte de la acción social del sector privado en Latinoamérica ha estado basada en creencias religiosas y ético-morales de carácter individual. Eso se debe principalmente al gran peso de las empresas familiares donde propiedad y gestión van unidas. Las actividades empresariales de carácter filantrópico se caracterizan por ser prácticas que no están vinculadas a la actividad central de la empresa y no requieren una gran inversión (Peinado, 2011).

Crear que ejercer la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es sólo para empresas grandes o para aquellas que generen fuertes impactos es una equivocación; en realidad se necesita ser una gran empresa y no una empresa grande para iniciar la tarea de la RSC, también denominada por otros autores en algunos países como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y como menciona Meza (2007) debe ser una decisión voluntaria y de coherencia con el entorno.

Con el afán de contribuir a la generación de mejores prácticas empresariales donde la RSC juega un papel preponderante dentro del tejido contextual de las organizaciones, se presenta a continuación breves antecedentes que buscan dar una visión objetiva del tema planteado, desde la definición de la misma, cuál es su nivel de participación e influencia dentro de las empresas de distribución de productos de consumo masivo en el lugar objeto de estudio, hasta los cambios que pueden surgir con la inclusión de programas de RSC en dichas organizaciones.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	21/304



La RSC es el proceso por el cual las empresas negocian su rol en la sociedad, lo que implica que es la sociedad en su conjunto - con todos sus *stakeholders*¹- quien termina decidiendo si una organización es o no socialmente responsable (Amato, 2015). Por tal motivo, la empresa no puede deslindarse de ella ni de los aspectos éticos porque ésta empieza al interior de la organización (luego al exterior), cumpliendo con leyes laborales, ambientales, es decir, ser coherentes con lo que conciben y expresan en su visión y misión empresarial, tomando en cuenta al ser humano y medio ambiente como beneficiarios directos de su accionar.

La empresa tiene responsabilidad indelegable y al mismo tiempo deciden las acciones a realizar; en consecuencia, las estrategias a usar deben ir más allá de una simple satisfacción de necesidades. De acuerdo con los códigos de ética que protegen los derechos de los seres humanos, la gran mayoría de empresas se han visto obligadas a satisfacer a todos sus *stakeholders*, prestando una especial atención a problemáticas sociales. Por ende, toda agrupación portadora de una identidad trata de involucrarse con su entorno social, para imponer su marca, producto o servicio.

Una manera de involucrarse con la problemática social es adaptarse a elementos cambiantes, tales como los clientes y/o consumidores, ya que son exigentes al momento de juzgar a las organizaciones y son la razón de ser de ellas porque sus estrategias deben orientarse a lo que demanda el mercado. Éstas deben generar productividad, mayor posibilidad de ingresos, reducción de problemas sociales, para ello la empresa asume reglas, normas, directrices que encaminen a adoptar estrategias de RSC (Rivera & Malaver, 2011).

La empresa para alcanzar éxito no debe descuidar un aspecto realmente importante: la atención al cliente, que como expresa (Collins, 1992: 301) “no es un tema común más, el aumento del nivel de satisfacción de los clientes resulta sumamente benéfico porque fomenta la lealtad y aumenta las probabilidades de que el cliente vuelva a adquirir otro

¹ *Stakeholders*: Desde el punto de vista empresarial, este concepto se utiliza para referirse a los grupos de interés para una empresa, es decir todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa (Meza, 2007).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	22/304



producto de la compañía”. En efecto, los clientes son parte fundamental en toda organización pública o privada, de allí la importancia de ofrecer excelentes servicios y productos, porque son la razón de ser de toda organización.

Las organizaciones ejecutan programas de RSC como estrategias de imagen y adoptan un modelo empresarial llamado “Marketing Social” que trata de mejorar la imagen, reputación, a través del reflejo de sus valores sociales, promoviendo el beneficio común y logrando influenciar en el comportamiento de los consumidores.

Las prácticas de RSC, en lo que a la creación de valor se refiere, asumen tres dimensiones a saber, como lo expone Nowalski (2011): la económica, la ambiental y la social. Esto es lo que se conoce como “la triple creación de valor”.

En cuanto a la dimensión económica, las empresas pueden llevar a cabo programas para desarrollar y fortalecer las capacidades innovadoras y resolutivas de la fuerza laboral; pueden asumir esquemas de gestión participativos que sean costo-eficientes y que mejoren la productividad de los trabajadores y, además, pueden adoptar estrategias de mercadeo que incorporen las expectativas de los consumidores, lo que puede delinear mejor el giro del negocio y producir bienes y servicios de calidad que satisfagan las expectativas y las necesidades de sus clientes. Todo ello redundaría en mayores beneficios para la empresa y sus partes interesadas, lo que a la vez puede mejorar el prestigio de la empresa y reforzar las preferencias y lealtad de sus consumidores.

Por su parte, para la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana (2015), la responsabilidad económica que se refiere a generar estructuras empresariales sólidas, la responsabilidad social que incluye a los empleados y su motivación; y, por último, la responsabilidad ambiental que busca disminuir el impacto ambiental por el uso de materia prima y producción. Destaca además que, la RSC es un modelo de gestión empresarial que las empresas pueden seguir para mejorar la vida de una sociedad y aun así obtener beneficios.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	23/304



Hoy en día las empresas no sólo buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y/o consumidores, sino mejorar la calidad de sus productos, evitando dañar el medio ambiente y sobre todo intentan contribuir al desarrollo económico de la circunscripción geográfica en la que operan.

La incorporación de la RSC, según afirma Arpi (2013) no resulta fácil a la hora de su implantación; se puede mencionar un sinfín de resultados positivos, pero, el gerente o accionistas al momento de tomar una decisión deben velar por su sostenibilidad en el tiempo y poder enfrentar todas las controversias que se puedan aparecer en el camino de su cambio, como la falta de un manual de responsabilidad social, estándares de seguridad, aceptación del cambio por parte de los *stakeholders*, entre otros.

Por el contrario, como un costo que debe asumir una empresa, al no entrar al mundo de la RSC, se puede mencionar el rechazo de parte del público, lo que ocasionaría la disminución de sus ventas, mayor impacto ambiental, incumplimiento de medidas de seguridad, discriminación de género, explotación infantil, corrupción, violación a los derechos humanos, siendo uno de los tantos problemas que hoy en día se está combatiendo, teniendo como respuesta una baja en sus estados financieros y su imagen dentro del mercado no tendría aceptación.

Según *Business World* (2015) la RSC es una tendencia europea que no tardó en llegar a Norteamérica, pero las grandes compañías tardaron en aceptar y aplicar este modelo empresarial, lo que les costó millones de dólares por pérdidas mientras las empresas europeas ganaban mercado en Norteamérica.

En síntesis, la RSC representa beneficios para todas las partes interesadas. Mediante la implementación de prácticas socialmente responsables se crea valor económico, ambiental y social; se reducen riesgos y se fortalecen las interrelaciones entre las partes interesadas y, por ende, la democracia. En tanto las prácticas se den en armonía con el medio ambiente se contribuye a la sostenibilidad del desarrollo de los países (Nowalski, 2011).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	24/304



Particularmente en el Ecuador, Viteri y Jácome (2011) citan a Bedoya (2009) quien manifiesta que “la RSC en el país se pone en evidencia a partir de 1997 con la estructuración de proyectos y políticas que asumen un compromiso con sus grupos de interés y tratan de abarcar los espacios que son cubiertos por el Estado” (pág. 2).

Al momento, en Ecuador crece cada vez más el número de empresas que se unen a este modelo; el camino es largo y depende de la capacidad para adaptarse a su crecimiento o su olvido entre tanta competencia, aunque es de destacar que la Responsabilidad Social Corporativa es iniciativa de cada empresa (Erazo, 2015).

Según Sánchez y Zaldívar (2016), en el año 2002, es cuando la práctica de RSC se fortalece en el país, con la creación del Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), el cual se constituye como ONG y en el año 2005 se incluye como miembro pleno de la Red Continental FORUM Empresa, red compuesta por empresas públicas, privadas, fundaciones empresariales y organizaciones de la sociedad civil, comprometidas con la sustentabilidad social, ambiental y económica. Según un estudio desarrollado por CERES, “8 de cada 10 ecuatorianos desconocen qué es la RSC. En este mismo estudio en Quito, se asocia a la RSC con acciones y compromisos de las empresas con el medio ambiente o el entorno comunitario y en Guayaquil con programas de ayuda a damnificados” (pág. 10). En estos estudios se puso también de manifiesto la percepción de RSC como asistencialismo y filantropía asociada a acciones de familias adineradas y también como parte del marketing empresarial. La ONG británica *Accountability*, ubicó al Ecuador en la posición 79 en un ranking de 108 países en su estudio “Estado de la Competitividad Responsable”.

Como se cita en Vega (2012), en el año 2006 UNICEF y la *Cooperative for Assistance and Relief Everywhere* (CARE) unieron esfuerzos para crear un espacio de diálogo permanentemente entre el Estado, la sociedad civil y la empresa privada, con el fin de generar y desarrollar una cultura de competitividad responsable y sostenible en el Ecuador. De esta manera se abrió camino para la llamada Plataforma de Responsabilidad Social del Ecuador, proyecto que oficialmente vio su conformación mediante un convenio llevado a cabo entre sus miembros, en julio de 2008, el mismo que tiene como

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	25/304



objetivo principal: la contribución al ejercicio de la responsabilidad social en las instancias públicas y privadas del país. En 2006 nace el Instituto de Responsabilidad Social del Ecuador (IRSE) como una organización sin fines de lucro y tiene el fin de dar soporte/asesoría en la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones nacionales. IRSE es parte del Consejo Rumiñahui del Ecuador, el mismo que colabora para el desarrollo de la norma ISO 26000, también mantiene relación con el *Global Reporting Initiative*. Por su parte, un estudio sobre la situación de la RSC en el Ecuador, realizado en 2008 bajo la coordinación de *CARE International* en Ecuador y el soporte de *Swisscontact*, *Unicef* e *IDE Business School*, considera que “en el caso Ecuador, sin desestimar los esfuerzos de varias empresas, [...] es a partir del 2000 cuando se introduce esta terminología en las empresas ecuatorianas. Esto viene de la mano con la incorporación del tema en las agendas de las principales agencias de cooperación” (pág. 3).

Trabajar en gestiones que mejoren a la sociedad basadas en la RSC apenas está empezando a tomar fuerza en el Ecuador, no más de alrededor de unos 9 años que ha venido cambiando la modalidad de administrar las empresas (El Mercurio, 2011).

En el Ecuador, como señala *Business World* (2015) muchos de los empresarios desconocen la “idea” de la RSC; basado en una encuesta de estudios acerca de la percepción del tema, gracias a “empresas transnacionales, se está implementado capacitaciones al personal para que se puedan aplicar éstas políticas, pero por falta de personal calificado respecto de esta temática, se presentan falencias y defectos, creando confusión en la sociedad” (pág. 1).

En el año 2008, el gobierno ecuatoriano estableció que tanto el estado como el mercado tienen corresponsabilidad con las personas de la comunidad; a efectos de coadyuvar a este propósito, se creó un sello llamado “Hace bien, Hace mejor” que tiene como fin reconocer a las empresas que operan en el país con buenas prácticas de RSC. Este apoyo mejora las relaciones de las empresas con el estado, haciéndolos trabajar en conjunto logrando un mayor impacto social, ya que dentro de la RSC no sólo entra el medio

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	26/304



ambiente, en tanto que el gobierno asume su corresponsabilidad animando a las empresas a no participar en actos corruptos e ilícitos que afecten a terceros.

La RSC está influyendo de una manera impactante en las empresas, ya que cada vez las exigencias son mayores por parte de los diferentes grupos de interés, buscando la manera de beneficiar y ser beneficiados a través de la ética y la transparencia, en la búsqueda permanente del mejoramiento continuo y la excelencia en la calidad del producto y/o servicio, fuentes inagotables de crecimiento y desarrollo empresarial, especialmente de las pequeñas y medianas empresas (pymes), que son el motor que impulsa el desarrollo económico de la provincia de Manabí (Ecuador), no basándose en el hacer obras de beneficencia y centrándose más bien en devolver socialmente los beneficios que éstas han obtenido, ya que su finalidad *per sé* es el incremento de la rentabilidad y la sustentabilidad financiera a través del tiempo.

Aunque al escuchar el término “RSC”, parezca algo que abarque solamente las grandes empresas, pues, muchas de las pequeñas y medianas empresas han venido aplicándola de una manera frecuente, sin tener conocimiento del tema, razón por lo que han beneficiado de una manera directa e indirecta a la sociedad, generando riqueza y empleo.

Para Vives (2011) la barrera más importante a vencer en la promoción de prácticas responsables en las pymes es la percepción de que ser responsable es caro, consume recursos y no produce beneficios. Esto está asociado a la falta de conocimiento de los beneficios potenciales y de que las prácticas responsables son mucho más que la filantropía ocasional en respuesta a demandas de la comunidad, fenómeno que se aplica también a las empresas de distribución de productos de consumo masivo objeto de investigación, que son consideradas como pymes por el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Superintendencia de Compañías y la banca privada del Ecuador, razón por la que es necesario abordar cierta información que atañe a esta tipología de empresas.

En la actualidad, las pymes se han convertido en una variable de vital importancia para el desarrollo y progreso sostenible para la economía del país, aún sin tener mayor peso

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	27/304



en lo que respecta a su capital, el gran número de empleados que mueven estas empresas, las convierten en la fuente principal de los ingresos de muchas familias, ya que las pymes tienen una mayor relación con el entorno de la comunidad.

Las pymes tienen el protagonismo en la economía mundial porque la mayoría de empresas de países en vías de desarrollo, en países desarrollados y en países emergentes, pertenecen a esta tipología. Al ser la forma más predominante, son reconocidas como el motor del crecimiento económico futuro. Son responsables de la mayor creación de puestos de trabajo y realizan importantes contribuciones a la innovación, productividad y crecimiento económico (Santos, 2013).

Estas organizaciones pueden generar oportunidades con la aplicación de la RSC, por la flexibilidad en términos de gestión que tienen, revisión de procedimientos, transparencia de información, apoyarse de agencias gubernamentales, ONG, instituciones de educación superior; que permitan mejorar las prácticas y procesos (Navas W., 2015).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015), en Ecuador las pymes representan el 9,08 % de las unidades productivas y tienen una participación del 26,45 % de las ventas totales sobre todos los tipos de empresas. Adicionalmente mantienen una participación sobre el total de los empleados afiliados para todos los tamaños de empresas del 50,38 %.

Las pymes que se han formado en el Ecuador, realizan diferentes tipos de actividades económicas; de acuerdo al Servicio de Rentas Internas (2015) se destacan las siguientes: Comercio al por Mayor y al por Menor, Agricultura, Silvicultura y Pesca, Industrias Manufactureras, Construcción, Transporte, Almacenamiento, y Comunicaciones, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas, Servicios Comunales, Sociales y Personales.

Según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI), entre 2007 y 2013 las pymes crecieron un 41 %, es decir, pasaron de 66.000 a 93.000 empresas y representan el 97 % de las sociedades que generaron ingresos. Incluso su volumen de ventas incrementó un 60 %

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	28/304



alcanzando \$ 208 millones en 2013. Estas aportan con cerca del 25 % del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero y en los últimos 10 años se registró un crecimiento de estas asociaciones, incluso llegó a contribuir con el 11 % de las exportaciones no petroleras durante el 2013 (El Telégrafo, 2015).

Las pymes se caracterizan porque su número de empleados o el volumen de sus actividades financieras están por debajo de ciertos límites establecidos por instituciones estatales de supervisión y control, entre ellos la Superintendencia de Compañías (2011), organismo que señala que “el tamaño de las empresas se calcula en función de los estados financieros correspondientes a cada año. Es importante destacar que en Ecuador, de acuerdo a su tamaño, las empresas tienen las categorías siguientes:

- Microempresas: emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares.
- Talleres artesanales: se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.
- Pequeña Industria: puede tener hasta 50 obreros.
- Mediana Industria: alberga de 50 a 199 obreros, y el capital fijo puede ser de 750.000 hasta 3'999.999 mil dólares.
- Grandes Empresas: son aquellas que tienen más de 200 trabajadores y 4'000.000 de dólares en activos fijos. La RSC en estas organizaciones, sea cual fuere su tamaño, puede llevarse a cabo mediante acciones prácticas, eficiencia de costos y no ser complejas o costosas.

Se analizará en la presente investigación, si es factible la incorporación de programas de RSC dentro de las pymes distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia; definiéndose los productos de consumo masivo como aquellos que compran los consumidores para su propio beneficio; las empresas viven una era de rápidos cambios y se podría afirmar que el área de la distribución resulta más afectada por los cambios de los factores externos que otras áreas dentro de la empresa; dichos cambios de tipo social y poblacional afectan especialmente a las empresas de productos de consumo masivo.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	29/304



El servicio de distribución compartida está dirigido al sector de empresas que comercializan productos de consumo masivo no perecederos. Para las empresas que forman parte del sector de industria de productos de consumo masivo se deben tomar en cuenta los siguientes hechos:

- Si la empresa tiene el objetivo de incrementar sus ventas, deberá implementar estrategias que garanticen la preferencia de los consumidores por sus productos, optimizar sus niveles de costos para ofertar al mercado precios que se diferencien de sus competidores o encontrar nuevos segmentos que produzcan ingresos incrementales para sus operaciones.
- Si el objetivo es enfocarse en lograr mayor participación de mercado, las empresas de productos masivos reconocen que el sistema de distribución es uno de los elementos que aportan para incrementar su presencia en el mercado. A mayor cobertura, mayores probabilidades para incrementar la presencia de sus productos en los consumidores finales.
- Definir hasta dónde llevar el control de los sistemas de distribución por parte de la empresa productora y/o comercializadora, en las empresas productores existen dos etapas en la fase de distribución, la etapa primaria de distribución se lleva a cabo cuando los productos salen de la planta de producción y se dirigen hacia los centros de distribución (Iñiguez & Rosero, 2010).

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se presentan fundamentalmente, los factores que contribuyen a la creación de un modelo de programa de RSC en las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo, habiendo desarrollado los objetivos del estudio a partir de la revisión literaria más relevante que existe sobre el tema, ya que actualmente la RSC, para el caso ecuatoriano, es un tema que se vincula fundamentalmente dentro del ámbito del sector empresarial.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	30/304



¿Por qué las Distribuidoras de Productos de Consumo Masivo?

- Tal como se manifestó en un párrafo anterior, las empresas de este sector en Manabí son consideradas como pymes por organismos de control del sector público (SRI y Superintendencia de Compañías) y el sector financiero privado del Ecuador.
- Las empresas de Manabí se dedican mayoritariamente a la distribución de bienes de consumo (alimentos, vestimenta, entre otros), intermedios (plásticos, papel, entre otros) y bienes de capital (equipos electrónicos, maquinarias), subsector que pertenece al sector comercial, siendo esta una de las características distintivas de la región ya que generalmente no hay transformación de la materia prima en producto terminado y es el motor que impulsa el aparato productivo de la provincia.
- Porque las distribuidoras de productos de consumo masivo presentan varios elementos de carácter interno relacionados con aspectos estructurales que permitirían a este tipo de empresas competir de forma idónea.

¿Por qué la propuesta de crear programas de RSC en estas empresas?

- Porque la implementación de este tipo de programas es capaz de responder a las necesidades legítimas de sus *stakeholders*: clientes, proveedores, directivos, empresa, comunidad, gobierno, pero, sobre todo, particularmente del recurso humano que trabaja en ellas, como activo imprescindible dentro de la cotidianeidad de su actividad.

¿Por qué las distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia de Manabí?

- Porque Manabí es una de las principales economías que aportan al PIB del país (en el 2014 representó una participación del 6 %), y la renta que éste percibe en su mayoría son del cantón Portoviejo, por lo que se busca mejorar la obtención de ingresos, la reducción de costos y la participación de las empresas portovejenses en mercados nuevos altamente competitivos.
- Además, las características de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo de la provincia y el sector en el que actúan, presentan factores positivos que contribuyen de forma directa en las economías domésticas, en tanto que un programa de RSC generaría mayor compromiso en sus colaboradores y grupos de interés, fomentando el sentido y orgullo de pertenencia con la institución.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	31/304



La investigación busca entonces determinar cuáles son los principales factores que implica la ejecución de programas de RSC en dichas empresas, que puede servir de base para tomar medidas correctivas y aplicar planes y estrategias de mejora para el fortalecimiento de las distribuidoras de productos de consumo masivo del sector escogido para el estudio.

Por tanto, se justifica desde el punto de vista investigativo, ya que su aporte es de alta relevancia científica y tiene como fin convertirse en un punto de referencia para futuras investigaciones en materia de RSC, a razón de incentivar que cada vez sea mayor el estudio, socialización e implementación de esta. Considerando lo planteado por CODESPA (2014) se destaca que desde inicios del siglo pasado la RSC es parte del interés de los empresarios y actualmente se ha profundizado su estudio y análisis con mayor rigor, sistematizando su práctica, tanto así, que de acuerdo a Aguinis y Glavas (2012) en un estudio reciente se observó un aumento del interés en el tema desde el ámbito académico y empresarial, de los 23 artículos publicados por investigadores en los años setenta, se duplicó en los noventa y a partir del 2005 se observó un incremento exponencial en las investigaciones sobre este campo. En el caso ecuatoriano, Lima y López (2012) como resultado del proyecto “Alianza para el desarrollo iniciativas de reducción de la pobreza eficientes y sostenibles a través de una cooperación innovadora entre ONG, personas, sector público y Universidades del Ecuador” recabaron las principales publicaciones y trabajos académicos enfocados a la realidad ecuatoriana, desarrollados por distintos organismos y universidades, dando como resultado que desde el 2008 fueron publicados 4 documentos, en el 2009 se publicaron 2, en el 2010 fueron publicados 7, en el 2011 se publicaron 3 y hasta el 2012 el número había ascendido a 9; con lo que se puede concluir que aunque el interés en el estudio de esta área ha aumentado a través de los años, aún sigue siendo poco estudiada.

Para el ámbito empresarial, las empresas como agentes sociales tienen un poder social enorme, tienen el potencial de ser transformadoras de la sociedad y por ende deben generar bien común, esta responsabilidad en primera instancia debe ser asumida por los directivos para después ser contagiada a toda la organización (Cortés, 2015). Así, la presente investigación constituye, en especial para aquellas compañías que actúan

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	32/304



como distribuidores de productos de consumo masivo, una guía de cómo actuar y desarrollar de forma comprometida la RSC ante los *stakeholders*, y por ende ese compromiso y muestra de interés contribuirá a construir el papel determinante que tienen estos sobre las empresas, es decir, la confianza y preferencia, que consolidan una compañía otorgándole no sólo ingresos sino reputación; y como López (2017) afirma, los inversionistas también se sentirán atraídos a negociar con una empresa que es responsable con su entorno.

Y desde el punto de vista institucional, para que las empresas públicas en el desarrollo de su gestión, maximicen sus esfuerzos y se haga énfasis en la calidad y cobertura de los servicios que ofrecen (Valverde & Bermúdez, 2012), así mismo, para que diseñen estrategias de alianzas para que el estado apoye y ponga especial interés en incentivar a pequeñas, medianas y grandes empresas a actuar de forma responsable y voluntaria basada en valores éticos y morales ante la comunidad y sobre todo con sus clientes, empleados, proveedores, propietarios y accionistas (Aguilera & Puerto, 2012). Esta sinergia crea beneficios a todos los involucrados, en tanto que, el país construye vínculos de confianza y diálogo con el sector privado que se preocupa por sus *stakeholders* y por el medio ambiente donde se desenvuelven, y estos a su vez elevan su nivel de satisfacción, personas felices son personas fieles e involucradas y crean una mejor sociedad.

Así, en términos expuestos, la investigación busca responder la siguiente pregunta: ¿Puede la implantación de un programa de Responsabilidad Social Corporativa mejorar el nivel de confianza, compromiso y lealtad del personal respecto de los términos relacionados con la RSC en las empresas de distribución de productos de consumo masivo de la provincia de Manabí?

1.2. OBJETIVOS

Identificar las actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) emprendidas por las empresas de distribución de productos de consumo masivo de la provincia de Manabí.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	33/304



Además, existen otros objetivos, específicos, que se enumeran a continuación:

- Diseñar un instrumento de medida para evaluar los niveles de RSC, satisfacción en el trabajo, motivación intrínseca, confianza de los empleados y compromiso con la compañía de las personas encuestadas en el ámbito específico ecuatoriano.
- Establecer las propiedades psicométricas de las distintas escalas incorporadas en el instrumento de medida, determinando por consiguiente su fiabilidad, validez y estructura factorial.
- De modo específico, identificar las percepciones que los sujetos mantienen en relación con las variables RSC, satisfacción laboral, motivación intrínseca, confianza hacia la empresa y compromiso organizacional del personal de las empresas.
- Proponer y comprobar la validez de un modelo relacional entre las acciones de RSC de las empresas de distribución de productos de consumo masivo de la provincia de Manabí y las otras variables organizativas relativas a las actitudes y conductas de sus empleados mencionadas: satisfacción en el trabajo, motivación intrínseca, confianza de los empleados y compromiso con la compañía.

1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Tras esta introducción, que conforma el primer capítulo de este trabajo, nuestra investigación está estructurada en tres partes diferenciadas. En la primera se presentan los aspectos y fundamentos teóricos. La segunda parte se dedica a las cuestiones empíricas de esta investigación. En la tercera, y última, parte se exponen las principales consideraciones sobre el trabajo aquí presentado.

Con relación a la parte teórica es preciso indicar que la misma consta de un total de tres capítulos (del segundo al cuarto). Con los mismos se pretenden dos cosas: de un lado, analizar la literatura científica relevante para situar de modo apropiado la investigación; y, de otro, presentar el modelo de relaciones y las hipótesis a contrastar con el mismo. En el segundo capítulo se procede a un estudio pormenorizado sobre la responsabilidad social empresarial (RSE). Empezamos presentando los conceptos básicos asociados con la RSC para posteriormente exponer la problemática de las dimensiones o facetas de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	34/304



dicho fenómeno. A continuación, se hace un recorrido a través de las principales teorías sobre el fenómeno de la RSE expuestas en la literatura científica. Respecto a este asunto se profundiza en la Teoría de los *Stakeholders* (partes interesadas). Este recorrido en torno al concepto de RSC finaliza con la exposición de las principales críticas.

El tercer capítulo aborda la problemática del resto de variables individuales y organizativas tomadas en cuenta en esta tesis doctoral. En primer lugar, se hace un breve recorrido sobre el concepto de satisfacción laboral y sus diversas facetas, dimensiones o aspectos. El segundo constructo considerado se refiere a la motivación interna o intrínseca de los empleados. Posteriormente en el capítulo se estudia la variable confianza del empleado. Por último, se hace procede al estudio de la variable compromiso organizacional.

El último capítulo de la primera parte consiste en la presentación del modelo teórico sobre relaciones entre las variables indicadas (RSC, satisfacción en el trabajo, confianza de los empleados, motivación intrínseca y compromiso organizacional) y en la justificación de las hipótesis propuestas en tal modelo. Para ello se procede a una revisión de las aportaciones realizadas por la literatura académica sobre cada una de las relaciones propuestas.

Tras la exposición de los fundamentos teóricos de esta tesis doctoral, el trabajo se centra en los aspectos metodológicos y empíricos. Para ello se presentan otros cuatro capítulos, del V al VIII.

En el quinto capítulo se exponen los principales aspectos relativos al contexto en el que se va a llevar a cabo el estudio empírico de esta tesis. Para ello se presentan las principales características de la zona geográfica seleccionada, así como del del sector económico y las empresas que lo conforman.

Los aspectos metodológicos específicos utilizados en la investigación aparecen expuestos en el capítulo VI. En este sentido se ofrece información sobre la población y muestra analizadas, sobre el instrumento de medida empleado y sus diferentes escalas,

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	35/304



así como en relación con el procedimiento seguido para la captación de los datos sin olvidar la explicación de las herramientas y técnicas de análisis utilizadas: análisis de fiabilidad de los constructos, determinación de la estructura factorial de los cuestionarios y estudio del modelo de ecuaciones estructurales propuesto.

El séptimo capítulo se centra en el análisis psicométrico de la herramienta empleada para captar los datos de entre la muestra finalmente obtenida. Así, se descomponen las distintas partes del instrumento de medida (RSC, motivación interna, satisfacción laboral, confianza de los empleados y compromiso organizacional) con el objeto de determinar tanto su validez como fiabilidad y, de otro lado, la propia estructura factorial, aplicando tanto el análisis factorial exploratorio como el confirmatorio.

Los resultados específicos sobre el modelo relacional propuesto se presentan en el último capítulo de esta parte de la tesis: el capítulo VIII. En primer lugar, se exponen los datos referidos a la descripción de la muestra obtenida. A continuación, se exponen los datos básicos descriptivos de las distintas variables incluidas en el modelo a analizar. El tercer y último apartado de este capítulo consiste en el análisis del modelo de relaciones estructurales. Para ello se sigue la metodología expuesta en el capítulo VI.

La tercera parte de esta tesis consiste en la presentación de las consideraciones finales de este trabajo. En primer lugar, se procede a discutir los resultados obtenidos en nuestra investigación con los resultados de estudios previos sobre las distintas relaciones entre variables incluidas en el modelo. Luego, se exponen las principales conclusiones en relación con los objetivos perseguidos en esta investigación. En tercer lugar, se procede a la presentación de las principales limitaciones de este trabajo. Por último, se señalan algunas de las líneas de investigación que este doctorando pretende abordar en el futuro.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	36/304



PRIMERA PARTE
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	37/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	38/304



CAPITULO 2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA. CONCEPTOS, DIMENSIONES, TEORIAS, PARTES IMPLICADAS Y CRÍTICAS

Este capítulo de la tesis doctoral se centra en el análisis de la responsabilidad social empresarial o corporativa (RSE- RSC). Para ello comenzamos con un breve repaso sobre los principales conceptos subyacen al término RSE-RSC. A continuación, se lleva a cabo un sucinto recorrido por la problemática de las dimensiones o facetas de las actividades de RSC. El tercer epígrafe se dedica al estudio de las diversas teorías desarrolladas por los estudiosos del tema en relación con la RSE o RSC. Tras la breve exposición de tales enfoques teóricos nos centramos en un estudio más pormenoriza de la “Teoría de las partes implicadas o *stakeholders*” para finalizar el capítulo con la exposición de las principales críticas vertidas en la literatura especializada sobre los planteamientos y enfoques de la RSC.

1.1. CONCEPTOS BÁSICOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa ha ido evolucionando y consolidándose durante las últimas décadas, pasando de ser una “ética mínima de los negocios”, basada en el respeto exigible de las leyes por parte de las empresas a la hora de actuar en el mercado, a un concepto que abarca un enorme campo de actuación (derechos humanos, medio ambiente, sociedad, derechos laborales, etc.).

Así pues, los primeros antecedentes del concepto de RSC datan de los años 50 en los Estados Unidos, cuando se comienza a reflexionar acerca de las relaciones entre las organizaciones y la sociedad en la que operan, y, sobre todo, sus relaciones más allá de un objetivo económico, sin embargo, se encuentran referencias previas donde aparece por primera vez dicha terminología y abordada por autores como Chester Bernard (1938) (en *The Functions of the Executive*) y Theodore Kreps (1940) (en *Measurement of the Social Performance of Business*). Durante esta década, autores como Bowen (1953), considerado el padre de la RSC, comenzaron a incorporar aspectos (cambios institucionales y estrategias y políticas socialmente responsables que promuevan una responsabilidad social) que darían lugar más adelante a posteriores definiciones de RSC.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	39/304



Durante los años 70 empieza a calar la idea, tanto en las empresas como en los propios ciudadanos, de que estas no deben limitarse solamente a respetar los límites legales y éticos de forma obligatoria; en esta década nacieron también corrientes contrapuestas a la Responsabilidad Social Corporativa, especialmente bajo la figura del economista y premio Nobel Milton Friedman, el cual defendía que “la única responsabilidad de la empresa es la de obtener el máximo beneficio para sus accionistas” (Friedman, 1970). En la misma década, el Comité para el Desarrollo Económico (CED), en su publicación *Social Responsibilities of Business Corporations* profundizó en la materia haciendo otra gran aportación al concepto de RSC, llegando a la conclusión de que las actividades de negocio públicamente aceptadas tienen como propósito estar al servicio de las necesidades sociales. Otros aportes importantes fueron los realizados por George Steiner (1971), en cuya publicación *Business and Society*, se enfatiza el rol de las empresas como unidades económicas enmarcadas dentro de una sociedad, a la que deben ayudar para conseguir sus objetivos básicos.

Más adelante, durante los 80, autores como Freeman (1984) desarrollarían nuevas teorías y nuevos aspectos relacionados con la RSC, tales como la importancia de las relaciones entre las empresas y sus grupos de interés o *stakeholders*, que más adelante se tratará en profundidad. A mediados de esa década, precisamente en la presidencia de Ronald Reagan, los escándalos por negocios dudosos dieron pie para el desarrollo de diversos mecanismos que contribuyeran a fomentar la concienciación social por parte de las grandes corporaciones; comienzan a aparecer numerosas revistas científicas que abordan el tema de la RSC, como *Business and Professional Ethics Journal*, editado por el *Centre for Applied Ethics* de la Universidad de Florida o el *Journal of Business Ethics*, revista especializada en el campo de la ética empresarial.

Ya durante los años 90 y principios del siglo actual, en opinión de Sampedro (2014) el impulso por parte de instituciones y organismos, fueran gubernamentales o no, hacia una mayor concienciación, posibilitó que el desarrollo y la ampliación de la RSC fuera cada vez mayor. Además de la concienciación por parte de las instituciones, las exigencias por parte de la sociedad fueron en aumento, y por tanto la presión ejercida por esta hacia las organizaciones fue cada vez mayor.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	40/304



En la última década, el debate acerca de la RSC se ha centrado en si la incorporación de esta a la gestión empresarial puede o no proporcionar una serie de ventajas y beneficios a largo plazo, y si estas ventajas son más importantes que los posibles costes que puede tener la RSC (Calero, 2012).

El estudio y la evolución del concepto de RSC ha derivado en la existencia de unas definiciones que cada vez comprenden más ámbitos. Se exponen a continuación algunas de las más relevantes:

- Libro verde (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001): Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores.
- Navas y Guerras (2007): la actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. Supone, de alguna manera generalizar el problema de los objetivos, no sólo a accionistas y directivos, sino a todos los grupos de interés de la empresa.
- La RSC es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente (Forética, 2008).

1.1.1 Fundamentos y Definiciones de la Responsabilidad Social Corporativa

Las empresas son algo más que un conjunto de unidades de negocios, ellas representan, por encima de todo, un sumario de capacidades humanas y de interacciones con el entorno. Por esta razón, sus estrategias deben incorporar a la RSC como la expresión de un valor primordial y como una ventaja competitiva fundamental.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	41/304



Para González (2014) los fundamentos de la RSC se basan en las conductas que deben cumplir las empresas que están alineadas a los principios de buen gobierno empresarial pero enfocados desde una perspectiva de sostenibilidad no sólo económica, sino también ambiental y social tales como:

Cumplimiento legislativo: Referido al marco legislativo y está compuesto por la normativa nacional aplicable y la normativa internacional de comportamiento. Aunque generalmente, se considera que la RSC se refiere a las prácticas que la empresa decide adoptar voluntariamente más allá de los requerimientos legales, y que por tanto el cumplimiento legislativo no forma parte del alcance de ella; el cumplimiento de la ley debe ser el primer paso a dar por toda empresa que desee ser considerada socialmente responsable y deber ser un objetivo prioritario de la organización.

Comportamiento ético: La ética es el conjunto de normas morales que rigen la conducta humana, la empresa debe tener un comportamiento ético en todo momento basado en principios de integridad y honestidad; para ello es conveniente que desarrolle estructuras de gobierno y códigos de conducta que ayuden a promover una guía ética e íntegra dentro de la organización y en sus interacciones con sus grupos de interés.

Respeto por las prioridades de los grupos de interés: Los grupos de interés son individuos o colectivos (propietarios y accionistas, empleados, clientes, proveedores, la comunidad, etc.) con los que la empresa tiene relación, que se ven afectados por sus actividades o que pueden afectarlas; la empresa debe respetar los derechos de los grupos de interés en su toma de decisiones y operaciones, para ello, debe identificarlos, conocer sus expectativas o preocupaciones expresadas a través de un proceso de diálogo, y responder a las mismas a través de sus operaciones empresariales.

Rendición de cuentas: Son las responsabilidades por parte de la empresa por los actos y omisiones que tienen un impacto sobre sus grupos de interés y sobre el medioambiente, la empresa debe rendir cuentas a las autoridades en relación con el cumplimiento legal, a los accionistas en relación con el cumplimiento de sus objetivos de negocio y de creación de valor, y a los restantes grupos de interés en relación con los impactos que sus actividades tienen sobre el bienestar social.

Transparencia: Referida a facilitar el acceso a la información en un grado razonable sobre sus políticas y prácticas; y sobre su impacto económico, social y

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	42/304



ambiental en los colectivos afectados, por lo cual, la empresa debe abrir canales de comunicación con sus grupos de interés y ofrecer información en un grado razonable sobre los impactos de sus actividades, por ejemplo, a través de consultas periódicas, o de la publicación de un reporte de sostenibilidad, o de un balance social y ambiental. La sustentabilidad de la empresa es un factor importante en el cumplimiento de los fundamentos de la RSC debido a que ella es la base para el compromiso social, porque define una dirección general de actuación al enfatizar las necesidades de preservar los recursos de la economía, la sociedad y el medio ambiente; señala la necesidad de alcanzar objetivos sociales que incorporen la inclusión y las capacidades humanas; se inspira en la solidaridad, la responsabilidad, la libertad, la ciudadanía ética e introduce la preocupación por el bienestar intra e intergeneracional, y pone límites al crecimiento (González, 2014).

Antes que nada, para Melendez (2015) se considera necesario definir qué no es RSC; esta no es filantropía ni inversión social, algunas empresas u organizaciones comienzan sus programas de responsabilidad haciendo filantropía, es decir, donaciones de dinero, bienes o servicios, generalmente producidos por la empresa a grupos de personas que demandan requerimientos específicos. Sin embargo, como señala el Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (Ceres), este tipo de labor no establece ninguna relación formal entre la empresa y su entorno comunitario o social y “la relación empresa – comunidad o empresa – sociedad” es débil o inexistente y aunque no está mal que las empresas que tienen recursos apoyen con acciones filantrópicas, el problema está en etiquetarlo como responsabilidad social cuando no lo es.

Según Hopkins (2003) la responsabilidad es el interés con mediar con los *stakeholders* de la empresa de una manera ética o responsable. Ética o responsable significa tratar con los *stakeholders* de una manera considerada como justa en una sociedad civilizada (social incluye la responsabilidad económica). Los *stakeholders* existen dentro y fuera de la empresa, el objetivo más amplio de la Responsabilidad Social Corporativa es el crear estándares de vida cada vez más altos, mientras se preserva la rentabilidad del corporativo.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	43/304



La RSC para Kotler y Lee (2005) es un compromiso de mejorar el bienestar de la comunidad a través de prácticas de negocios discrecionales y contribuciones de recursos corporativos.

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI, 2015), la RSC también puede definirse como:

“Una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad”.

En la Tabla 1 se resumen las más relevantes definiciones de Responsabilidad Social Corporativa y sus autores.

Tabla 1. Definiciones de Responsabilidad Social Corporativa

Autores	Definición
De la Cuesta, Valor y Kreisler (2003) Pág. 9 - 20	“RSC se puede definir como el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos”.
Davidson y Griffin (2000) Pág. 127	“Un grupo de obligaciones que una organización tiene para proteger y promover a la sociedad en la cual funciona. El nivel de responsabilidad social demostrado por una organización es representado por un continuo que identifica obstrucción social, obligación social, respuesta social y contribución social. Solamente las organizaciones cuyas acciones y decisiones están arriba de la obligación social hacen más de lo que exige la ley”.
Schermerhorn (2002) Pág. 157	“La obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés propio y al interés de muchos <i>stakeholders</i> externos”.
Correa, Flynn y Amit (2004) Pág. 15	“La RSE hoy en día se refiere más bien a una forma de hacer negocios que toma en cuenta los efectos sociales, ambientales y económicos de la acción empresarial,



	integrando en ella el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”.
Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental (CEDA, 2011)	“Una estrategia para impulsar el desarrollo sustentable y potenciar el trabajo”.
Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES)	“La RSC es una forma de gestión que se define por la capacidad de respuesta que tienen las organizaciones humanas para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relacionan. Las organizaciones son socialmente responsables cuando adquieren un compromiso con el desarrollo social, político y económico de su ambiente, en los contextos internos y externos de sus actos”.
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2011)	“Como un comportamiento institucional que en América Latina se lleva en práctica cada vez con mayor frecuencia, más que ser filantropía o apoyo caritativo, es una forma de demostrar que el crecimiento económico de un país o región debería ir de la mano con el crecimiento social”.
Comisión de las Comunidades Europeas (2001) Pág. 7	“La integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.
Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2004) Pág. 9	“RSC es el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”.
Banco Mundial (BMD, 2011)	“Es el compromiso de las empresas para comportarse éticamente y para contribuir al desarrollo económico sustentable trabajando con todos los <i>stakeholders</i> relevantes para mejorar sus vidas en maneras que sean buenas para la empresa, la agenda del desarrollo sustentable y la sociedad en general”.
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	“Es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido y, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa”.
Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas	“La RSC se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSC es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.
Forética (2008)	“La RSC consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad, así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano”.
Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social	“La RSC es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	45/304



<i>World Business Council Sustainable Development (2000) Pág. 10</i>	“La RSC es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y a sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”.
<i>Business for Social Responsibility</i>	“La RSC se define como la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.
<i>The Center for Corporate Citizenship del Boston Collage</i>	“La RSC hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas”.
<i>Corporate Social Responsibility (CSR Europe)</i>	“La integración de las operaciones empresariales y valores dónde se reflejen los intereses de los <i>stakeholders</i> incluyendo consumidores, empleados, inversores, medio ambiente y comunidad local, en las acciones y políticas de las empresas”.
<i>Prince of Wales Business Leaders Forum (PWBLF)</i>	“La RSC es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.

Elaboración: El autor

1.2. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Sobre la base de los principios analizados, se puede vislumbrar cuáles son las dimensiones de la empresa, de acuerdo con Maneiro y Herrero (2006), sobre las que influye la RSC, sabiendo que el concepto de ésta implica una triple responsabilidad: económica, social y medioambiental:

Dimensión económica: Desde la perspectiva económica, la RSC tiene como misión la maximización de valor para sus grupos de interés.

Dimensión social: Desde un punto de vista social, la responsabilidad de la empresa será, por un lado, cumplir con las exigencias legales en esta materia, por otro, adaptarse a las costumbres y cultura de la sociedad con la que interactúa. Otro, aspecto de suma importancia es contribuir al bienestar de la sociedad en la que opera, mediante la generación de empleo, realizando aportaciones económicas para actuaciones de interés general, participación en actos y eventos socioculturales, etc.

Dimensión Medioambiental: Las empresas han de evitar cualquier impacto medioambiental de su actividad a nivel local. Habrá que considerar este impacto desde la adquisición y consumo de materiales hasta la venta y posterior consumo de sus productos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	46/304



Estas tres áreas de actuación requieren que estén coordinadas y que exista un equilibrio entre las mismas para que una empresa sea considerada socialmente responsable y contribuya al desarrollo sostenible, a este enfoque de gestión, se le denomina Enfoque de la Triple *Bottom Line* o enfoque de la triple cuenta de resultados.

Una vez analizadas las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de la RSC, se hará énfasis en la dimensión interna y externa, que a criterio de autores relevantes acerca de la temática planteada como Jaramillo (2015), Berajano (2001), Merino (2005), Hernández (2009) y Baylos (2005), son consideradas también como otro tipo de clasificación de las dimensiones de la RSC; razón la que es necesario que se aborden, tal como acontece a continuación:

Dimensión Interna

De acuerdo a Jaramillo (2015), dentro del ámbito interno de la RSC, los trabajadores ocupan un lugar destacado e importante en materia de la gestión de los recursos humanos, este debe contribuir con la realización de buenas prácticas antes de la contratación, durante y después de ella, y en general, en temas como: formación, desarrollo profesional, igualdad de género, igualdad salarial, cualificación profesional, conciliación de la vida laboral, familiar y personal, seguridad en el trabajo, socialización, prácticas responsables de contratación, acceso de minorías a empleos dignos y con calidad, mediante medidas no discriminatorias, entre otras; con las que la empresa debe velar por la permanencia de los mismos y atraer personas cualificadas para su desarrollo profesional y personal, incidiendo en el progreso de una sociedad local, que recibe y asume de forma directa o indirecta, las consecuencias de sus actuaciones. Es en esta dimensión donde la empresa por sí misma, y con la autonomía que la caracteriza, realiza buenas prácticas en materia laboral y social que afectan de forma directa al conjunto de trabajadores y sus representantes.

Se debe crear un marco general para lograr una mejor gestión de los trabajadores de la empresa, de manera que determine las líneas base para la formulación de prácticas responsables en cada uno de los temas que se relacionan con la gestión humana empresarial, es aquí donde la RSC puede enriquecer, de una forma más profunda, los

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	47/304



contenidos de los mismos y contribuir a mejorar las condiciones de los trabajadores y de sus familias (Merino, 2005). Las partes, por el poder de autonomía que poseen, pueden establecer condiciones que van más allá de la ley o convenio colectivo, en algunos asuntos no contemplados en estas normas.

Para Jaramillo (2015) la RSC cumple un papel fundamental al darle esencia a esas acciones que van más allá de lo estipulado en la ley o en los convenios mismos, fortaleciendo el modelo de actuación del área de gestión humana, que a su vez incide en el modelo de gestión de la empresa en general.

En el ámbito interno también se encuentran los accionistas, propietarios e inversores, que desean que la empresa obtenga cada día mayores beneficios y pueda ser rentable con el fin de cumplir con su objeto social, la relación de éstos con los trabajadores debe estar enmarcada por el respeto de los derechos humanos y laborales. Igualmente, los administradores son encargados de llevar a la práctica e impulsar la RSC, es aquí donde la **dimensión económica** hace llevar a la empresa por los caminos del buen gobierno corporativo, con transparencia, lealtad y honestidad en todas las actuaciones propias de la misma, sin dejar de lado la responsabilidad de lograr beneficios que –en cierta forma– van a contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental.

Aunque no suele tenerse en cuenta, es evidente que corresponde también al ámbito interno de la RSC, la aplicación de los poderes empresariales de organización y de estructuración de la empresa, los cuales con la globalización se han incrementado; la aplicación socialmente responsable de estos poderes es un terreno que no se ha desarrollado, pero que afecta a opciones discrecionales del empresario que pueden resultar orientadas por la RSC (Berajano, 2001).

Como afirma Jaramillo (2015) este necesario vector que orienta o dirige la toma de decisiones del empresario en materia de configuración de plantilla, reducción de personal o externalización de actividades, por poner solo algunos ejemplos, tiene –si cabe– una aplicación más urgente en épocas de crisis económica, en donde la consideración “social” de la decisión empresarial es extraordinariamente relevante.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	48/304



Todos los grupos de interés de la empresa, ya sea que pertenezcan al ámbito interno o externo, están llamados a cooperar en la construcción de objetivos y metas posibles y medibles, generadoras de progreso, justicia y bienestar, si la empresa realiza acciones aisladas sin integrarlas a su esencia y a su modelo de gestión y sin estar legitimadas por su gobierno corporativo y por su grupo de interés, difícilmente alcanzará resultados importantes ni llegará a ser responsable socialmente (Merino, 2005).

Dimensión Externa

Es aquí, en esta dimensión, para Jaramillo (2015) donde la importancia de la RSC no sólo afecta a la empresa principal sino a las filiales, sucursales, socios comerciales, cadenas de suministro, entre otros, sobre todo para aquellas que cuentan con legislaciones débiles y mecanismos judiciales y administrativos casi inexistentes. El ámbito externo está correlacionado con las actividades productivas o de servicios que realizan las empresas multinacionales a nivel internacional y su red comercial, que lleva implícita la producción.

Según afirma Jaramillo (2015) las empresas deben asumir el compromiso de respetar los derechos fundamentales en todos y cada uno de los espacios de la cadena productiva y velar por su estricto cumplimiento, es por eso que muchos analistas plantean que deben existir unos estándares mínimos que lleven a los Estados al compromiso de cumplir los Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que hayan ratificado y alcanzar así un sistema laboral fortalecido, con mayor vigilancia e inspección hacia las empresas o centros de trabajo.

Simultáneamente con la protección de los derechos laborales en las empresas, debe existir también una regulación mundial mínima que funcione como un “marco”, en la que las empresas sepan cómo actuar en el desarrollo de las relaciones laborales mundiales. Esto beneficiaría a aquellos países en los cuales no hay normas de derecho positivo que regulen la forma de trabajo, o en los que no se conceden ciertos derechos propios de la relación de trabajo, ya sean individuales o colectivos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	49/304



Por ello, la figura de los Acuerdos Marco Globales (AMG) puede ser una herramienta jurídico-social de protección, garantía y cumplimiento de los derechos laborales y humanos de los trabajadores en el ámbito mundial. Los AMG tienen como principal objetivo asegurar, en todas las sedes que tenga la empresa globalizada, los derechos fundamentales que hacen parte del núcleo mínimo de derechos laborales contenidos en la Declaración de 1998 sobre Principios y Derechos Fundamentales, estos son: la libertad sindical, el reconocimiento del derecho a la negociación colectiva, la eliminación de todas las formas de trabajo forzado u obligatorio, la abolición efectiva del trabajo infantil, la eliminación de la discriminación en el empleo y la ocupación (Baylos, 2005).

1.3. TEORÍAS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Klonoski (1991) hace una distinción entre tres tipos de teorías asociadas con la RSC:

- La personalidad y agencia moral
- El fundamentalismo
- Las instituciones sociales

La personalidad y agencia moral abordan teorías donde se analizan la estructura y la naturaleza ontológica de las empresas. El objetivo es intentar discernir las responsabilidades sociales de las empresas concluyendo primero si las empresas son “agentes morales”; quienes están a favor de esto, consideran a las empresas como “personas metafísicas”, como miembros completamente desarrollados de una comunidad moral establecidos a un nivel igual que los seres humanos. Algunos argumentos de quienes están en contra señalan que no se puede establecer sanciones morales a las empresas como empresas, se puede culpar y castigar a quienes poseen o administran las empresas, pero no a la empresa.

El fundamentalismo contiene a aquellas teorías que concluyen que las empresas no tienen alguna responsabilidad social o es muy limitada, uno de los autores más reconocidos de esta clase de teorías es Milton Friedman, quien argumenta que la única responsabilidad social de las empresas es el uso de los recursos para llevar a cabo actividades diseñadas para incrementar los beneficios tanto sea posible, siempre dentro

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	50/304



de las reglas del juego, en una abierta y libre competencia. Alineados con el fundamentalismo, están los conceptos de individualismo y derechos, debido a que las empresas son propiedad privada, se argumenta que los propietarios o administradores poseen el derecho de generar actividades que generen beneficios (McVea & Freeman, 2005).

Por último, está la teoría de las instituciones sociales, que señala que el argumento dominante es que las empresas son instituciones sociales con responsabilidades sociales. Anshen (1983) determina que existe un contrato social para las empresas, el cual es un contrato que evoluciona continuamente, dicho contrato no es un documento como tal, sino un acuerdo social implícito el cual establece los lineamientos de los individuos y empresas dentro de la sociedad, por lo que el rol de las empresas es servir a la sociedad, en esta teoría recaen la mayoría de los estudios realizados de RSC.

Garriga y Melé (2004) desarrollan una clasificación de teorías donde suponen que el factor más importante de las teorías y enfoques relacionados a la RSC es la realidad social, lo detallan de la siguiente manera:

- Teorías Instrumentales
- Teorías Políticas
- Teorías Integradoras
- Teorías Éticas

El primer grupo de teorías asume que las empresas o corporaciones son un instrumento para la creación de valor y esta es la única responsabilidad social; en este grupo de teorías se incluyen: la maximización del valor para el accionista como criterio supremo para evaluar las actividades sociales corporativas; las estrategias para lograr ventajas competitivas; y, el marketing con causa, cuyo objetivo principal es aumentar las ventas e ingresos de la empresa o la relación con los clientes creando una imagen de marca mediante la adquisición o la asociación con la dimensión ética o la dimensión de responsabilidad social.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	51/304



El segundo grupo hace referencia al poder de las empresas en la sociedad y un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político. Entre las más importantes, Garriga y Melé (2004) mencionan: el constitucionalismo corporativo, basado en la idea de que la empresa es una institución social y debe ejercer el poder de forma responsable, sujeta a la “ecuación de poder social” (“Las responsabilidades sociales de los empresarios derivan del poder social que tienen”) y la “ley de hierro de la responsabilidad” (“Quien no ejerza su poder social con responsabilidad lo perderá”); la teoría del contrato social integrador, inspirada en el pensamiento filosófico de Locke, considera que las responsabilidades sociales provienen del acuerdo en dos niveles: un contrato macrosocial teórico que apela a todos los contrayentes racionales, y un contrato microsocia real asumido por los miembros de numerosas comunidades locales; la ciudadanía corporativa, un concepto con tres enfoques diferentes: una visión limitada, que comprende la filantropía corporativa, la inversión social o la asunción de ciertas responsabilidades con respecto a la comunidad local, una visión equivalente a la RSC, y otra más amplia, por la que las empresas entran en el escenario de la ciudadanía cuando el gobierno falla en la protección de la ciudadanía incluso en un contexto global.

Un tercer grupo está definido como teorías integradoras, en el cual considera que las empresas deben de integrar las demandas sociales pues los negocios dependen de la sociedad para su continuidad y crecimiento, e inclusive, para su propia existencia. Este grupo de teorías comprende: la gestión de asuntos sociales, definida como los procesos con los que la empresa identifica, evalúa y responde a los asuntos sociales y políticos que pueden afectarle significativamente; el principio de responsabilidad pública, que sostiene que un comportamiento empresarial adecuado deriva de una política pública relevante, que incluya el modelo general de dirección social reflejado en la opinión pública, asuntos emergentes, requisitos legales formales y prácticas de ejecución o aplicación; la gestión de los grupos implicados (*stakeholders*), un enfoque orientado hacia las personas que afectan o se ven afectadas por las políticas y prácticas corporativas, su ventaja es la mayor sensibilidad de la empresa hacia su entorno, pero también una mejor comprensión por parte de los agentes de los dilemas que afronta la organización; y, la acción social corporativa, una serie de teorías que promulgan la

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	52/304



búsqueda de la legitimidad social a través de procesos que ofrezcan las respuestas adecuadas.

El cuarto y último grupo de teorías comprende que en la relación entre empresas y la sociedad se incluyen valores éticos. Se fundamentan en principios que expresan qué se debe y qué no se debe hacer o la necesidad de construir una sociedad mejor. Entre los enfoques principales, Garriga y Melé (2004) distinguen los siguientes: la teoría normativa de grupos implicados (*stakeholders*), la cual contempla las obligaciones fiduciarias de la empresa hacia todos sus grupos interdependientes implicados (proveedores, clientes, empleados, accionistas y comunidad local); los derechos universales, basados en los derechos humanos y laborales y el respeto al medio ambiente; el desarrollo sostenible, dirigido a alcanzar un desarrollo humano que tenga en cuenta a las generaciones presentes y futuras, se considera que la empresa debería adoptar un “triple objetivo” que incluya no sólo los aspectos económicos de la firma, sino también los sociales y medioambientales; y, el enfoque del bien común, que sostiene que la empresa debe contribuir al bien común porque es parte de la sociedad, por ejemplo, creando riqueza y proveyendo bienes y servicios de una manera justa y eficiente y, al mismo tiempo, respetando la dignidad y los derechos fundamentales inalienables de los individuos. Asimismo, contribuye al bienestar social y la convivencia en condiciones justas, pacíficas y amistosas, tanto en el presente como en el futuro.

Este enfoque de los autores españoles ha sido aplicado a la realidad ecuatoriana por Luzuriaga (2017, 2019).

1.4. TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS

La Teoría de los *stakeholders* (Palacios, Rosa, & Castellanos, 2016) surge en el ámbito de la sociología, y toma como premisa la satisfacción no sólo de los accionistas, sino también de aquellos colectivos que pueden afectar o ser afectados, y sin los cuales la empresa dejaría de existir por su influencia en los resultados.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	53/304



En el último decenio se ha avanzado mucho en la cuestión de la fundamentación de una ética empresarial y económica, pero todavía queda mucho camino por recorrer para dar respuestas a las dificultades que se nos presentan al intentar orientar la praxis cotidiana desde las principales ideas de la ética empresarial y económica (González E. , 2007).

La teoría de los *stakeholders*, propuesta por Edward Freeman en 1984, estableció la idea de que las empresas desarrolladas en ambientes complejos impactan sobre varios grupos de interés. Según esta teoría, “la empresa no solo tiene que satisfacer a los accionistas sino también a colectivos que puedan afectar o ser afectados y sin los cuales la empresa dejaría de existir: proveedores, clientes, comunidad, empleados, etc.”

La Teoría de los Grupos de Interés, según señalan Freeman y Evan (1990), predice que la sostenibilidad debe tener un impacto positivo sobre los resultados financieros porque las empresas se benefician de “abordar y equilibrar las reivindicaciones” de los múltiples grupos de interesados clave. La postura que defiende esta teoría se basa en el hecho de que la capacidad de una empresa para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo y, con ello, su valor a largo plazo viene determinada por sus relaciones con sus grupos de interés. Esta teoría ha alcanzado gran importancia en los últimos años, sobre todo como resultado de la globalización de los mercados y la necesidad que tienen las empresas de satisfacer a todos los entes que tienen intereses en ella.

Para González (2007) existen varias razones por las cuales este enfoque *stakeholder* es de gran interés:

1. En primer lugar, bajo este enfoque se permite entender las empresas como una pluralidad de agentes que intervienen en ella o que son afectados por esta.
2. En segundo lugar, esta teoría permite comprender que entre los distintos *stakeholders* que configuran la empresa existen unas relaciones y unas expectativas recíprocas que deben ser satisfechas, y que van más allá de un interés económico.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	54/304



3. En último lugar, y en relación con la anterior, esta teoría facilita entender que existe una responsabilidad social, en un sentido ético, por parte de las organizaciones.

Como consecuencia de los cambios del entorno empresarial derivados de la globalización, y de la naturaleza en las relaciones con los grupos de interés, las relaciones entre estos y las empresas han evolucionado. Para Gil y Luciano (2011) las primeras experiencias iniciales respondían a presiones externas, limitándose a ciertos temas que generaban conflicto con los grupos de interés. Posteriormente las empresas han fortalecido estas relaciones con sus *stakeholders* y actualmente, las relaciones entre ambas partes permiten a las empresas alinear su desempeño social, ambiental y económico con su estrategia principal. A raíz de este nuevo panorama en el ámbito empresarial, se pone de manifiesto la dificultad que requiere la gestión de las relaciones de las empresas hacia sus grupos de interés. Por esto, la relación de la empresa con estos obtiene mayor importancia a través el diálogo y colaboración analizando la relación entre ellos como un proceso de mejora continua y en constante cambio.

Desde planteamientos normativos, se defiende que la inclusión del punto de vista de los *stakeholders* en la concepción de la empresa va más allá de la pura estrategia y su pretensión debería ser tratar a ellos buscando el largo plazo del proyecto empresarial; esta última posición llevaría a fijarse en el enfoque *stakeholder* como modo de definir la RSC de la empresa atendiendo a sus bases éticas.

Concretamente, la propuesta que se plantea aquí entiende que una corporación que quiera gestionar su responsabilidad debe tener presente que esta se define a partir del diálogo con todos sus grupos de interés, tratando de averiguar en tal diálogo, qué intereses y valores son comunes a todos ellos y por tanto universalizables; qué intereses y valores son propios de cada grupo o de alianzas grupales y cuáles son simplemente intereses y valores particulares.

Al determinar tales valores e intereses la empresa puede diseñar y generar estrategias que traten de satisfacer y encarnar los valores universalizables, dar una respuesta

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	55/304



adecuada a valores grupales que no contradigan los anteriores y, en la medida de lo posible, satisfacer intereses y valores particulares. La idea clave reside en considerar que una empresa conseguirá la legitimidad y credibilidad de sus grupos de interés siempre y cuando sea capaz de dar respuesta a las expectativas legítimas que estos poseen. En este sentido, cada corporación debe ser capaz de identificar adecuadamente a todos sus *stakeholders*, teniendo en cuenta que representan cualquier individuo o grupo que es afectado o puede ser afectado por la consecución de los objetivos de la organización y que posee expectativas (González, 2007).

Partiendo de este enfoque ético, de acuerdo con Wood (2007) una empresa podrá considerarse que está dando una respuesta adecuada a su RSC cuando encuentre el acuerdo de todos los implicados. Este acuerdo será considerado siempre como un proceso y no un hecho, y la valoración ética del mismo dependerá del alejamiento o cercanía respecto a la inclusión de los múltiples *stakeholders*, las condiciones del diálogo y del posible acuerdo. El requisito mínimo, consecuentemente, es siempre la exigencia del diálogo entre todos aquellos grupos identificados, de la consideración que de todos los afectados dependerá la credibilidad moral o legitimidad de la empresa.

1.4.1. Tipología de los *Stakeholders*

Atendiendo ya a la tipología de los grupos de interés, en la literatura acerca de la RSC existen varias clasificaciones de *stakeholders*.

Para Freeman y Evan (1990) pueden ser:

- De naturaleza restringida: aquellos grupos que son imprescindibles para la supervivencia y el éxito de la empresa (trabajadores, sectores de clientes, proveedores, accionistas, propietarios e instituciones financieras).
- De naturaleza amplia: aquellos grupos o individuos que pueden influir o ser influidos por las decisiones, políticas o estrategia de la empresa (grupos de interés público, grupos de protesta, asociaciones, competidores).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	56/304



Según De la Cuesta (2002) se clasifican de la siguiente manera:

- *Stakeholders* internos: grupos o individuos con derechos directos y legalmente establecidos (directivos, trabajadores, proveedores y clientes).
- *Stakeholders* externos: grupos o individuos del entorno de la organización que influyen en las actividades de la empresa (la administración pública, competidores, el defensor de los clientes, los grupos ecologistas, la comunidad local, medios de comunicación).

Esta clasificación de los *stakeholders* entre internos y externos es la tipología sobre la que se centrará el presente estudio y está fuertemente relacionada con las dos dimensiones de la RSC en una organización: la dimensión interna y externa. Sobre la dimensión interna y sus *stakeholders*, y en concreto, sobre la gestión de la RSC en los Recursos Humanos y trabajadores de la organización, se profundizará en la segunda parte de este trabajo.

Mitchell, Agle y Wood (1997) proponen un diagrama de Venn² en el cual se relacionan las variables poder, legitimidad y urgencia que van a operacionalizar el modelo. La variable Poder, por su parte, significa la capacidad del *stakeholder* de influir en la organización. La variable Legitimidad se refiere a la relación y a las acciones del *stakeholders* con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia y la Urgencia remite a los requisitos que las partes interesadas (*stakeholders*) plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad. Según los autores, la combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de *stakeholders*: latentes, discrecionales, reclamantes, dominantes, peligrosos, dependientes y definitivos. Si un grupo no posee ninguno de estos atributos, entonces no es un grupo de interés para la empresa. Si posee uno, dos, o los tres atributos, entonces sí lo es y su importancia aumentará con los atributos que posea.

² El diagrama de Venn lo constituyen círculos u otras figuras que se superponen para ilustrar las relaciones lógicas entre dos o más conjuntos de elementos. Son utilizados para hacer un análisis detallado y para representar cómo se relacionan los elementos entre sí dentro de un “universo” o segmento determinado (Lucidchart, 2017).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	57/304



La propuesta de Gardner, Rachlin y Sweeny (1986) propone clasificar a las partes interesadas (*stakeholders*) de acuerdo con las variables “poder que poseen” y “grado de interés” que demuestran por las estrategias de la empresa. A través de la utilización de una matriz se puede definir qué tipo de relación debe desarrollar la empresa con cada uno de esos grupos y de esta manera ayudan a concretar estrategias específicas de relaciones con los *stakeholders*. Con estos resultados se pueden mejorar las estrategias de negociación y tomar decisiones más efectivas. Se obtiene una adecuada estrategia de relacionamiento efectivo (en base al tipo de *stakeholder*) que contribuye la gestión de la empresa. También se logra una mejor recepción de las estrategias de la organización y, por ende, su factible acompañamiento.

Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991) identifican a los actores implicados o *stakeholders* que influyen en la organización bajo dos ejes críticos: el potencial de estos actores para amenazar a la organización y el potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización. Por lo tanto, se deducen cuatro tipos de grupos interesados:

- 1) *Stakeholders* mixtos, donde la estrategia será colaborar.
- 2) *Stakeholders* marginales, cuya estrategia será controlarlos.
- 3) *Stakeholders* de apoyo, que implica una estrategia de implicarlos en la organización.
- 4) *Stakeholders* de no apoyo, donde la estrategia es la defensa, ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

El potencial de las partes interesadas a cooperar a veces es ignorado, ya que el análisis, por lo general, hace hincapié en los tipos y magnitudes de las amenazas de los interesados. El potencial de cooperación es relevante, ya que puede llevar a las organizaciones a unir fuerzas con estos grupos, dando como resultado una mejor gestión. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los *stakeholders* clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los *stakeholders*, reconocer sus necesidades, y modificar las estrategias para integrarlos (Acuña, 2012).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	58/304



1.4.2. Identificación, selección y priorización de los grupos de interés implicados o *Stakeholders*

Para considerar el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés en la estrategia de la organización, para Blair (1998), la dirección debe identificar correctamente a cada uno de ellos, ya que de acuerdo con el entorno de la organización algunos *stakeholders* importan más que otros a la hora de tomar decisiones.

En este punto de identificación, segmentación y priorización, la empresa debe tener dos cosas en mente. Por un lado, que no puede permitirse el ignorar cualquier grupo de interés importante, incluso si ese grupo no es parte del día a día de las operaciones de la empresa; por otro lado, es vital que la empresa conozca que tanto el entorno como las necesidades de sus *stakeholders* pueden variar, sobre este punto, y para conseguir esa identificación, se propuso un modelo concreto de identificación de los *stakeholders* basado en los atributos que estos tengan:

- Poder: se considera como el grado en que los individuos o grupos tienen la capacidad de inducir o persuadir a otros a seguir ciertos patrones de conducta y, como consecuencia de las expectativas que estos tengan, influir en la estrategia de la organización (Johnson & Scholes, 2000), esta definición fue adaptada por Mitchell (1997) proponiendo los siguientes tipos de poder:
 - a) Coercitivo: es aquel que conlleva el uso de armas o castigos físicos.
 - b) Utilitario: uso de recompensas materiales, como bienes o servicios.
 - c) Normativo-social: a través de símbolos, sean normativos (prestigio) o sociales (aceptación).
- La legitimidad: es la presunción o percepción generalizada de que las acciones de un *stakeholder* son deseables o apropiadas dentro de ciertos sistemas socialmente construidos de normas, valores, creencias o definiciones (Suchman, 1995). Si los *stakeholders* tienen intereses legítimos en la organización estos deben ser considerados como un fin de la propia organización.
- La urgencia: se define como el grado en el cual los *stakeholders* consideran importantes sus reclamaciones en la organización y, además exigen una inmediata

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	59/304



atención comunicándolo de manera urgente, en este contexto, se diferencia el grado de posesión de urgencia en función de la posesión de dos subatributos:

a) Criticabilidad: surge según la importancia que consideren los *stakeholders* que tienen sus reclamaciones o asuntos, y, por tanto, cuando un asunto es considerado crítico o no para el mismo.

b) Urgencia temporal: surge cuando una relación o asunto posee una naturaleza sensible al tiempo, es decir, el grado de inaceptabilidad por parte del *stakeholder* en el retraso del directivo en atender sus reclamaciones.

- Durabilidad: propuesto por Clemens y Gallagher (2003) atributo que representa la continua habilidad de los *stakeholders* para exigir reclamaciones en las organizaciones originadas por motivos legales, institucionales o de otro tipo.

Otro método de identificación de los grupos de interés es el propuesto por el organismo *Accountability*, que de acuerdo con Krick (2005) parte de la base del tipo de relación entre la empresa y el *stakeholder*. Así pues, y según este método, existen cinco formas de identificar las diferentes categorías de grupos de interés de una empresa:

- Por responsabilidad: personas/entidades con las que la empresa tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas.
- Por influencia: los que tienen capacidad de influir en las capacidades de la empresa para así lograr sus estrategias o metas, ya que sus acciones pueden impulsar o impedir su desempeño.
- Por cercanía: los grupos de interés que interactúan interna o externamente por proximidad.
- Por dependencia: se trata de los *stakeholders* que dependen de la organización.
- Por representación: representan, a través de estructuras regulatorias o culturales, a otras personas.

Tras haber identificado los respectivos grupos de interés para la empresa, y como consecuencia del gran número que puede haber quedado, el siguiente paso es establecer el nivel de relación entre los diferentes grupos de interés y la empresa y segmentar a los que sean prioritarios. Por ello, la segunda etapa consiste en realizar la segmentación de esa cantidad de grupos de interés en conjuntos que tengan una característica propia.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	60/304



Para realizar dicha segmentación, existen varios criterios que pueden ser utilizados, como las expectativas, similitudes, volumen de actividad, zonas geográficas o su impacto en la actividad de la empresa. La toma de decisión a la hora de concretar estos criterios es uno de los desafíos que tiene la organización.

El último paso consiste en priorizar los grupos de interés, en base a criterios tales como su nivel de influencia, su dependencia o la disposición de estos para participar (Sampedro, 2014). Otro criterio sería el relacionado con su impacto o relevancia para la empresa, en este sentido, para Olcese, Rodríguez y Alfaro (2008) los grupos de interés se clasificarían en:

- Críticos: aquellos que tienen un impacto económico importante, o fortalecen e influyen en la reputación.
- Básicos: aquellos con un impacto medio en los resultados del negocio y que pueden afectar parcialmente en la reputación, pero que inciden de algún modo en los procesos clave de la empresa.
- Complementarios: aquellos que tienen un mínimo impacto económico e influyen escasamente en la reputación.

Dentro de este proceso de estudio de los *stakeholders* por parte de la empresa, no cabe pensar que cada uno de ellos actúa de forma individual, ni que son independientes los unos de los otros. Aquí entra el concepto de multiplicidad de *stakeholders*, el cual se puede describir como el grado de cooperación entre los distintos *stakeholders* de una empresa a la hora de pedir que sus expectativas sean satisfechas (Neville & Mengue, 2006).

El diálogo entre la empresa y sus partes interesadas, por tanto, resulta estratégico, como es obvio, las relaciones entre empresas y las partes interesadas no son siempre del mismo tipo, ni sería lógico que lo fueran. Por este motivo es conveniente elaborar el mapa de las partes interesadas de cada empresa y valorar su importancia, cada vez más las empresas perciben que la RSC es un tema que no está restringido solamente a las acciones sociales o ambientales desarrolladas por la organización en la comunidad, sino

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	61/304



que implica también las prácticas de diálogo e interacción con los diversos públicos de la empresa (Cajiiga, 2017).

1.5. PRINCIPALES CRÍTICAS A LA RSC

La Responsabilidad Social Corporativa tiene sus detractores y está sujeta a críticas; en algunos casos, el fundamento es el desconocimiento y, en la mayoría, se utilizan como excusa para no asumirla. A pesar de sus evidentes beneficios, la RSC también se enfrenta a críticas y posturas en contra, conocer estas críticas nos permite reforzar nuestros argumentos y construir un concepto de RSC más sólido.

Una de las primeras y más conocida es la que se basa en la célebre frase de Milton Friedman: *"The business of business is business"*. A pesar de ser una postura superada ya hace tiempo, y en cierta medida suavizada por el propio autor, todavía tiene defensores que se enrolan en una idea de empresa única y exclusivamente económica, olvidando cualquier atisbo de enfoque social.

Algunos autores la consideran como un nuevo impuesto autoimpuesto, que supone un gasto adicional para la organización, este argumento nace de la confusión entre RSC y acción filantrópica.

Una crítica muy extendida es que la RSC es una herramienta publicitaria y relaciones públicas, otra crítica a la RSC es que supone nuevos riesgos para la empresa, algunos directivos ven en la RSC una exigencia de transparencia que puede develar algunas debilidades de la empresa (ExpoNews, 2008).

Como reseña Aledo (2011) han surgido numerosas voces críticas sobre la RSC. Una de las acusaciones es que son una mera acción cosmética, por lo ingenuo que resultan en ocasiones sus esfuerzos, podrían parecer incluso cómicos sino fuera porque detrás de estos lavados de imagen existen dramáticos problemas que se intentan ocultar. El segundo grupo de críticas insisten en la escasa eficacia de las acciones de RSC destinadas a la cooperación al desarrollo; se relacionan con el debate iniciado en la década de los

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	62/304



ochenta sobre el fracaso del desarrollo, con las teorías del postdesarrollo y cuestionan hasta qué punto estas acciones producen beneficios perennes a las comunidades. Un tercer tipo de críticas inciden en la propuesta política que trasciende la RSE, se denuncia que algunas de las propuestas de RSC esconden un ideario neoliberal que promueve una nueva relación entre empresa y sociedad basadas en la auto-regulación y la voluntariedad de sus obligaciones y la reducción del Estado como institución reguladora y donadora de bienes, servicios y libertades.

Aledo (2011) considera que la RSC “es parte oculta de la agenda del movimiento neoliberal mundial encaminada no solo a promover la desregulación sino a establecer una nueva forma de relación entre sociedad y empresa en donde el Estado regulador se encoge para convertirse, en el mejor de los casos, en un *stakeholder* más. La RSC oculta la propuesta neoliberal de que sea el mercado el que regule las relaciones entre empresas, sociedad y medio ambiente. La responsabilidad de la vigilancia recaería supuestamente en el grupo de consumidores responsables y bien informados (o ciudadanos globales) que jugarían el papel que ahora ejercen las administraciones estatales. Bien sabemos quién sale siempre ganando cuando se deja al mercado actuar –aunque sea compasivamente” (pág. 2).

Según destaca Fernández (2013) el sector de RSC está desarrollándose a pasos agigantados y varias de sus iniciativas son novedosas. Ciertamente no existe aún un marco definitivo para establecer un marco teórico de plena aceptación, y las perspectivas varían entre las empresas, las ONG y los sectores académicos. Particularmente, el sector de las organizaciones sindicales y algunas ONG internacionales plantean algunas críticas:

- La retórica aún precede a la práctica, tanto en las expresiones de las empresas como en varios códigos y estándares, que son simplemente amplios enunciados de intención y no procedimientos operativos que incluyan verificación. El gran bombo alrededor del tema RSC se ve como una pantalla para justificar a las empresas: la nueva ola del “*Green washing*”, simples enunciados cosméticos que no significan un cambio en el impacto de las operaciones de las empresas.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	63/304



- Todas las iniciativas son voluntarias y por lo general no existe un control independiente ni sanciones firmes por el incumplimiento de compromisos.
- Las tentativas de RSC se han concentrado, de forma mayoritaria, en empresas de consumo de alto perfil ubicadas en los países desarrollados, olvidando la gran mayoría de empresas del mundo. Asimismo, las iniciativas de RSC tienden a orientarse a la resolución de problemas específicos de reputación de una empresa y no en integrar el tema dentro de la gestión empresarial.
- Los consumidores, ONGs y empresas de los países desarrollados que hasta ahora han liderado las iniciativas de RSC, indudablemente muestran un favoritismo hacia sus estándares e intereses. Por ello, algunos grupos temen que no refleje la complejidad social y económica de los países en desarrollo.
- Por otro lado, los países en desarrollo temen que la RSC tenga un efecto de barrera arancelaria que se utilice para limitar la competencia.
- Muchas empresas y organizaciones no realizan procesos de consulta con las partes interesadas; una ausencia paradójica cuando es uno de los parámetros clave de la RSC.
- Algunas empresas y organizaciones no tienen en cuenta los derechos fundamentales del trabajo de la OIT. Aunque los derechos de libre asociación y de negociación colectiva son fundamentales, varios códigos, especialmente los que desarrollan las empresas, no los mencionan.
- Las partes interesadas del sector laboral no participan en su desarrollo. Por ejemplo, no se tienen en cuenta las prioridades de los trabajadores porque las empresas carecen de los mecanismos de consulta suficientes para comprender las necesidades e intereses de los trabajadores.

A continuación, en el siguiente capítulo se va a abordar la problemática relativa al resto de variables individuales y organizativas que van a ser objeto de estudio en esta tesis doctoral.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	64/304



CAPITULO 3. ACTITUDES Y CONDUCTAS DEL PERSONAL RELACIONADAS CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En esta tesis doctoral, tal y como se ha indicado en los objetivos, pretendemos relacionar las actividades de RSC de las empresas objeto de análisis con determinadas actitudes y conductas que los miembros de las organizaciones pueden mantener y desplegar en el desarrollo de sus tareas habituales en sus puestos de trabajo. En concreto, las variables a considerar en este estudio son satisfacción laboral, motivación intrínseca, confianza del empleado y compromiso hacia la organización.

En este capítulo exponemos brevemente cada una de estas variables, abordando aspectos de su definición, así como los hitos más importantes en los estudios sobre las mismas. En el capítulo siguiente nos centramos en el establecimiento del modelo relacional y el desarrollo de las correspondientes hipótesis propuestas.

1.1. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

En el ámbito de la literatura académica centrada en el estudio de los fenómenos organizativos, según You, Huang, Wang, Liu, Un y Tseng (2013), la primera propuesta sobre el concepto de satisfacción en el trabajo fue realizada por Hoppock (1935), quien indica que se trata del nivel de satisfacción experimentado por un trabajador en dos aspectos, psicológico y fisiológico, respecto del entorno laboral. En otras palabras, se trata de la respuesta subjetivo del empleado a la situación laboral. Tras esta primera propuesta han ido surgiendo posteriores aportaciones sobre dicho término.

Conforme a lo expuesto por Locke (1976), la satisfacción laboral es el estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación general del trabajo o las experiencias laborales; y representa la forma en que son satisfechas las necesidades individuales en el entorno laboral (Tziner, 2006).

A lo largo de los años, distintos académicos han presentado sus propias visiones sobre el concepto de satisfacción laboral. Así, Smith et al. (1997) entiende que se trata de aquel sentimiento o reacción emocional que un individuo muestra ante todas las facetas del

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	65/304



trabajo. En este sentido se expresa también Price (2001), para quien la satisfacción en el trabajo es la actitud emocional de un trabajador hacia el trabajo.

Según ciertos autores (Orpen, 1981; Spector, 1997; Evans, 2001; Cho y Park, 2011) la satisfacción laboral es consecuencia de experiencias y sucesos del pasado. Entretanto, Statt (2004) y Porter & Kramer (2006) afirman que la satisfacción en el trabajo puede ser de orden intrínseco, que procede de estímulos acordados internamente y que tienen que ver con el trabajo mismo; y, de carácter extrínseco, como consecuencia de recompensas externas previamente pactadas.

Según Robbins (2005) la satisfacción en el trabajo la determina el atractivo de la tarea, las recompensas equitativas, las relaciones con los compañeros de trabajo y las condiciones laborales apropiadas a las que los empleados están expuestos, lo que incide en su nivel de desempeño, reduce la rotación y el absentismo, lo que redundará en el mejoramiento de su productividad y compromiso hacia el trabajo y hacia la organización a la que representa.

La satisfacción laboral se puede definir también como un sentimiento positivo sobre el trabajo que resulta de una evaluación de sus características, y simboliza una actitud directamente vinculada con el trabajo, que está representada por situaciones de carácter cognitivo-afectivas que caracterizan el comportamiento del individuo con el entorno laboral que lo rodea, que incluyen relaciones laborales con jefes y compañeros de trabajo, según lo expuesto por Robbins, Judge & Sanghi (2009).

La satisfacción laboral puede ser considerada en términos globales o en base a sus diferentes facetas o aspectos. En defensa de la idea de la satisfacción laboral como un constructo unidimensional encontramos el artículo de Peiró y Prieto (1996). Sin embargo, son múltiples las aportaciones que consideran que la satisfacción en el trabajo es una variable multidimensional compuesta de diversas facetas, aspectos o dimensiones. Una de las primeras aportaciones referida al concepto multidimensional de la satisfacción laboral es Locke (1976), quien considera que el nivel de satisfacción es la suma ponderada de la combinación de diversos aspectos que un trabajador pone en

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	66/304



valor en su propio trabajo. En este mismo sentido se han manifestado autores tales como Puchol (1997), Spector (1997), Davis y Newstrom (1999), Leal, Alfaro de Prado, Rodríguez & Román (1999), Schneider, Hanges, Smith y Salvaggio (2013), Chen, Sparrow & Cooper (2016), Penha, Reboucas, de Abreu & Parente (2016), Wisse, van Eijbergen, Rietzschel y Scheibe (2018).

Las diversas facetas o aspectos de la satisfacción en el trabajo consideradas han sido múltiples y muy diversas. Se pueden enumerar, a partir de la literatura académica, entre otras, las siguientes: satisfacción con la naturaleza del trabajo, satisfacción con las condiciones de trabajo, satisfacción con la para (remuneración, retribución, salario), satisfacción con el clima laboral, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con la supervisión (el jefe, el líder), satisfacción con las promociones (con la carrera profesional), satisfacción con los beneficios marginales, satisfacción con las políticas y procedimientos organizativos, satisfacción con el desarrollo profesional, satisfacción con la seguridad en el trabajo, satisfacción con la autorrealización, satisfacción con el empoderamiento.

1.2. LA MOTIVACIÓN INTRINSECA

Terminológicamente el concepto motivación deriva de la palabra latina “movere”, la cual significa moverse. Por consiguiente, la motivación es lo que impulsa a una persona a actuar (Mohsan et al., 2011). Según Meyer, Becker y Vandenberghe (2004) existen más de un centenar de intentos en la literatura científica por definir el concepto de motivación, lo cual pone de manifiesto la ausencia de una definición generalmente aceptada. De otro lado, según Locke y Latham (2004), su uso no resulta siempre correcto y apropiado. No obstante, es los párrafos siguientes exponemos algunas de tales definiciones e indicamos aquella que se va a usar en esta tesis doctoral.

La primera definición sobre la motivación a destacar es aquella que se ofrece en los trabajos de Maslow (1954), Mitchell (1982) y Robbins y Pearce (1993), quienes señalan que la motivación es aquel proceso psicológico que condiciona o determina el deseo de ejercer un alto nivel de esfuerzo, dirección y persistencia para alcanzar, mediante actos

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	67/304



voluntarios, aquellas metas que permiten la satisfacción de las necesidades. Por su parte, Baron (1983) señala que motivación es una secuencia o conjunto de acciones intrincadas en las fuerzas de arrastre y empuje que refuerzan la tarea del trabajador para alcanzar los logros establecidos.

Para Ruherford (1990) la motivación de los empleados es la fuerza conductora efectiva en una organización. DeCenzo y Robbins (1996), así como Robbins y Coulter (1996), ponen el énfasis de su definición en el deseo de una persona por ejercer un esfuerzo o acción de cara a lograr ciertas metas (propias o ajenas) que posibilitan la satisfacción de una o más necesidades. Para Locke (1997) la motivación es la fuerza energizante que induce a un individuo a actuar; ideas que Pinder (1998, p. 11) extiende y desarrolla al señalar que la motivación laboral es “un conjunto de fuerzas energéticas que dan origen, tanto dentro como más allá del ser de un individuo, al despliegue de una conducta relativa al trabajo y que determinan su forma, dirección, intensidad y duración”. Siguiendo con estas ideas sobre la motivación nos encontramos que la propuesta de Butkus y Green (1999), quienes señalan que se trata de un proceso en el que las personas son estimuladas a avanzar para realizar algo extraordinario que les permita alcanzar sus necesidades y sentirse completamente satisfechas.

Kreitner, Kinicki y Buelens (2002) indican que la motivación es un proceso psicosomático mediante el cual tiene lugar un aumento de la estimulación de una persona para alcanzar aquellas metas que desea. Más detallada y completa es la definición de motivación del empleado propuesta por Latham y Pinder (2005, p. 486): “un conjunto de servicios activos que derivan, tanto del interior como del exterior del propio ser de un individuo, para iniciar una actitud profesional e informarse sobre su forma, rastro, fuerza y alcance”.

Armstrong (2006) considera la motivación de un individuo como una conducta encaminada hacia una meta y que implica adoptar un curso de acción orientado hacia el logro de un objetivo o de una determinada recompensa que es valiosa para dicho individuo. De otro lado, Berman, Bowman, West y Wart (2010) caracterizan la

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	68/304



motivación como una fuerza que compele a una persona a adoptar una conducta o acto, encaminada hacia algún objetivo o meta, con suficiente energía y persistencia.

Finalmente, para Kumar et al. (2016), la motivación en el trabajo se fundamenta sobre la percepción que el trabajador tiene de la conexión existente entre sus esfuerzos y las recompensas obtenidas. Lo que motiva a las personas es su idea sobre el posible impacto de sus acciones, tomando en consideración las diversas alternativas de acción y sus posibles recompensas asociadas.

Otro aspecto relacionado con la motivación en el trabajo es la identificación de sus causas. En realidad, como señala Locke (1997), dos aspectos son relevantes al hablar de la motivación: ¿por qué hace algo una persona? y, en segundo lugar, ¿qué espera lograr con ello? Por tanto, la motivación puede ser analizada tanto desde la perspectiva de sus causas como de sus consecuencias.

Desde la óptica del origen de la motivación la primera respuesta es que las personas buscan satisfacer sus necesidades. En este enfoque ha de destacarse la jerarquía de necesidades de Maslow (1954). Esta aportación constituye el primer acercamiento científico en tiempos modernos a su análisis y determinación. Maslow propone la siguiente jerarquía de las necesidades: 1) fisiológicas, 2) de seguridad, 3) de pertenencia y amor, 4) de estima, 5) de autorrealización y en última instancia, 6) deseo de saber y comprender, que son impulsos cognitivos.

Desde la óptica del otro polo, las consecuencias, se pueden señalar como determinantes de la motivación en el trabajo, aspectos tales como la retribución (Goldsmith, Veum y Darity, 2000) y el miedo al desempleo (Shapiro y Stiglitz, 1984; Yellen, 1984;), el propio concepto del individuo (McGregor, 1960), las normas éticas y factores ambientales (Steers y Sanchez-Runde, 2002), factores financieros y no financieros (Frey, 1997), retos personales y profesionales (Minbaeva, 2008; Hur, Moon y Ko, 2018), las actividades de RSC de la organización (Ellemers, Kingma, Burgt y Barreto, 2011), alcanzar un ascenso, obtener una imagen favorable o eludir el castigo (Vallerand, Deci y Ryan, 1987; Garcia-Mas y otros, 2010).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	69/304



En el ámbito de las organizaciones formales de trabajo, la motivación de los empleados puede producirse de dos formas distintas (Mohsan et al., 2011), que derivan a su vez de dos tipos de incentivos: los externos y los internos. Es por ello que, siguiendo a Deci y Ryan (1985), cabe hablar de motivación extrínseca, una forma de motivación controlada de algún modo por aspectos ajenos al propio sujeto, y motivación intrínseca, una modalidad más autónoma y propia de cada persona. Las personas motivadas extrínsecamente acostumbran a desplegar una determinada actividad por razones de índole instrumental (por ejemplo, supone una recompensa salarial, ofrece posibilidades de promoción, fomenta la felicitación del jefe, evita un castigo, etc.). De otro lado, los individuos motivados intrínsecamente (internamente) realizan ciertas tareas porque las mismos resultan interesantes en sí mismas y son inherentemente satisfactorias (por ejemplo, supone la implicación personal, es un reto exigente, ofrece autonomía, etc.).

Las personas motivadas internamente, por lo general, no suelen necesitar recompensas internas para realizar bien su trabajo (Mohsan et al., 2011), sino que disfrutan con sus tareas o con el reto que las mismas suponen. Por el contrario, las personas motivadas extrínsecamente no suelen disfrutar de sus tareas y son estimuladas mediante recompensas externas: salario, promoción, etc. La literatura sobre la motivación en el empleo señala que mientras la motivación externa mantiene a una persona en el trabajo la motivación interna es la que le impulsa a ejecutar sus labores de un modo más efectivo y de mayor calidad (Minbaeva, 2008; Khan y otros, 2014). Esta visión sobre la orientación motivacional de los empleados, según Deci y Ryan (2000) y Yousaf, Yang y Sanders (2015), sugiere que determinadas condiciones del entorno pueden estimular o disminuir, en cierto grado, la motivación de los empleados, aunque no puede modificar completamente su orientación.

Dado que es probable que la motivación intrínseca genere efectos sobre los empleados más potentes y duraderos que la motivación extrínseca existe una cierta tendencia en los estudiosos a centrarse en la primera (Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell, 1959; Armstrong, 2006; Ekerman, 2006). Por ello, en esta tesis se ha considerado la variable motivación interna o intrínseca.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	70/304



La motivación intrínseca, en palabras de Hackman y Oldham (1975), es “el grado en que el empleado está automotivado para rendir de forma efectiva en el trabajo” (p. 162). La motivación interna conduce a una persona a buscar en su trabajo el gozo, el interés propio, la expresión de su personalidad, el afrontamiento de un reto personal o incluso la satisfacción de una curiosidad (Deci, 1973; Amabile, 1993). Abundando en el concepto de motivación intrínseca Thomas y Velthouse (1990) proponen definirla como las experiencias evaluadas positivamente que un empleado obtiene directamente de su propio trabajo, en tanto que Ryan y Deci (2000) resaltan que esta consiste en ejecutar una actividad por la inherente satisfacción que produce.

En el estudio de la motivación intrínseca pueden identificarse dos corrientes (Skudiene y Auruskeviciene, 2012). En la primera de ellas se destaca el hecho de que este tipo de motivación no depende de refuerzos externos, ya que afrontar la actividad resulta reconfortante y satisfactorio en sí mismo (Deci y Ryan, 2000). En esta corriente se incardina el estudio de Minbaeva (2008), quien señala que la motivación interna está relacionada con enfrentar desafíos, disfrutar de la tarea encomendada y realizada, sentir logros, recibir aprecio y reconocimiento positivo, ser tratado de forma respetuosa, recibir retroalimentación, participar en la toma de decisiones, al igual que señalan Mosley, Megginson & Pietri (2005), Mullins (2005) y Greenberg y Baron (2008), entre otros.

La segunda corriente, tal vez influida por el modelo de Hackman y Oldham (1976), ponen el énfasis en que la motivación intrínseca es una función de tres necesidades psicológicas: autonomía, competencia y pertenencia (Deci y Ryan, 2000; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe y Ryan, 2000; Vansteenkiste, Lens y Deci, 2006).

Finalmente, indicar, de acuerdo con las aportaciones de Vallerand, Blais, Brière y Pelletier (1989), que la motivación interna puede descomponerse en tres componentes: a) motivación interna por conocer; b) motivación intrínseca por lograr cosas; y c) motivación interna por experimentar cosas.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	71/304



1.3. LA CONFIANZA DEL EMPLEADO

Mantener una relación de confianza con los empleados es fundamental para las organizaciones, sin embargo, debido a su naturaleza cambiante y estructura multidimensional en todos los entornos posibles, resulta complicado identificar qué causas determinan que una organización sea confiable para sus empleados. La confianza empieza en la alta dirección de una empresa y se transmite hacia abajo; si la gerencia comparte las buenas o malas noticias frecuentemente y de manera abierta con los empleados, mejoran la comunicación y generan confianza entre gerentes y empleados (Mishra & Morrissey, 1990; Smith, 2005; Tzafrir, 2005; Matzler & Renzl, 2006; Islamoglu, Birsal y Börü, 2007; Nasomboon, 2014). La confianza es un estado psicológico que comprende en parte la intención de aceptar un cierto grado de vulnerabilidad sobre la base de que las acciones y conductas de la persona (grupo, entidad) en quien se confía van a ser positivas o favorables (Gaudencio et al., 2017). En este sentido, la confianza puede generar, entre las partes implicadas, comportamientos y actitudes de reciprocidad (Tekleab & Chiaburu, 2011). Si las personas se sienten tratadas con justicia, respeto y dignidad tienden a percibir a la otra parte como alguien fiable y en quien se puede confiar (Krot y Lewicka, 2012). En esta idea incide Ganesan (1994) cuando señala que la confianza refleja la seguridad de una parte en que la otra parte es justa, creíble y confiable. De otro lado, Casaló, Flavián & Guinalú (2007) consideran que la confianza está asociada con cualidades como la honestidad, la responsabilidad, la benevolencia y la comprensión; mientras que Morgan & Hunt (1994) manifiestan que la confianza es la convicción en que la otra parte para conseguir resultados positivos actuará con un alto nivel de integridad, o al menos, no trabajará para provocar consecuencias negativas de forma impredecible. Según Schoorman, Mayer & Davis (2007), la noción de confianza tiene distintas dimensiones y puede emplearse en varios niveles de análisis: interpersonal, intergrupo e interorganizativo.

Como señalan Cho y Park (2011), diversos estudiosos, de distintas disciplinas, han dado lugar a diferentes definiciones del concepto. En realidad, tales diferencias derivan de la diversidad de enfoques e intereses de tales estudiosos. Así, tenemos que Giffin (1967) habla de actitud, que Zand (1972) y Mayer, Davis y Schoorman (1995) acuden a la idea

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	72/304



de deseo de ser vulnerable, que Hosmer (1995) coloca el énfasis en la expectativa y que Hardin (2006) hace referencia a la evaluación racional.

La definición de Mayer y colaboradores (1995, p. 712) de la confianza dice así: “el deseo de una parte de ser vulnerable a las acciones de otra parte sobre la base de la expectativa de que la otra parte ejecutará una acción particular importante para quien confía, con independencia de habilidad para controlar o vigilar a esa otra parte”. Similar es la definición de la confianza que plantea Zand (1972, p. 231): “el deseo de ser vulnerable a otros cuya conducta uno no puede controlar”.

Robinson (1996) indica que la confianza se asienta y se sustenta en las “expectativas, creencias o asunciones propias sobre la probabilidad de que las acciones futuras de otro serán beneficiosas, favorables o, al menos, no perjudiciales para los intereses propios” (p. 576).

Otro autor que aborda el concepto de confianza es Choudhury (2008, p. 590) quien señala: “confianza significa que aquellos con quienes nos relacionamos cumplirán nuestras expectativas y no nos perjudicarán”.

La confianza de los empleados hacia la organización, es decir, la confianza organizacional ha sido definida por Cummings y Bromiley (1996, p. 302) del siguiente modo: “la expectativa de que otro individuo o grupo hará un esfuerzo de buena fe de comportarse en consonancia con sus compromisos (tanto explícitos como implícitos), de ser honesto en cualquier negociación que preceda tales compromisos y de no tomar excesiva ventaja de los demás incluso cuando existe dicha oportunidad”.

Las investigaciones sobre la confianza han optado por dos enfoques distintos: un aspecto del comportamiento que subyace a la disposición a confiar en otra persona y como un componente emocional asociado con un conjunto de atributos, tales como competencia, honestidad y benevolencia (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992; Geyskens, Steenkamp, Scheer & Kumar, 1996; Coulter & Coulter, 2002). Puede, por tanto, decirse de acuerdo con la opinión de Ghosh (2018) que la confianza tiene dos

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	73/304



componentes: uno centrado en el conocimiento, en lo cognitivo, y otro basado en la afección, en lo emocional.

El componente cognitivo de la confianza se asienta sobre la creación, mantenimiento y desarrollo de relaciones laborales de carácter profesional (McAllister, 1995), o en palabras de Fiske, Cuddy y Glick (2007) en el nivel de competencia del sujeto y no exige la existencia de una interacción entre las partes de larga duración en el tiempo (Gulati y Stych, 2008).

De otro lado, el componente de carácter afectivo se sustenta sobre la existencia de lazos emocionales entre las partes y, por tanto, de una cierta calidez en la relación (Fiske et al., 2007). Además, su desarrollo requiere de una interacción prolongada en el tiempo (Thomson, Perry y Miller, 2009) y se apoya sobre la expectativa mutua de que ambos sujetos van a desplegar conductas honestas y justas (Gulati y Stych, 2008).

1.4. EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Nos encontramos de nuevo con un constructo que, como señalan Asrar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal (2017), ha sido ampliamente analizado en la literatura y que, por tanto, ha sido definido de modo distinto por diversos estudiosos. Los dos grandes enfoques habituales son la perspectiva que considera el compromiso organizacional como un fenómeno actitudinal (Allen y Meyer, 1990; Mathieu y Zajac, 1990) y, en segundo lugar, la visión de dicha variable como un fenómeno conductual (Mowday y otros, 1982; Solinger, van Olffen y Roe, 2008). En los párrafos siguientes se van a presentar diversas acepciones del término compromiso organizacional, se comentarán algunas de las clasificaciones propuestas en la literatura sobre esta variable y se profundizará brevemente en la tipología más extendida sobre tal constructo.

La noción del concepto de compromiso de los empleados fue usada por primera ocasión por el Gallup Group, como respuesta a varios estudios empíricos efectuados en base a entrevistas y encuestas a gerentes y empleados alrededor del mundo. El nivel de compromiso de los empleados con la organización es un tema prioritario, en razón que

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	74/304



un empleado "satisfecho" no es necesariamente el "mejor" empleado en cuanto a productividad y lealtad se refiere; y, sólo un "empleado comprometido" es el que se vincula a nivel emocional e intelectual con la empresa y siente compromiso con los valores corporativos, realizando siempre un esfuerzo complementario que va más allá de la responsabilidad básica del trabajo asignado.

En el año 1979 encontramos el artículo de Mowday, Steers y Porter (1979) donde se indica que el compromiso organizacional es “una fuerte creencia en y la aceptación de las metas y valores de la organización, un deseo de ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y un fuerte deseo por mantener la pertenencia en la organización” (p. 226). Por otro lado, Kahn (1990) define el compromiso en el trabajo como “el aprovechamiento del propio ser de los miembros de la organización en sus papeles laborales” (p. 694). En palabras de Mathieu y Zajac (1990) el compromiso organizacional es el nivel de implicación de un subordinado hacia su organización y sus valores corporativos. Esto supone que un trabajador comprometido toma conciencia de su responsabilidad para cumplir con los objetivos propuestos por la organización, ejecuta sus funciones y papel con elevados niveles de excelencia y trata de influir en sus compañeros de modo que se alcancen las metas organizacionales (Harter, Schmidt and Hayes, 2002). El compromiso es un estado psicológico que vincula a una persona con un objetivo, en el caso del compromiso organizacional dicho objetivo es la organización a la que el individuo pertenece (Allen y Meyer, 1990; Meyer, Becker y Van Dick, 2006; Sirisetti, 2012).

Maslach y Leiter (1997) señalan que el compromiso es un concepto antagónico al de agotamiento (burnout), pues al no experimentar agotamiento en el trabajo una persona procurará participar positivamente en su trabajo. Holden (1998) señala que el compromiso del empleado es el “esfuerzo del empleado para lograr los objetivos organizativos. Engloba tanto la motivación (acciones para hacer que la gente trabaje de forma más efectiva) como la automotivación o empowerment (lograr que la gente se motive por sí misma)” (p. 11). Schaufeli, Bakker & Salanova (2006) definieron también el compromiso de los empleados "como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción".

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	75/304



Algunos autores (Macey, Schneider, Barbera & Young, 2009; Mone & London, 2010) señalan que el compromiso de los empleados es uno de los determinantes de niveles de desempeño individual elevados. Para Hewitt (2017) el compromiso del empleado impulsa la participación de estos en las organizaciones y puede ser visto como una especie de inversión emocional. Cabe señalar que los empleados comprometidos se vinculan con el éxito de su organización, creen en sus valores, misión y propósito, se sienten motivados para avanzar más allá del mínimo exigido, hallan placer en el trabajo que realizan y sienten pasión por la excelencia (Baumruk, 2004; Robertson-Smith & Markwich, 2009; Anitha, 2014; Asrar-ul-Haq et al., 2017).

La felicidad o la satisfacción del empleado se confunden frecuentemente con el compromiso. Algunos investigadores han tratado de hallar la diferencia entre satisfacción y compromiso. De acuerdo con Robertson-Smith & Markwich (2009), “el compromiso es un estado activo; mientras que la satisfacción es el estado de un empleado pasivo”. También es necesario diferenciar entre compromiso organizacional y confianza del empleado. En este sentido Perry (2004) indica que la diferencia entre ambos constructos radica en lo siguiente: mientras que la confianza implica cierto nivel de control reconocido, el compromiso se centra sobre el logro.

Canales (2017) señala que la perspectiva sobre el compromiso organizacional experimenta una evolución en su concepción que va desde su consideración como un constructo unidimensional a un enfoque multidimensional.

La primera perspectiva es la ofrecida por O’Reilly y Chatman (1986) quienes, apoyándose en la teoría del cambio de actitud de Kelman (1958), consideran tres aspectos o dimensiones del compromiso organizacional: la conformidad, la identificación y la internalización. La conformidad supone la implicación del individuo por razones instrumentales, es decir, por la adquisición de recompensas extrínsecas. La identificación surge como consecuencia del deseo del sujeto por integrarse en la organización, por experimentar un sentimiento de pertenencia. Finalmente, la internalización consiste en la aceptación de los valores de la organización y en el deseo de asumir dichos valores en la ejecución de su propia tarea o actividad.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	76/304



Poco después, Mathieu & Zajac (1990) proponen la idea de que el compromiso organizacional es un constructo bidimensional: el actitudinal y el calculado. El compromiso actitudinal ha sido definido como la fuerza relativa de la identificación y la implicación de los individuos con una determinada organización (Mowday, Porter y Steers, 1982; Vandenberg & Lance, 1992). De otro lado, el compromiso calculado puede ser definido como "un fenómeno estructural que acontece como resultado de las transacciones y las alteraciones de las apuestas o inversiones entre individuo y organización a lo largo del tiempo" (Hrebiniak & Alutto, 1972, p. 556). Es decir, el compromiso calculado se basa en los intereses económicos y beneficios que ambas partes, individuo y organización, pueden obtener de su relación.

La propuesta más aceptada y extendida sobre el compromiso organizacional es la que considera la existencia de tres dimensiones o facetas: compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad (Meyer y Allen, 1990; Meyer y Allen, 1991; Meyer y Allen, 1997; Choong, Lau & Wong, 2011). El compromiso afectivo supone la identificación e implicación del trabajador con la organización. De otro lado, el compromiso normativo implica la existencia de un sentimiento de obligación o lealtad hacia la organización. Finalmente, el compromiso de continuidad "se refiere a la conciencia que tiene el trabajador en cuanto al costo de esfuerzo y tiempo invertido y con lo que implica la pérdida de ello al dejar la organización" (Canales, 2017, p. 18-19). Por último, cabe señalar la propuesta de cuatro dimensiones de Shepherd y Mathews (2000): compromiso actitudinal, compromiso normativo, compromiso conductual y compromiso calculado. El compromiso actitudinal hace referencia a la fuerza relativa de dos cuestiones del empleado sobre la organización: la identificación e implicación con la misma. Por ello, puede ser caracterizado por tres componentes: identificación, implicación y lealtad. El compromiso normativo, en palabras de Wiener (1982), es "la totalidad de presiones normativas internalizadas para actuar de un modo que se adapte a las metas e intereses organizativos" (p. 421). Por ello, puede decirse que este tipo de compromiso surge de la obligación, de los que se considera una conducta correcta y moral. El compromiso conductual se produce cuando un individuo se ha identificado personalmente con una conducta en concreto y, por tanto, ajusta su propia actitud para estar en consonancia con dicha conducta. Finalmente, el compromiso calculado supone

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	77/304



tomar en cuenta el conjunto de inversiones que una persona lleva a cabo como consecuencia de estar empleado en una institución, lo cual supone considerar los costes asociados al abandono de dicho empleo, así como la posibilidad de acceder a otras ocupaciones alternativas.

En esta tesis se ha optado por asumir la posición sobre el compromiso organizacional de las tres dimensiones (Meyer y Allen, 1991, 1997): afectivo, normativo y de continuidad. Brevemente profundizamos algo más en cada una de dichas dimensiones.

El compromiso afectivo, como se ha indicado con anterioridad, supone que la persona desea tanto identificarse con la organización como implicarse en la misma. Ello desarrolla también una actitud de profunda lealtad. Una persona con alto compromiso afectivo desea seguir en una entidad simplemente porque se siente satisfecho en la misma, porque trabajar en ella le resulta placentero. Supone que el trabajador vaya creando lazos emocionales con la organización, generados en gran medida porque en ella satisface sus expectativas, sus necesidades, sus metas, ... Esta modalidad de compromiso se refleja en un alto interés por los problemas de la empresa, por el deseo de cooperar, de involucrarse en el destino de la organización (Arciniega, 2002).

El compromiso normativo nace, como ya se ha señalado, de cierto sentimiento de obligación hacia la empresa, fundamentalmente de continuar en ella, basado sobre los valores y creencias personales (Manion, 2004). En buena medida, esta modalidad de compromiso se ve afectada por las presiones sociales ejercidas por diversos colectivos (familia, sindicato, amistades, sociedad en su conjunto) en cuanto a las conductas y actitudes correctas y apropiadas. La cultura de la organización, expresada fundamentalmente en la misión, es un elemento relevante para generar este tipo de compromiso, especialmente si se observa un alto grado de coherencia entre los valores de la organización y los valores personales del trabajador (Guerrero y Herrbach, 2009). Por último, la dimensión de continuidad del compromiso está conectada con el sentido de pertenencia a la organización a través de la serie de inversiones que una persona realiza al unirse a una determinada institución. Como señalan Meyer y Allen (1991) este tipo de compromiso se relaciona con la variable rotación de personal y, por

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	78/304



consiguiente, con la intención de las personas de abandonar o permanecer en la empresa. Las personas a lo largo del tiempo invierten tiempo y esfuerzos, que les permiten acceder a ciertos beneficios o ventajas. Dejar la organización supone la pérdida de dichas ventajas, es decir, implica unos costes para el trabajador. Este tipo de compromiso es más relevante en épocas de crisis económica (Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000).

En el próximo capítulo se va a presentar el modelo de relaciones entre las variables consideradas en esta tesis: responsabilidad social corporativa (RSC), satisfacción laboral, motivación interna del empleado, confianza de los empleados y compromiso organizacional. Al mismo tiempo, se procede a la justificación de las distintas hipótesis subyacentes a dicho modelo.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	79/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	80/304

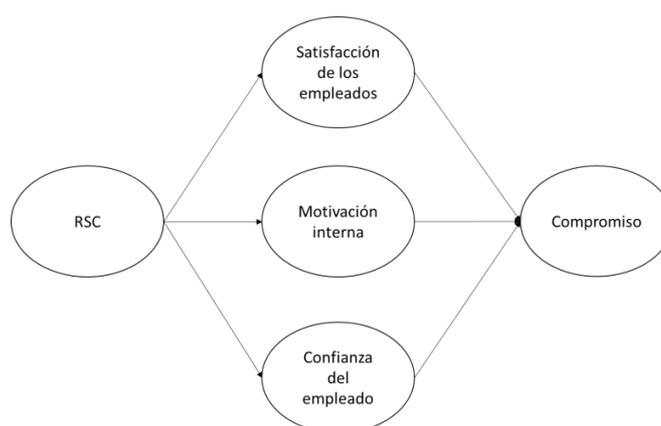


CAPITULO 4. PROPUESTA DE UN MODELO RELACIONAL E HIPÓTESIS DEL MISMO

Tras la exposición en los dos capítulos precedentes de las variables organizativas y personales que se van a abordar en esta tesis doctoral llega el momento de presentar el modelo relacional entre las mismas. Se va a presentar en primer lugar el modelo teórico que se propone para relacionar las 5 variables consideradas: la responsabilidad social corporativa (variable central del modelo), la satisfacción laboral de los empleados, la motivación intrínseca del trabajador, la confianza del empleado hacia la empresa y, finalmente, el compromiso organizacional.

El modelo relacional que se propone investigar en esta tesis doctoral puede resumirse de forma gráfica tal y como se muestra en la Figura 1. En dicha figura se observa que las actividades de RSC de una empresa son determinantes de la satisfacción de los empleados, de la motivación intrínseca/interna de los mismos y de la confianza mostrada hacia la organización. Además, el modelo propone que las tres variables señaladas (satisfacción, motivación intrínseca y confianza) son a su vez factores condicionantes del grado de compromiso del trabajador hacia la organización a la que pertenece. Subyace también en el modelo teórico indicado la idea de que las políticas y programas de RSC desarrollados por las empresas determinan, aunque de forma indirecta o mediada, el nivel de compromiso organizacional.

Figura 1. Modelo de relaciones entre variables



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	81/304



A continuación, se aborda la tarea de justificar dicho modelo teórico. Asimismo, se va a proceder a descomponer las variables del modelo RSC y satisfacción laboral en sus diversas facetas o aspectos, en armonía con lo expuesto en los capítulos anteriores. Por tanto, se analizan en los párrafos siguientes las seis relaciones presentadas en la Figura 1 y se va a proceder, por consiguiente, al establecimiento de las correspondientes hipótesis. El último epígrafe de este capítulo va a consistir en la presentación gráfica definitiva del modelo que se pretende contrastar en la parte empírica de esta tesis doctoral.

1.1. LA RELACIÓN ENTRE RSC Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Las iniciativas de RSC en una empresa afectan significativamente el comportamiento de los empleados dentro de ella (Rupp & Mallory, 2015; Shen & Benson, 2016; Vlachos, Panagopoulos, Bachrach & Morgeson, 2017). Nadie niega en la actualidad que los empleados, en el ámbito de la RSC, se han convertido en un grupo de interés prioritario (Redington, 2005).

En los capítulos 2 y 3 de esta tesis doctoral se ha dejado claro que tanto la variable RSC como la variable satisfacción laboral han sido estudiadas en la literatura científica desde una doble óptica: como variables unidimensionales o como constructos multidimensionales. Por consiguiente, las investigaciones que han abordado el estudio de las relaciones entre las políticas, programas y actividades de RSC de las empresas con la satisfacción en el trabajo de los integrantes de las mismas pueden ser agrupados en 4 perspectivas diferentes, tal y como se refleja en la Tabla 2. : a) RSC global y satisfacción global; b) RSC global y facetas de la satisfacción en el trabajo; c) dimensiones de la RSC y satisfacción global de los empleados; y d) dimensiones de la RSC y facetas (aspectos) de la satisfacción en el trabajo. Nuestro análisis de las relaciones entre ambas variables, a pesar de que en el modelo teórico de la Figura 1 se adopta el enfoque donde ambas variables se consideran unidimensionales, va a sustentarse en los hallazgos encontrados en las cuatro perspectivas señaladas. Así, se comienza presentando los resultados de los 4 enfoques en el orden indicado: ambas variables unidimensionales (globales), RSC

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	82/304



global y aspectos de la satisfacción, dimensiones de la RSC y satisfacción global y, finalmente, sendas variables consideradas como multifacéticas.

Tabla 2. Enfoques de análisis de la relación entre RSC y satisfacción en el trabajo

	Satisfacción laboral global	Facetas de la satisfacción
RSC global	Hammouda & Junoh (2019); Wisse, van Eijbergen, Rietzschel & Scheibe (2018); Barakat, Isabella, Boaventura & Mazzon (2016); Arikan, Kantur, Maden & Telci (2016); Du, Bhattacharya & Sen (2015); Singh & Paithankar (2015); Zhu, Yin, Liu & Lai (2014); You, Huang, Wang, Liu, Un & Tseng (2013); Tziner, Oren, Bar & Kadosh (2011); Valentine & Fleischman (2008); Lee, Ho, Wu & Kao (2008)	Loor-Zambrano, Santos-Roldán & Palacios-Florencio (2020); Ilkhanizadeh & Karatepe (2017); Penha, Reboucas, de Abreu & Parente (2016); Tamm, Eamets & Mötmsmees (2010); Vitell & Davis (1990)
Dimensiones de la RSC	Wisse, van Eijbergen, Rietzschel & Scheibe (2018); Gaudencio, Coelho & Ribeiro (2017); Closon, Leys & Hellemans (2015); Zientara, Kujawski & Bohdanowicz-Godfrey (2015); Glavas & Kelley (2014); De Roeck, Marique, Stinglhamber & Swaen (2014); Souza & Laros (2010)	Asrar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal (2017); Tamm, Eamets & Mötmsmees (2010)

1.1.1. RSC global y satisfacción de los empleados global

El estudio los efectos de las actividades de RSC de las empresas, consideradas en su conjunto y de forma global, sobre la satisfacción global de los empleados ha sido abordado por diferentes investigaciones. En los párrafos siguientes se ofrecen los



resultados alcanzados en los principales trabajos identificados por este doctorando. Los resultados se exponen en orden cronológico de publicación.

Las dos primeras investigaciones identificadas son del año 2008. En el caso del estudio de Valentine y Fleischman (2008), en el que se emplea la técnica del análisis de regresión con una muestra de 313 directivos norteamericanos, los hallazgos muestran una relación positiva y significativa entre la percepción sobre las acciones de RSC de la compañía y el nivel de satisfacción laboral. El trabajo de Lee y colegas (2008), sin embargo, con una muestra de 101 trabajadores de Taiwan, concluye que la relación entre las variables es positiva, pero no significativa.

En el trabajo de Tziner et al. (2011), donde se emplea la técnica de modelos de ecuaciones estructurales con una muestra de 101 empleados, los resultados señalan la existencia de una relación positiva y significativa entre ambas variables.

Por su parte You y colegas (2013) analizan con la técnica de regresión la influencia de las acciones de RSC sobre la satisfacción con una muestra de 234 empleados. Los resultados indican la existencia de una relación positiva y significativa entre las citadas variables. En 2014 nos encontramos con el estudio de Zhu et al. (2014), quienes obtienen una muestra de 234 sujetos en China y alcanzan ciertamente resultados mezclados en cuanto a la relación entre las variables RSC y satisfacción en el trabajo. Junto a este trabajo también hay que señalar el artículo de Glavas y Kelly (2014), en el que obtiene una relación entre ambas variables positiva, aunque no significativa.

Dos son los estudios hallados en el año 2015: Du, Bhattacharya & Sen (2015) y Singh & Paithankar (2015). Los primeros autores (Du y otros, 2015), en una muestra de 322 mujeres profesionales estadounidenses, encuentra un soporte parcial de la relación. En el trabajo de Singh & Paithankar (2015), con una muestra de 60 trabajadores de la India, los resultados del análisis de regresión son significativos y positivos.

En 2016, Arikan y colaboradores (2016) y Barakat et al. (2016), ofrecen resultados positivos y significativos de la relación entre las variables mediante el uso del análisis de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	84/304



regresión. La investigación de Arikan et al. (2016) se realizó entre 296 sujetos en Turquía. El estudio de Barakat y colegas (2016), por su parte, comprende una muestra de 85167 encuestados en Brasil.

Wisse y otros (2018) analizan las relaciones entre la RSC global y la satisfacción en el trabajo entre empleados holandeses. Los resultados indican una relación positiva y significativa.

Para finalizar tenemos el artículo de Hammouda & Junoh (2019). Estos autores emplean la modelización de ecuaciones estructurales entre personas de los Emiratos Árabes Unidos. En una muestra de 457 sujetos encuentran una relación positiva y significativa entre las variables RSC y satisfacción laboral.

1.1.2. RSC global y aspectos de la satisfacción de los empleados

Abordamos ahora el estudio de las relaciones entre las actividades de RSC, consideradas desde una óptica global, y las diversas facetas del constructo satisfacción del empleado. Dado que no existe acuerdo entre los investigadores a la hora de identificar las distintas facetas de la satisfacción laboral hemos optado por exponer todas las relaciones identificadas en la literatura científica consultada: satisfacción con la supervisión (jefe, líder), satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con el salario (paga, retribución), satisfacción con las promociones (la gestión de la carrera), satisfacción la propia naturaleza del trabajo (el trabajo en sí mismo), satisfacción con la carga de trabajo, satisfacción con las condiciones laborales y satisfacción con las relaciones sociales. Se seguirá este orden para exponer los diferentes hallazgos.

1.1.2.1. RSC y satisfacción de los empleados con la supervisión

En este caso el autor de esta tesis ha encontrado cuatro estudios académicos: Vitell y Davis (1990), Tamm y otros (2010), Penha et al. (2016) y, por último, Looor-Zambrano et al. (2020).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	85/304



El artículo Vitell y Davis (1990), quienes analizan la correlación entre la percepción de las acciones de RSC y los diferentes aspectos de la satisfacción laboral de los empleados en un colectivo de 114 profesionales de la información, señala que dicha relación es negativa y no significativa.

El siguiente trabajo que aborda esta relación es el de Tamm y otros (2010). Los autores obtienen una muestra de más de 3500 empleados de Estonia, Letonia y Lituania a la que aplican el análisis de regresión, llegando al siguiente resultado: coeficiente de correlación positivo y significativo.

De otro lado, en su análisis de los datos correspondientes a más de 100000 empleados brasileños, Penha y colegas (2016), aplicando la modelización de ecuaciones estructurales, hallan una relación positiva, aunque no significativa, entre dichas variables.

La última investigación que relaciona RSC global y satisfacción con el jefe, realizada por Loo-Zambrano, Santos-Roldán & Palacios-Florencio (2020), con una muestra de 318 empleados ecuatorianos y con un modelo de ecuaciones estructurales, alcanza la siguiente conclusión: la RSC afecta positiva y significativamente la satisfacción con la supervisión.

1.1.2.2.RSC y satisfacción con los compañeros de trabajo

Tres investigaciones han tratado esta relación. La primera, en orden cronológico, es el artículo de Vitell y Davis (1990), ya citado. Los autores, con la técnica de regresión, hallan una relación negativa, pero no estadísticamente significativa. El segundo trabajo es el de Penha y otros (2016), quienes identifican una relación positiva y significativa. Por último, hay que comentar los resultados obtenidos por Loo-Zambrano et al. (2020), que confirman, con la técnica de ecuaciones estructurales, la existencia de una relación significativa y positiva (o directa).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	86/304



1.1.2.3. RSC y satisfacción con la paga

En este caso nos encontramos con las cuatro investigaciones ya comentadas en el caso de la satisfacción con la supervisión: Vitell y Davis (1990), Tamm y otros (2010), Penha y otros (2016) y, por último, Loor-Zambrano et al. (2020). Con excepción del estudio de Vitell y Davis (1990), quienes señalan que la relación es negativa y no significativa, los otros 3 trabajos encuentran una relación positiva y significativa.

1.1.2.4. RSC y satisfacción con las promociones

Las oportunidades de carrera de los empleados, sus posibilidades de obtener un ascenso o promoción, también pueden verse condicionadas por las acciones de RSC de la empresa. En este ámbito, además de las 4 investigaciones ya comentadas (Vitell y Davis, 1990; Tamm y colaboradores, 2010; Penha y otros, 2016; Loor-Zambrano et al., 2020) debe añadirse el artículo de Ilkhanizadeh & Karatepe (2017), quienes acuden a un modelo de ecuaciones estructurales y con una muestra de 299 trabajadores turcos de compañías aéreas demuestran la existencia de una relación directa (positiva) y con significación estadística. En este sentido, también coinciden en los resultados los estudios de Tamm et al. (2010) y de Loor-Zambrano y colaboradores (2020). De otro lado, Vitell y Davis (1990) informan de una relación negativa y significativa, en tanto que Penha et al. (2016) señalan que la relación no es significativa.

1.1.2.5. Actividades de RSC y satisfacción con el trabajo en sí mismo

Solo tres estudios (Vitell y Davis, 1990; Penha et al., 2016; Loor-Zambrano y otros, 2020) han relacionado la RSC con la satisfacción con el trabajo en sí mismo. Entre dichos trabajos se identifican resultados contradictorios: Vitell y Davis (1990) hallan una relación negativa aunque no significativa, mientras que los otros dos trabajos (Penha y otros, 2016; Loor-Zambrano et al., 2020) indican que la relación es positiva y significativa.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	87/304



1.1.2.6. RSC global y satisfacción con otras facetas: con la carga de trabajo, con las condiciones de trabajo y con las relaciones sociales

Estas 3 facetas de la satisfacción laboral solo han sido estudiadas por un trabajo, el artículo de Tamm, Eamets & Mötsmees (2010). Los autores realizan un análisis de correlaciones, con una muestra de más de 3500 empleados, entre la variable RSC y las tres facetas de la satisfacción señaladas; con la carga de trabajo, con las condiciones de trabajo y con las relaciones sociales. En los tres casos las correlaciones son positivas y significativas.

1.1.3. Dimensiones de la RSC y satisfacción global de los empleados

El tercer enfoque sobre las relaciones entre acciones de RSC y satisfacción laboral, tal y como recoge la Tabla 4.1, considera la variable RSC desde una óptica multidimensional, es decir, compuesta de varias facetas (aspectos o dimensiones), en tanto que entiende la satisfacción laboral como un constructo global. Desde esta perspectiva hemos identificado siete contribuciones de la literatura académica: Wisse, van Eijbergen, Rietzschel & Scheibe (2018); Gaudencio, Coelho & Ribeiro (2017); Closon, Leys & Hellemans (2015); Zientara, Kujawski & Bohdanowicz-Godfrey (2015); Glavas & Kelley (2014); De Roeck, Marique, Stinglhamber & Swaen (2014); Souza & Laros (2010). Comentamos brevemente los resultados de cada una de tales contribuciones en un orden cronológico.

En el trabajo de Souza y Laros (2010) se toman en consideración 5 aspectos de las acciones de RSC: la gestión, la salud, la formación, la cultura y las acciones sociales. En todos los casos, las relaciones son positivas y significativas.

De Roeck et al. (2014), por su parte, emplean la técnica de modelización de ecuaciones estructurales con una muestra de 181 trabajadores belgas. Los autores consideran dos dimensiones de la RSC: externa e interna. En ambos casos los coeficientes path del modelo son positivos y además estadísticamente significativos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	88/304



En el trabajo de Glavas y Kelly (2014), además de la RSC global se analizan dos facetas de la misma: social y ambiental. Los hallazgos del estudio son los siguientes: en el caso de la RSC ambiental, una relación no significativa y negativa; en el caso de la social, relación positiva y no significativa.

Closon y sus colaboradores (2015) identifican 3 aspectos o dimensiones de la RSC: económica, filantrópica y ética. Los resultados resultan contradictorios, ya que tanto la RSC filantrópica como la ética generan efectos positivos y significativos, en tanto que la RSC económica tiene efectos negativos, aunque no significativos.

En el trabajo de Zientara et al. (2015), con una muestra de 412 trabajadores de Polonia y la metodología de ecuaciones estructurales, se toman en consideración dos dimensiones de la RSC: RSC hacia uno mismo y RSC hacia los demás. Respecto de la primera dimensión (RSC hacia uno mismo), los autores encuentran una relación positiva y no significativa. La otra faceta de la RSC (hacia los demás), sin embargo, muestra una relación positiva y significativa.

En el año 2017, Gaudencio y otros (2017) analizaron las relaciones entre distintas dimensiones de la RSC (hacia propietarios, hacia empleados, hacia clientes y hacia el gobierno) y la satisfacción en el trabajo. La muestra, compuesta por 315 encuestados de Portugal, fue analizada con la técnica de modelos de ecuaciones estructurales. Aunque las 4 dimensiones de la RSC ofrecen coeficientes positivos, solo resulta significativa estadísticamente la relación entre RSC hacia propietarios y satisfacción.

Finalmente, el trabajo de Wisse et al. (2018), realizado entre trabajadores holandeses, también aborda las relaciones entre las cuatro dimensiones de la RSC analizadas por Gaudencio et al. (2017) y la satisfacción laboral. En este caso, los resultados señalan la existencia de relaciones positivas en todos los casos, aunque ninguna relación es significativa en términos estadísticos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	89/304



1.1.4. Dimensiones de la RSC y facetas de la satisfacción laboral

En esta cuarta y última perspectiva, solo se han identificado dos contribuciones: de un lado, el trabajo de Tamm et al. (2010); de otro, el artículo de Asrar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal (2017).

Tamm y colegas (2010) diferencian entre RSC externa y RSC interna y dividen la satisfacción laboral en 6 facetas: con el jefe, con el salario, con las promociones, con la carga de trabajo, con las condiciones laborales y con las relaciones sociales. Como se ha indicado con anterioridad los autores hacen uso del análisis de correlaciones en una muestra de trabajadores estonio, lituanos y letonios. Los resultados para ambos tipos de RSC y todas las facetas de la satisfacción son positivos y significativos.

El trabajo de Asrar-ul-Haq et al. (2017), entre 245 trabajadores paquistaníes y con el empleo del análisis path, identifica 4 dimensiones de la RSC (económica, legal ética y discrecional) y 5 aspectos de la satisfacción (paga, jefe, promociones, condiciones de trabajo y carga de trabajo). Los hallazgos de su investigación ofrecen relaciones contradictorias. Así, los resultados son significativos y positivos en los siguientes casos: la RSC económica con todas las facetas de la satisfacción; entre RSC legal y satisfacción con el jefe y el salario; entre RSC ética y tres facetas de la satisfacción (promociones, carga de trabajo y condiciones de trabajo); y entre la RSC discrecional y la satisfacción con la carga de trabajo y con las condiciones de trabajo. Se observan hallazgos con relaciones negativas, pero no significativas: la RSC legal con la satisfacción con las condiciones de trabajo y la satisfacción con la carga de trabajo; la RSC discrecional y tres aspectos de la satisfacción (promociones, supervisión y salario). Finalmente, hay varios casos en los que la relación es directa (positiva) pero no significativa: la RSC legal con la satisfacción con las promociones; la RSC ética con dos aspectos de la satisfacción; paga y supervisión.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	90/304



1.2. LA RSC Y LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (INTERNA) DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

El análisis de los estudios científicos que han abordado la relación entre las políticas, programas y actividades de RSC y la motivación de los empleados ha permitido identificar un total de siete. No obstante, solo tres de ellos se refieren a la relación entre RSC y motivación intrínseca o interna. A pesar de ello, se van a presentar los resultados de los siete estudios identificados.

El primer estudio al respecto, elaborado por Mozes, Josman y Yaniv (2011), emplea el análisis de correlaciones en una muestra de 224 empleados para determinar la relación entre implicación con la RSC y motivación en el trabajo. Los resultados muestran la existencia de una relación positiva y significativa entre tales variables.

El artículo de Skudiene & Auruskeviciene (2012) incluye la primera investigación que aborda específicamente la relación entre actividades de RSC y motivación intrínseca de los empleados. Los autores acuden al análisis de regresión de una muestra de 274 empleados lituanos y comprueban las relaciones entre la motivación intrínseca y dos aspectos distintos de la RSC: interna y externa. En ambos casos los autores hallan relaciones positivas y significativas entre la RSC y la motivación intrínseca de los empleados.

El siguiente trabajo, por orden cronológico, es el estudio entre 150 empleados paquistaníes realizado por Khan, Latif, Jalal, Anjum & Rizwan (2014) que relaciona diversos aspectos de la RSC y la motivación de los empleados global. Los investigadores utilizan la técnica de regresión, tomando en consideración 4 facetas de la RSC (interna, hacia consumidores, hacia la comunidad local y hacia los socios de negocio). Los resultados obtenidos son los siguientes: relaciones significativas y positivas en los casos de RSC hacia la comunidad local y hacia los socios de negocio; positiva y no significativa en el caso de la RSC interna; y, finalmente, no significativa y negativa para la RSC hacia los clientes.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	91/304



Jie & Hasan (2016) encuentran relaciones positivas y significativas entre diversas dimensiones de la RSC (lugar de trabajo, lugar de mercado, entorno y comunidad) y la motivación intrínseca, para el caso de 37 empleados malayos. Los investigadores también acuden al análisis correlacional.

En una muestra de 250 trabajadores surcoreanos Hur, Moon & Ko (2018), mediante la técnica de ecuaciones estructurales, analizan la relación entre RSC y motivación intrínseca. Los hallazgos indican la existencia de una relación positiva y significativa entre las dos variables.

El trabajo de Ming, Tee y Hua (2018) se centra en la relación entre motivación laboral y RSC. El estudio emplea la modelización de ecuaciones estructurales con una muestra de 149 empleados malayos y llega a la conclusión de que entre ambas variables existe una relación negativa, aunque no significativa en términos estadísticos.

El último estudio académico que aborda la relación entre las variables RSC y motivación corresponde a Tsurvakas e Yfantidou (2018). El estudio acude al análisis de regresión, con una muestra de 153 trabajadores griegos. Los resultados muestran una relación positiva, aunque indeterminada.

1.3. LA RSC Y LA CONFIANZA DEL EMPLEADO

Los trabajos académicos que han analizado la relación entre acciones de RSC y confianza del empleado alcanzan un número total de siete: cuatro de ellos estudian la RSC desde una perspectiva global, en tanto que los otros tres identifican diversas dimensiones de la RSC. La exposición de resultados se va a llevar a cabo, una vez más, en estricto orden cronológico.

La primera investigación considerada es la de Hansen, Dunford, Boss, Boss & Angermeier (2011). Los autores presentan dos estudios diferentes, empleando en ambos casos la técnica de modelos de ecuaciones estructurales. En el primer estudio la muestra es de 1116 trabajadores norteamericanos y en el segundo son 2422 empleados sanitarios de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	92/304



Estados Unidos. Para ambos estudios los resultados son idénticos: una relación entre actividades de RSC y confianza organizacional positiva y significativa.

Resultados parcialmente contradictorios obtienen Farooq, Payaud, Merunka y Valette-Florence (2014) en un estudio entre 378 empleados del sur de Asia y con un modelo de ecuaciones estructurales. La investigación toma en consideración 4 dimensiones de la RSC (hacia la comunidad, hacia el entorno, hacia los consumidores y hacia los empleados): todas las relaciones son positivas, pero la relación entre RSC ambiental y confianza no es significativa, en tanto que las otras tres sí lo son.

El trabajo de Yu y Choi (2014) confirma la relación positiva y significativa entre las dos variables señaladas para una muestra de 168 trabajadores chinos. Los investigadores hacen uso del análisis de modelos de ecuaciones estructurales.

El análisis de un modelo de ecuaciones estructurales entre 210 empleados de empresas hindúes (Yadav & Singh, 2016) alcanza también resultados favorables y significativos en la relación entre percepción de la RSC y confianza de los empleados.

La siguiente investigación, realizada por Gaudencio et al. (2017), se centra en las relaciones entre cuatro dimensiones de la RSC (hacia propietarios, hacia clientes, hacia empleados y hacia el gobierno) y la confianza del trabajador. Los autores aplican la técnica de modelización de ecuaciones estructurales a una muestra de 315 trabajadores de Portugal. Así, resultan positivos y significativos los efectos de la RSC hacia los empleados y la RSC hacia el gobierno; en tanto, que los efectos de la RSC hacia los consumidores son positivos pero no significativos y lo de la RSC hacia los propietarios son negativos y no significativos.

Ghosh (2018), según un análisis de cuestionarios online completados por 536 empleados de la India, indica que los empleados se sienten profundamente identificados con su organización cuando tienen una apreciación positiva de las iniciativas de RSC de la empresa a través del desarrollo de una confianza organizativa basada en el afecto y la percepción favorable de los trabajadores dentro de la organización.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	93/304



Finalmente, en el trabajo de Manimegalai & Baral (2018), con una muestra de 284 trabajadores de la India y mediante la técnica de regresión, se estudian las relaciones entre cuatro dimensiones de la RSC (hacia la comunidad, hacia el entorno, hacia los consumidores y hacia los empleados). Los hallazgos del estudio son los siguientes: relaciones positivas y significativas para RSC hacia empleados y RSC hacia el entorno; y positivas, pero no significativas en los otros dos casos.

1.4. RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La relación entre satisfacción en el trabajo y el compromiso de los empleados ha sido objeto del interés de la comunidad científica desde el pasado siglo. En concreto, la citada relación ha sido abordada desde una cuádruple perspectiva, tal y como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Perspectivas de estudio de la relación entre satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional.

ENFOQUE	ESTUDIOS RELEVANTES
La satisfacción determina el compromiso	Hammouda & Junoh (2019); Kumar, Mehra, Inder & Sharma (2016); Zientara, Kujawski & Bohdanowicz-Godfrey (2015); Top, Akdere & Tarcan (2015); You, Huang, Wang, Liu, Un & Tseng (2013); Top, Tarcan, Tekingündüz & Hikmet (2013); Hayati & Caniago (2012); Eslami y Gharakhani (2012); Aydogdu & Asikgil (2011); Mosadeghrad, Ferlie & Rosenberg (2008); Lee, Ho, Wu & Kao (2008); Karatepe & Tekinkus (2006); Koh & Boo (2004); Eby, Freeman, Rush & Lance (1999); Vandenberg & Lance (1992); Williams (1986)
El compromiso es un antecedente de la satisfacción	Ng (2015); Ahmad, Ahmad & Shah (2010); Vandenberg & Lance (1992)



Satisfacción y compromiso están correlacionados	Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002); Vandenberg & Lance (1992); Mathieu & Zajac (1990)
No existe relación entre satisfacción y compromiso	Vandenberg & Lance (1992)

Para esta tesis doctoral, no obstante, solo resultan de interés las investigaciones que consideran a la satisfacción como un antecedente del compromiso organizacional, en cualquiera de sus vertientes: global o en base a las tres dimensiones mostradas en un capítulo anterior: afectivo, normativo y de continuidad. Por ello, a continuación, vamos a exponer los resultados alcanzados en los 16 estudios científicos incluidos en la primera cuadrícula de la citada Tabla 3 en un orden cronológico.

En 1986 se publica un trabajo de Williams (1986) en el que se analiza la relación entre satisfacción y compromiso del empleado. El autor analiza dos muestras distintas, obteniendo en ellas resultados similares: la satisfacción es un antecedente del compromiso que lo afecta de forma positiva y significativa.

Con una muestra de 100 individuos de los Estados Unidos Vandenberg & Lance (1992) no alcanzan a demostrar que la satisfacción tenga una influencia significativa sobre el compromiso organizacional.

A finales de la década de 1990, Eby y otros (1999) realizan un estudio metaanalítico de las investigaciones que habían abordado hasta la fecha la relación entre satisfacción del empleado y compromiso afectivo. La conclusión de su estudio es que dicha relación es significativa y positiva.

En un estudio empleando la técnica de árboles de decisión con una muestra de 237 directivos de Singapur, Koh y Boo (2004) soportan con los datos la presencia de una relación positiva entre satisfacción y compromiso global del trabajador con la empresa.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	95/304



Karatepe y Tekinkus (2006) utilizan la modelización de ecuaciones estructurales en un colectivo de 363 trabajadores turcos. Los resultados indican que la satisfacción influye positiva y significativamente en el compromiso afectivo.

Lee y colaboradores (2008), acudiendo también al análisis de ecuaciones estructurales, encuentra una relación positiva y significativa entre satisfacción y compromiso global, en el caso de una muestra de 161 empleados de Taiwan.

Utilizando la técnica del análisis correlacional Mosadeghrad, Ferlie y Rosenberg (2008) demuestran la existencia de un efecto directo (positivo) y significativo de la variable satisfacción del empleado sobre las tres dimensiones clásicas del compromiso (afectivo, normativo y de continuidad) entre un colectivo de sujetos iraníes. Usando el mismo tipo de técnica (análisis correlacional) y centrados en las mismas relaciones, Aydogdu y Asikgil (2011) alcanzan resultados idénticos en una muestra de 182 trabajadores.

Un estudio realizado entre 280 trabajadores iraníes (Eslami y Gharakhani, 2012) estudia las relaciones entre tres facetas de la satisfacción (con las promociones, con las relaciones personales y con las condiciones de trabajo) y las tres dimensiones del compromiso (afectiva, normativa y de continuidad). Las nueve relaciones obtienen los mismos resultados: efectos positivos y significativos.

En el año 2012, mediante la modelización de ecuaciones estructurales y con una muestra de 149 empleados en Indonesia, Hayati & Caniogo (2012) demuestran que la relación entre satisfacción y compromiso del empleado es positiva y con significación estadística.

Top et al. (2013) estudian las relaciones entre dos modalidades de la satisfacción (con las recompensas contingentes y con la comunicación) y el compromiso organizacional, entre empleados de organizaciones de Turquía. Usan la técnica de la regresión múltiple y obtienen resultados claros: ambas modalidades de la satisfacción influyen de forma significativa y directa (positiva) sobre el compromiso.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	96/304



El análisis de regresión efectuado por You et al. (2013) en un colectivo de 234 trabajadores muestra, una vez más, que la satisfacción del empleado influye positivamente, y con significación estadística, sobre el compromiso organizacional.

En un nuevo estudio entre trabajadores turcos Top y aliados (2015) analizan los efectos de diversos aspectos de la satisfacción sobre el compromiso organizacional. En ninguno de los casos llegan a demostrar la existencia de una relación positiva y significativa. Relaciones positivas, pero no significativas, se dan en los casos de la satisfacción con los compañeros de trabajo, la satisfacción con el trabajo en sí mismo y la satisfacción con los beneficios marginales. Relaciones positivas pero indeterminadas ocurren en los siguientes casos: satisfacción con las promociones, satisfacción con la comunicación y satisfacción con las condiciones de trabajo. En los casos de la satisfacción con el jefe, la satisfacción con la paga y la satisfacción con los procedimientos de trabajo las relaciones resultan contradictorias e indeterminadas.

En un estudio entre 412 empleados de hotel de Polonia Zientara, Kujawski & Bohdanowicz-Godfrey (2015) llegan a la conclusión, tras un análisis *path*, de que existe una relación positiva entre satisfacción y compromiso, aunque la misma no es significativa desde un punto de vista estadístico.

Kumar y asociados (2016) también estudian la relación entre satisfacción global y compromiso general. Para ello acuden al ANOVA, en una muestra de 333 trabajados de la India. Su conclusión es que la satisfacción incide de modo significativo y positivo sobre el compromiso.

En el trabajo de Hammouda & Junoh (2019), realizado en los Emiratos Árabes Unidos con la técnica de ecuaciones estructurales y una muestra de 457 sujetos, se alcanza el siguiente resultado: la satisfacción del empleado condiciona de modo significativo y positivo el compromiso organizacional.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	97/304



1.5. MOTIVACIÓN INTERNA/INTRÍNSECA Y COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN

Este apartado analiza los resultados encontrados en la literatura sobre la relación entre la motivación interna del empleado y su compromiso hacia la organización. Es importante destacar que hemos incluido en esta revisión tanto las investigaciones que consideran la variable compromiso organizativo desde una óptica unidimensional como aquellas otras que optan por un enfoque de índole multidimensional.

En el siglo XX hemos localizado dos investigaciones que hayan relacionado motivación interna y compromiso. La primera de ellas es el meta-análisis de Mathieu y Zajac (1990) sobre los antecedentes, consecuencias y correlaciones del compromiso organizacional; estos autores concluyen señalando que la relación entre la motivación intrínseca y el compromiso es positiva y significativa. El segundo trabajo, también un estudio metaanalítico, presentado por Eby, Freeman, Rush & Lance (1999), relaciona positiva y significativamente la motivación intrínseca con el compromiso afectivo de los empleados.

En el presente siglo hemos identificado 10 artículos: Karatepe & Tekinkus (2006), Gagné, Chemolli, Forest & Koestner (2008), Garcia-Mas et al. (2010), Choong, Lau y Wong (2011), Galletta, Portoghese & Battistelli (2011), Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam (2011), Hayati & Caniago (2012), Khan, Latif, Jalal, Anjum y Rizwan (2014), Yousaf, Yang & Sanders (2015) y Kumar, Mehra, Inder & Sharma (2016).

Karatepe & Tekinkus (2006) analizan la relación entre motivación interna y el compromiso afectivo en una muestra de 363 empleados de Turquía mediante la técnica de modelos de ecuaciones estructurales. La conclusión de su investigación es que existe una relación positiva con significación estadística.

En el trabajo de Gagné et al. (2008), quienes emplean el análisis *path* con una muestra de 62 canadienses, también se llega a la conclusión de la existencia de una relación positiva y significativa entre motivación intrínseca y compromiso afectivo del empleado.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	98/304



El siguiente estudio analiza la relación de la motivación intrínseca del trabajador con el compromiso organizacional medido de una forma global. Se trata del trabajo de Garcia-Mas y colaboradores (2010), realizado entre 454 futbolistas en España mediante el análisis de regresión. Sus resultados confirman la existencia de una relación de signo positivo y estadísticamente significativa.

En el año 2011 se han identificado tres estudios: Choong y asociados (2011), Galleta et al. (2011) y Mohsan y otros (2011). El estudio de Choong et al. (2011), que emplea el análisis de regresión con una muestra de 247 académicos de Malasia, se estudian cuatro relaciones entre motivación intrínseca y compromiso (global, afectivo, normativo y de continuidad): en todos los casos la relación es significativa y directa (positiva). En la investigación de Galleta y colaboradores (2011), realizado entre enfermeros de Italia y aplicando un modelo de ecuaciones estructurales, se muestra una relación positiva y significativa entre la motivación intrínseca y el compromiso afectivo hacia la organización. En el estudio de Mohsan et al. (2011), llevado a cabo entre 285 trabajadores de Paquistán, se encuentra relación positiva (y significativa) entre la motivación del empleado y su compromiso hacia la empresa.

El trabajo de Hayati & Caniago (2012) informa de la existencia de una relación negativa, aunque no significativa en términos estadísticos, entre motivación interna y compromiso organizacional. Los autores emplean el análisis de ecuaciones estructurales con una muestra de 149 trabajadores de Indonesia.

En 2014, con la técnica del análisis de regresión aplicada a una muestra de 150 paquistaníes, Khan y asociados (2014) reportan una relación significativa y positiva entre la motivación global del empleado y su compromiso hacia la organización.

Yousaf, Yang & Sanders (2015), por su parte, encuentran una relación positiva y con significación estadística entre la motivación intrínseca y el compromiso afectivo.

Finalmente, en su estudio entre 333 empleados de la India, Kumar et al. (2016), empleando la técnica ANOVA, llegan al siguiente resultado: motivación interna y

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	99/304



compromiso organizacional tienen una relación directa (positiva), aunque no significativa.

1.6. CONFIANZA DEL EMPLEADO Y COMPROMISO ORGANIZATIVO

El autor de esta tesis ha logrado identificar once (11) investigaciones en las que se analiza la relación entre la confianza del empleado y el compromiso organizacional. Todas ellas se han publicado a partir del año 2000.

En el estudio de Laschinger, Finegan, Shamian & Casier (2000), en el que usan un cuestionario enviado por correo electrónico y que responden 404 enfermeras, se llega a una doble conclusión: la existencia de una relación positiva y significativa entre la confianza y el compromiso afectivo y una correlación negativa y significativa entre confianza y compromiso de continuidad.

Perry (2004) encuentra que la relación entre confianza del empleado en la supervisión y compromiso afectivo es inversa, aunque no significativa. Por su parte Yilmaz (2008), en una muestra de 120 profesores turcos, señala la existencia de una relación positiva y significativa entre confianza y compromiso global.

El trabajo de Cho y Park (2011), con casi 20000 trabajadores norteamericanos y el uso de modelos de ecuaciones estructurales, recoge relaciones positivas y significativas entre 3 aspectos de la confianza (hacia la gestión, hacia la supervisión y hacia los compañeros) y el compromiso global de los empleados. Ese mismo año, Tekleab y Chiaburu (2011) estudian la relación entre dos aspectos de la confianza (hacia la organización y hacia el jefe) y el nivel de compromiso afectivo de los trabajadores. La conclusión es clara: ambos aspectos de la confianza se relacionan positiva y significativamente con el compromiso afectivo.

En una investigación en Turquía (315 profesores) y aplicando tanto ANOVA como análisis de regresión, Celep & Yilmazturk (2012) muestran una relación significativa y positiva entre las dos variables consideradas.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	100/304



De nuevo en Turquía, Top, Tarcan, Tekingündüz & Hikmet (2013) analizan la relación entre confianza y compromiso de los empleados y llegan a la siguiente conclusión: una correlación directa y significativa.

En el trabajo de Farooq et al. (2014), con la técnica de ecuaciones estructurales y una muestra de 378 sujetos de Asia del Sur, se analiza la relación entre confianza organizacional y compromiso afectivo y los resultados indican que la misma es significativamente positiva.

El estudio de Fard & Karimi (2015), entre 180 empleados iraníes, también ofrece resultados favorables (positivos y significativos) en la relación entre confianza y compromiso global de los empleados. Los autores emplean el análisis de modelos de ecuaciones estructurales.

Un nuevo trabajo de Top y asociados (2015) aborda la relación entre confianza hacia la organización y compromiso general con la misma. El resultado es concluyente: se relacionan de forma positiva y significativa.

Por último, los resultados de la investigación de Gaudencio et al. (2017), quienes aplican la modelización de ecuaciones estructurales a una muestra de 315 sujetos de Portugal, redundan en lo ya señalado en los párrafos precedentes: una relación positiva y significativa entre confianza y compromiso afectivo.

1.7. ESPECIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS DEL MODELO RELACIONAL PROPUESTO

Tras el análisis de las investigaciones científicas y académicas centradas en el estudio de las distintas relaciones propuestas en el modelo relacional de esta tesis (véase la Figura 4.1) pasamos a exponer las hipótesis que subyacen.

La primera hipótesis de nuestro modelo hace referencia a la relación entre las percepciones de los sujetos sobre las actividades de RSC emprendidas por la

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	101/304



organización y el grado de satisfacción laboral alcanzado por los sujetos. En este sentido, con el soporte práctico y empírico alcanzado en la revisión de la literatura expuesta en los párrafos precedentes se puede plantear en nuestro modelo la siguiente hipótesis.

HIPOTESIS 1 (H1): La RSC se correlaciona positivamente con la satisfacción de los empleados.

La segunda relación incluida en el modelo propuesto en esta tesis corresponde a las variables RSC y motivación interna (intrínseca) del trabajador. Las investigaciones expuestas en este capítulo sobre dicha relación nos llevan a proponer la siguiente hipótesis.

HIPOTESIS 2 (H2): La percepción de los trabajadores sobre las actividades de RSC de la compañía influye de modo positivo en la motivación interna de los empleados.

Nuestro modelo incorpora en tercer lugar el efecto que las políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresarial (corporativa) tiene sobre la confianza del empleado hacia la propia organización. Los resultados de los estudios que, con anterioridad, han analizado esta relación permiten presentar la siguiente hipótesis de nuestro modelo relacional.

HIPOTESIS 3 (H3): Las actividades de RSC tienen una relación directa y positiva con la confianza de los empleados.

Una vez expuestas las relaciones del modelo que toman como variable independiente la percepción de los trabajadores sobre las acciones de RSC emprendidas por la empresa hemos de centrarnos en las relaciones de las restantes variables con la variable final: el compromiso organizacional.

Los estudios consultados sobre los efectos de la satisfacción laboral de los empleados sobre el compromiso hacia la organización permiten sustentar la cuarta hipótesis del modelo propuesto en esta tesis doctoral.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	102/304



HIPÓTESIS 4 (H4): La satisfacción en el trabajo tendrá una influencia positiva sobre el compromiso de los empleados.

La quinta hipótesis de nuestro modelo se refiere a la influencia de motivación intrínseca (o interna) del trabajador sobre su compromiso hacia la organización. A partir de los hallazgos expuestos en párrafos previos de este capítulo se propone el siguiente sentido en la relación entre las mencionadas variables.

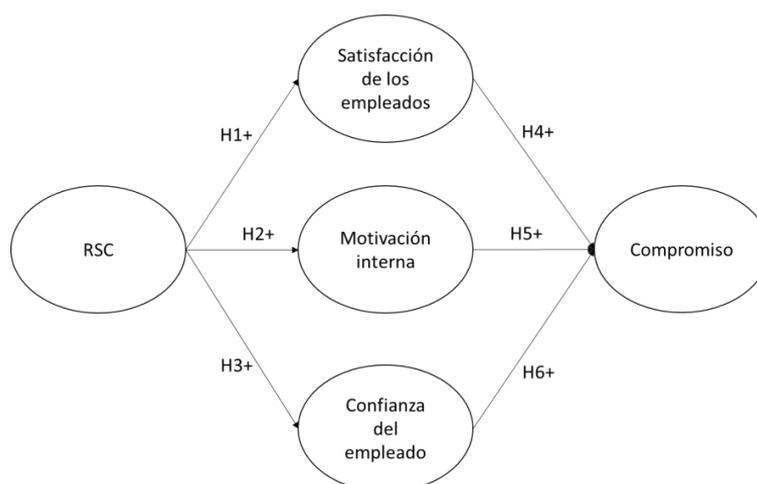
HIPÓTESIS 5 (H5): La motivación intrínseca del trabajador influye de forma positiva sobre el compromiso organizacional.

La última relación incluida en el modelo corresponde a las variables confianza de los empleados y compromiso organizacional. El estudio de los resultados alcanzados en investigaciones precedentes nos impele a plantear la siguiente hipótesis de esta tesis.

HIPOTESIS 6 (H6): La confianza de los empleados tiene una relación directa y positiva con el compromiso organizacional.

El modelo definitivo y sus diversas hipótesis se muestra de modo gráfico en la Figura 2.

Figura 2. Modelo de relaciones entre variables e hipótesis del mismo



Finalizados los capítulos donde se sientan las bases teóricas de esta investigación, llega el momento de abordar la segunda parte de la misma: el estudio empírico, que pretende entre otras cuestiones contrastar el modelo ofrecido en la Figura 2 y las correspondientes hipótesis expuestas en párrafos previos. Ello comienza en el siguiente capítulo, en el cual se va a proceder a la exposición del contexto específico en el que se va a llevar a cabo dicho estudio empírico.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	104/304



SEGUNDA PARTE
ESTUDIO EMPÍRICO

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	105/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	106/304



CAPITULO 5. CONTEXTO EMPÍRICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, que da comienzo a la segunda parte de esta tesis doctoral, se presenta el contexto empírico en el que se va a desarrollar la parte empírica de nuestra investigación. El capítulo se divide para su exposición en tres grandes apartados o epígrafes. En el primero de ellos se ubica el contexto empírico específico dentro del marco global de evolución de la economía mundial, poniendo el énfasis más concreto en la situación en Ecuador. El segundo epígrafe se centra, en particular, en el sector de la distribución de productos de consumo masivo; de nuevo analizando la situación tanto a nivel global como a nivel de Ecuador. Finalmente, en el tercer apartado se realiza un análisis más detallado de la situación del sector en Ecuador, en particular en el cantón de Portoviejo perteneciente a la región de Manabí.

1.1. INTRODUCCIÓN AL CONTEXTO EMPÍRICO

La globalización de los mercados ha impulsado a las empresas a implementar mejoras en sus procesos con la finalidad de hacerlos eficientes, para poder ofrecer a sus clientes, los productos y servicios en la cantidad, calidad, lugar y tiempo requeridos, todo ello minimizando los costos asociados a estas actividades. Como afirma Santamaría (2012) entre las diferentes transformaciones que se han dado, se encuentra la evolución de las operaciones logísticas a cada distribuidora, la cual está formada por la integración de todas las áreas funcionales necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, abarcando los flujos de materiales desde el proveedor hasta la entrega al cliente y los servicios post venta.

Para Leal (2013) el nuevo escenario que plantea la economía mundial y el incremento de la competencia de empresas extranjeras, implican retos para el mundo empresarial especialmente en el sector de distribución, el cual se ha visto afectado en los últimos años por la incursión de hipermercados internacionales. En efecto, algunas empresas locales han experimentado procesos de modernización y reorganización o han adoptado estrategias para la reducción de costos de distribución y aprovisionamiento, como manera de responder a las exigencias del entorno.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	107/304



Esta necesidad de adaptarse a las exigencias del nuevo consumidor, y al entorno competitivo en general, según expone Palacios (2015) está generando una dinámica orientada a fomentar la RSC en las empresas como uno de los elementos críticos para aportar valor al cliente y a la sociedad, y diferenciarse así de los competidores. Considerando que, una vez que se incorpore la RSC a la gestión de las organizaciones, se convierte en una poderosa vía de creación de valor para los diferentes grupos de interés y, previsiblemente, tendrá un efecto positivo en los resultados. No se puede obviar el hecho de que el compromiso con la sociedad permite a las organizaciones obtener un conocimiento más exacto de las preferencias de los clientes, lo que se traducirá en ofertas más ajustadas a sus deseos. Por otra parte, genera un aumento de la motivación de los empleados, lo que permite incrementar la productividad.

Por su parte, específicamente las distribuidoras de productos de consumo masivo comienzan a agruparse e idear estrategias para aumentar su volumen de compras y poder mejorar sus precios; frente a estas circunstancias, las empresas requieren formular estrategias que permitan el acceso a diversas fuentes de financiamiento disponibles en el mercado, con el fin de cumplir sus objetivos financieros y tomar decisiones de inversión acertadas, que les ayuden a consolidarse y enfrentar el desafío de un mayor crecimiento dentro de un contexto de apertura económica.

Las distribuidoras han ido desarrollándose, siendo este un proceso continuo en búsqueda de la competitividad de las empresas, centrando sus operaciones a los procesos productivos y atención al cliente, dejando a terceros las actividades relativas a administración de almacenes.

De acuerdo a Santamaría (2012) una logística en reversa, es el proceso de gestión, del flujo de materias primas, inventario de producto en proceso, producto terminado e información relacionada con el bien, desde el momento de consumo, hasta ser llevado a su proceso de reciclaje, es decir, involucra todas las actividades relacionadas con la disposición final del producto una vez que es desechado.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	108/304



Según Ekos (2014) la industria del consumo masivo también se enfrenta a una serie de regulaciones en sus productos, en el 2010, por ejemplo, algunos países aumentaron los impuestos a los alimentos y bebidas poco saludables, además de regulaciones a impuestos medioambientales que hacen que los productos se encarezcan. También en muchos países, cuya economía depende de su producto interno, como exportaciones, petróleo, etc., los gobiernos locales han tenido que tomar decisiones que, de alguna manera a los productos de consumo masivo, les ha afectado su estancia en el mercado, creando poca oferta para la demanda regular del mercado, sin embargo, al mismo tiempo, ha beneficiado a otros productos haciendo que su demanda crezca y la marca empiece a tener aceptación.

La comercialización de productos de consumo masivo vive actualmente una era de evolución, pues se tiene que enfrentar a cambios de factores externos como el tipo social y poblacional, además de grandes retos como la entrada de nuevas tecnologías, la complejidad de los costos, la rapidez de cambios en el mercado, las alzas de pagos al personal, entre otras.

El comercio es una base principal en la economía ecuatoriana, donde se destaca la distribución de productos de consumo masivo, aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, lo cual motiva a la competencia entre las empresas relacionadas a esta actividad. Existen varias empresas dedicadas a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, las cuales se han preocupado por atraer a más consumidores ofreciéndole innovaciones en sus productos, a través de su amplia gama, lo que origina al consumidor, crearle la necesidad de adquirirlos de la manera que más se ajuste a sus necesidades. Por tal motivo, mientras mayores opciones haya para la adquisición de estos productos, es muy probable que más alto sea el nivel de aceptación de los posibles compradores.

En la provincia de Manabí se encuentran varias cadenas de supermercados, tales como: Tía SA, Supermaxi, Megamaxi y Supermercados Akí de Corporación La Favorita, Mi Comisariato de Corporación El Rosado y Velboni de inversionistas locales; mientras que, Comercial Gonzalo Zambrano y Comercial Casanova se encuentran entre los comercios

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	109/304



más representativos del cantón Portoviejo que se dedican también a la venta de productos de óptima calidad que satisfacen las necesidades de las personas; así como también existen Farmacias San Gregorio, Farmacias Cruz Azul, Farmacias Comunitarias, Farmacias Económica, Farmacias Santa Martha; y, Pharmacys y Fybeca (segmento alto), todas ellas, empresas que persiguen brindar un servicio, además de contar con un amplio portafolio de medicinas y productos para el cuidado de la salud; e Importaciones Selectas, dedicada a la venta de productos de belleza y cuidado personal.

Las empresas ya mencionadas ofertan productos de consumo masivo, desempeñando una particular relevancia dentro de la producción y el desempeño económico nacional, en base a datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, según el PIB por Industrias, estos productos de consumo masivo se encuentran dentro de las industrias de Manufactura (excepto refinación de petróleo) alcanzando 13.814.60 millones de USD dentro del PIB del año 2015, teniendo una importante participación.

Así mismo, en el cantón Portoviejo, capital de la provincia de Manabí, ubicado en la zona central de la costa ecuatoriana, al noroeste del país, tiene una extensión de 967 km² (96.756 has) que representan el 5.12 % del área total de la provincia, se asientan varias empresas encargadas de la distribución de este tipo de productos. En relación a esto, las empresas hoy en día se interesan por implementar técnicas que contribuyan con el mejoramiento de calidad y presentación, considerando los requerimientos actuales, que exige la sociedad; esto motiva una gran competencia entre las empresas ofertantes, lo que significa un problema, ya que muchas de estas empresas tienen poco tiempo ofertando este tipo de productos, por tanto, no tienen una acogida en el mercado que sea aceptable. Al contrario de otras que tienen historia en el mercado, poseen preferencia por parte de los consumidores de los diferentes productos, para la captación de la clientela, ofreciendo alternativas que hacen que un producto sea diferente del otro y así lograr la preferencia del cliente ya sea por la calidad, precio, promociones o agregados.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	110/304



1.2. EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Los productos de consumo masivo, como expone García (2012) son bienes que la mayoría de los sujetos que habitan un mundo globalizado tienden a consumir en forma diaria para satisfacer sus necesidades presentes y futuras, y de esta forma se constituye en la actividad circular según la cual las empresas producen para que el consumo se efectivice; y, a su vez, el consumo mismo es el que promueve que se genere más producción.

Roca (2016) define a los productos de consumo masivo como artículos de alta demanda. Son aquellos productos requeridos por todos los estratos de la sociedad, la cual cosa motiva a la competencia entre las empresas de este sector por la captación de clientela, intentando diferenciarse ofreciendo alternativas, precios o agregados. Coca-Cola es la marca de productos de consumo masivo más escogida en el mundo según el ranking anual de Kantar Worldplanet, este ranking se calcula a través de los “*consumer reach points*”, que miden cuántos hogares en el mundo y con cuánta frecuencia están comprando una marca en concreto. En segundo lugar, se encuentra Colgate, la cual es la única marca adquirida por una mayoría de hogares en el mundo.

Entre las características principales de estos productos, de acuerdo a Roca (2016), se destacan las siguientes:

Consumo inmediato: estos productos no suelen durar mucho tiempo en el hogar, son fabricados con el fin de que sean consumidos en un periodo corto de tiempo.

Compra cotidiana: al ser productos de primera necesidad que se consumen rápidamente son adquiridos por los consumidores de forma cotidiana.

Fáciles de encontrar: los productos de consumo masivo se pueden encontrar en distintos sitios sin mayor dificultad puesto que existen un sinnúmero de empresas dedicadas a este sector.

Precio reducido: la demanda de estos productos varía en función de los precios. Al ser consumidos por todos los estratos de la sociedad que tienen un precio muy asequible.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	111/304



Para Fischer y Espejo (2004) los productos de consumo masivo son productos fabricados y destinados a consumidores finales sin la necesidad de un proceso industrial adicional. Se encuentran en lugares accesibles al público en general y se compran regularmente para satisfacer una necesidad.

La Enciclopedia de Economía define a los productos de consumo como bienes finales en el proceso de producción de una economía, destinados a satisfacer las necesidades de las personas de una manera directa, es decir, no son como los bienes de capital, que a su vez crean otros bienes y servicios, sino que son utilizados directamente por el consumidor. Estos se caracterizan por ser no duraderos y perecederos, ya que, se agotan conforme se utilizan en un pequeño período de tiempo o inmediatamente, como es el caso del jabón de manos, y dejan de ser útiles en un corto período de tiempo por su naturaleza, como, por ejemplo, los productos de alimentación.

Por su parte, la Enciclopedia Financiera, conceptualiza a los productos de consumo masivo como productos que se compran para el consumo final por el consumidor medio, no empleándose para la obtención de otros bienes y su posterior venta. Son el resultado final de la producción y fabricación y son lo que un consumidor va a ver en el estante de la tienda.

Por lo expuesto, se puede resumir que los productos de consumo masivo son todas aquellas mercancías producidas por y para la sociedad en el territorio del país o importadas, que se pueden adquirir o comprar en el mercado pagando un precio por ellos y que al usarlos aportan una satisfacción inmediata y directa a una necesidad, de modo que constituyen el último eslabón dentro de la cadena productiva.

Las distribuidoras de productos de consumo masivo se encuentran categorizadas dentro de las actividades de comercio al por mayor cuyo código dentro de Clasificación Nacional de Actividades Económicas del Ecuador corresponde a G46 denominado “comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas”.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	112/304



Con el fin de mejorar la respuesta de los clientes, los distribuidores de productos de consumo masivo se han vinculado directamente con los clientes, ofreciendo soluciones que puedan adaptarse a cada comercio y las necesidades específicas que cada uno tenga. Las soluciones que estos distribuidores ofrezcan deben integrar una variada gama de herramientas específicamente diseñadas para lograr excelencia en la operatividad y rentabilidad tanto de su propio negocio como el de sus clientes, de tal forma que logren fomentar modelos de negocio que resulten firmes, cuyos servicios sean innovadores, prácticos y redituables (Díaz, 1996).

Las empresas que pertenecen al rubro de distribuidor mayorista de productos de consumo masivo deben operar optimizando requerimientos claves del negocio, mientras realizan los cambios que resulten favorables para maximizar su operatividad y funcionamiento, de manera independiente de la envergadura de la empresa.

Los distribuidores deben lograr motivar al cliente para que reincida en la compra, por lo cual deben contar con la información necesaria para evaluar de qué manera lograr tomar decisiones de forma rápida, adecuada y rentable, con el fin de mejorar la experiencia de cada cliente. Para ello, debe realizar desde un análisis de la demanda que proviene de los pedidos de los clientes, hasta funciones de planeamiento, operaciones, finanzas y recursos humanos, que puedan ofrecer una visión global de todo el proceso y sus particularidades, permitiendo anticiparse a las necesidades que podrían surgir de los compradores de acuerdo a sus características, obteniendo resultados favorables que incrementen las ventas (Magee, 1976).

Los fabricantes de productos de consumo masivo deben promocionar productos que resulten atractivos a los consumidores, que provoquen la demanda de esa mercadería, y que la misma pueda exceder las expectativas de los clientes y los consumidores finales. En la actualidad los distribuidores de productos de consumo masivo se ven enfrentados a un nivel de demanda sin precedentes. Ya no solo los vendedores mayoristas, así como también los comercios y tiendas, conforman la cartera de clientes de este tipo de empresas; sino que además han comenzado a trabajar de manera cada vez más frecuente con clientes particulares, que solían ser, tradicionalmente, los consumidores

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	113/304



finales que compraban al por menor todos los productos. Esto sucede porque los precios que se piden por este tipo de productos en los comercios minoristas no se pueden comparar siquiera con el costo que puede llegar a tener el mismo producto en un distribuidor mayorista.

En relación con los precios que manejan los comercios que trabajan al por menor, los distribuidores mayoristas presentan una ventaja económica mucho mayor, las empresas que comercializan productos de consumo masivo, ya sea tanto distribuidores, como fabricantes o importadores, deben estar preparadas para poder responder ante los desafíos propios del mercado actual y los cambios que se presenten en la demanda de los clientes, para lo cual debe contar con información acerca del comportamiento del consumidor.

Aquello permite tomar decisiones estratégicas, siempre intentando innovar, así como también complementando la venta con acciones de marketing sobre los productos que trabajan, y muy especialmente, será necesario que las mismas puedan establecer un modelo de negocio que resulte lo más eficiente posible en función del mercado que abarcan y de la demanda específica que reciben de los clientes (García, 2012).

Los distribuidores de productos de consumo masivo, que proveen por lo general a mayoristas y a cadenas de supermercados, requieren productos fabricados a gran escala y con precios internacionales competitivos en el mercado nacional. Los fabricantes y productores nacionales deben contar con el conocimiento específico y la experiencia necesaria para poder competir con los productos importados.

Los distribuidores de productos de consumo masivo deben ofrecer una amplia gama de productos, que posibilite a los clientes realizar una elección que les resulte adecuada, contando con el tipo de consumidores con los que trabajen, para incrementar la eficiencia tanto en las compras como en las ventas. Los distribuidores deben tener en cuenta, para la realización de su labor, no solo todo lo que concierne a los aspectos estratégicos y comerciales de la distribución, sino también los aspectos legales (García, 2012).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	114/304



En la actualidad son muchos los negocios con estas características, sin embargo, es importante indicar que las distribuidoras han implementado la producción y venta de productos considerados como “marca propia” por lo que generan una integración vertical directa para la comercialización de sus productos, reduciendo la interacción entre proveedores y distribuidoras.

También existen relaciones tanto verticales como horizontales; las verticales, son principalmente entre proveedores y consumidores finales, mientras que las horizontales tratan de la competencia que tienen, por una parte, entre proveedores para suministrar sus productos en las distribuidoras y, por otra parte, entre los supermercados para la comercialización de los mismos productos.

1.2.1. Clasificación de las empresas de productos de consumo masivo.

Como se mencionó anteriormente dentro del universo de empresas de productos de consumo masivo, existen tanto fabricantes como distribuidores, así como empresas que realizan ambas actividades; sin embargo, como lo menciona Fernandez (2008) una empresa que se dedica exclusivamente a la distribución de productos tiene la posibilidad de tener un stock de productos mucho más variados, amplio y de todo género que la que se dedica a las actividades de fabricar y distribuir. Puesto que estas últimas se limitan a distribuir las marcas propias que por lo general son de un solo género o rubro y no les interesa otro tipo de líneas, por ejemplo, papel higiénico, aceites comestibles, medicamentos y otros.

Por lo tanto, Arriaza, Galvez y Rivas (2006) clasifican a las empresas de productos de consumo masivo de la siguiente manera:

Productoras y distribuidoras

Se caracterizan por contar con una mega estructura, tanto organizativa como de cobertura geográfica. Generalmente cuentan con su propia fuerza de marketing.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	115/304



Productoras

Se caracterizan por limitarse a elaborar los artículos ya sean estos especializados como diversificados y encomiendan su distribución a empresas que se especializan en distribuir los productos.

Distribuidoras

Se caracterizan por realizar convenios con compañías productoras, se encargan de colocar los productos en los puntos de ventas y ofrecer un área de atención al cliente de forma personalizada.

Internacionales

Se caracterizan por tener presencia en dos o más países y encomiendan el manejo de sus productos a concesionarios del país en el cual tiene presencia.

Transnacionales

Se caracterizan por tener presencia en dos o más países y tiene representantes de su propia estructura administrativa gerencial en cada uno de los países en donde operan.

Co-distribuidores

Se caracterizan por brindar un apoyo distributivo al concesionario para hacer llegar los productos a los puntos de venta donde generalmente no llega.

1.2.2. Características de las distribuidoras de productos de consumo masivo.

Las distribuidoras de productos de consumo masivo, de acuerdo a Magee (1976) poseen varias características que permiten identificarlas de forma adecuada, ya que a esta actividad se dedican muchas empresas que se destacan en el área industrial o en el área meramente comercial. No está de más mencionar que también existen dentro de este género de actividad económica empresas tan grandes que realizan de forma muy satisfactoria ambas actividades.

Si bien es cierto que las características pueden ser muchas, Arriaza et al. (2006) destacan las más relevantes en la industria de productos de consumo masivo, dentro de las cuales se mencionan las siguientes:

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	116/304



Específicas

Algunas se caracterizan por dedicarse a la comercialización de un rubro específico, como por ejemplo: detergentes.

Diversificadas

Se caracterizan por dedicarse a la comercialización de dos o más rubros económicos, aunque no sean del mismo género, por ejemplo: pueden dedicarse a la elaboración de alimentos y además de detergentes.

Eficaces

Deben ser eficaces tanto en la cobertura geográfica, como en la agilidad de servicio, ya que de no contar con esta característica no podría pertenecer a este tipo de rubro comercial, puesto que es altamente competitivo.

1.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR

En definitiva, las empresas de producto de consumo masivo son sumamente importantes desde todo punto de vista y en todo ámbito en el entorno en el cual está envuelta esta actividad; puesto que en la mayoría de los casos es generadora directa o indirecta de toma de decisiones que incide en todo tipo de actividad.

En el caso de Ecuador, de acuerdo a Revista Énfasis (2015) una de las canastas que más crece es la de cuidado personal, mientras que la que muestra el menor desarrollo es bebidas. La categoría que más crece es maquillaje, que aumenta su penetración y ticket; le siguen las fragancias, también llegando a más hogares y con una compra más asidua. En tercer lugar, se encuentran jabón de lavar ropa y leche líquida, siendo el aumento de precio el driver de estas dos últimas. La categoría con la caída más pronunciada es tintes, debido a un menor desembolso por compra; seguida de jugos en polvo, que llega a menos hogares; y bebidas gaseosas, que perdieron frecuencia de compra.

En cuanto a los canales de compra, los que más se expanden son los hipermercados, seguidos por los super³, a ritmo menor. Los mayoristas también aumentaron su

³ Los hipermercados, según el Instituto francés de libre servicio, son establecimientos de venta que tienen una superficie de más de 2500 m², disponen de un gran espacio de aparcamiento, suelen situarse a las

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	117/304



participación, debido a un mejor desembolso por acto de compra. El crecimiento de las cadenas de hiper se da por un aumento de penetración y ticket, acompañadas por la apertura de nuevos locales. El perfil de la nueva clientela tiene base en el estrato medio, con hogares de 3 ó 4 personas, con amas de casa de 35 años en adelante, y con hijos menores de 12 años (Revisa Énfasis, 2015).

Para ser más específico se analizarán a fondo algunas áreas de la actividad nacional para representar su importancia.

Ámbito económico

Las empresas de productos de consumo masivo en el ámbito económico, debido a que movilizan grandes cantidades de productos, benefician tanto al capital nacional como a la inversión extranjera, tomando en cuenta la procedencia del producto que se está comercializando.

Las actividades de estas empresas contribuyen al crecimiento y mejoramiento económico del país, puesto que en la mayoría de los casos los productos que se distribuyen son de gran accesibilidad adquisitiva, por lo tanto, no presenta dificultad para ninguna clase social poder consumirlos en sus hogares, de tal manera que se logra sustentar necesidades básicas del entorno familiar por su característica de consumo masivo.

Visto desde este punto y tomando en cuenta el nivel socio-económico de la población se concluye que, aunque el precio del producto puede ser relativamente bajo, el flujo de efectivo se compensa con las cantidades de producto que se consume, es ahí donde se produce el volumen en las ventas (bonificaciones, escalas).

Si se profundiza en el ámbito económico se puede observar la importancia de la actividad de distribuir un producto, puesto que resultaría inútil producir un producto si este no se le facilita al consumidor a través de los puntos de venta, los cuales son un complemento de esta actividad distributiva, entonces no existiría la acción compra - venta. Por lo tanto, la rotación de efectivo en este tipo de rubro económico nunca se

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	118/304



presenta; ya que los canales de distribución son parte fundamental en un plan de marketing los cuales a su vez generan empleos indirectos de transporte y distribución. La banca también se ve beneficiada con este tipo de transacciones, resulta que, para optar por la distribución de un producto de cualquier tipo y rubro, es necesario una gran inversión económica, por tanto es necesario hacer uso de los recursos financieros disponibles para un óptimo funcionamiento y obtener liquidez; ya que para poder ser competitivo se requiere de una compleja estructura organizativa que permita un desarrollo idóneo que sea congruente a los objetivos proyectados por cada compañía, entonces la inversión es grande, por tanto la recuperación de la inversión debe ser bien planificada.

Por todo lo anterior se puede destacar la importancia de las empresas de productos de consumo masivo en la economía de un país siendo estas indispensables para un óptimo flujo de efectivo según balanza comercial nacional (Díaz, 1996).

Ámbito social

Como destacan Arriaza et al. (2006), desde el punto de vista sociológico las empresas de productos de consumo masivo juegan un papel importante, puesto que son generadoras de un desarrollo social sostenible mediante la generación de empleos que contribuyen también al desarrollo de un país, debido a los amplios y variados tipos de empleo que comprenden su complejo entorno laboral, puestos que van desde el requerimiento del más elevado nivel intelectual, capacidad y experiencia hasta el más sencillo de realizar. Si se analiza de este modo se pueden describir puestos tales como: gerencia general, gerencia de marca, gerencia de ventas, gerencia de mercadeo, etc., hasta llegar a todo un equipo de logística como lo son la fuerza de impulso (ofrecimiento del producto en el punto de venta) o el equipo de *display* (equipo de trabajo que se encarga de colocar de forma ordenada y atractiva los productos en el punto de venta).

Como se puede apreciar, este tipo de actividad es bastante productiva, ya que cada empleo se ve reflejado en el ingreso per cápita de un país, permitiendo la participación de personas de cada nivel social y académico. Sin embargo, el alcance de participación social va más allá de la propia estructura organizativa laboral trascendiendo a otro tipo

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	119/304



de organizaciones como pueden ser: empresas de transporte, publicitarias, seguridad, gubernamentales.

Como es notable, se ha conocido el impacto que tienen las empresas de productos de consumo masivo en el aspecto laboral y se ha destacado el amplio espectro de alcance que este tipo de actividad económica genera, también existe otro tipo de participación la cual se acentúa por tener una gran importancia, debido a la capacidad de abastecimiento y satisfacción de necesidades básicas de todos los hogares de la región; y que están siendo sustentadas por la puesta oportuna de la oferta en los puntos de venta, puntos que permiten brindar toda la variedad de productos que satisfacen todas y cada una de las necesidades. Estas pueden ser necesidades básicas, alimenticias, de limpieza, aseo e incluso se puede mencionar necesidades que se satisfacen con productos suntuarios o artículos de lujo. Si no fuera por la existencia y capacidad distributiva de la industria de productos de consumo masivo, la sociedad en general pudiera inclusive entrar en un caos; puesto que dificultaría de manera notable la capacidad de suplirse de artículos, y, por lo tanto no se podrían satisfacer ningún tipo de necesidad, ya que, para que la sociedad se pueda desarrollar en un equilibrio estable, es necesaria la existencia de las empresas dedicadas a la industria de productos de consumo masivo (Díaz, 1996).

Ámbito comercial

Las empresas dedicadas a la actividad de productos de consumo masivo son sumamente importantes en el área comercial tanto nacional como internacional. Para Muñiz (2014) según la naturaleza de la empresa, esta puede ser distribuidora de productos elaborados por otras compañías que únicamente se dedica a la producción, desarrollándose así un pacto comercial en ambas empresas y muy posiblemente la empresa fabricante es de origen extranjero y deposita la confianza de la comercialización del producto a una empresa nacional. Para que este tipo de relaciones sean posibles existen tratados comerciales que pueden ser: bilaterales, multilaterales, regionales, tratados de libre comercio, etc.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	120/304



Estos tratados permiten que este tipo de industria se vuelva cada vez más competitiva con relación a la calidad y variedad de los productos, así como también con respecto a los precios cada vez más accesibles para el consumidor, creando de este modo un ambiente que permite desarrollar una atmósfera comercialmente competitiva y que por inercia permite tanto el progreso gradual de las empresas más sobresalientes así como la desaparición en el mercado de las empresas menos competitivas y menos agresivas. En el ámbito comercial las empresas de productos de consumo masivo marcan el paso de la oferta y la demanda puesto que son generadoras de opinión por parte del consumidor al definir un producto como líder o no (Díaz, 1996).

En la tabla 4 se detallan algunas de las empresas manabitas distribuidoras de productos de consumo masivo que operan en el cantón Portoviejo.

Tabla 4. Empresas Protagonistas del Sector en el cantón Portoviejo (Manabí-Ecuador)

Empresas	Descripción
DISTRIBUIDORA TELMO MACÍAS	Actividad: Comercialización de variedad de productos necesarios para el consumo diario.
DISOR CÍA. LTDA.	Actividad: Importación, exportación, fabricación, distribución de toda clase de productos alimenticios, bebidas alcohólicas, cosméticos, etc.
PAMOGA	Actividad: Abastecimiento de productos de consumo masivo de diferentes distribuidoras a nivel local, provincial, nacional e internacional.
COBEMARSA S.A.	Actividad: Distribución de productos de consumo masivo, apoyados en sistemas tecnológicos y estándares de calidad, con disponibilidad en la mayor cantidad de clientes y consumidores de la Costa y Sierra del Ecuador.
MARVECOBE S.A.	Actividad: Brindar servicios de exportación, importación, distribución, comercialización, fabricación, procesamiento e industrialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, animal o vegetal; productos de consumo masivo, incluyendo confitería, lácteos y sus derivados, cárnicos, embutidos y otros; artículos para la higiene personal y de limpieza en general; bebidas en general, purificación, envasados, jugos y otros; cervezas, vinos, y bebidas alcohólicas.
MULTITIENDAS S.A.	Actividad: Es una empresa dedicada a la venta y distribución de producto de consumo masivo tanto al por mayor y menor, atendiendo a varias provincias de Manabí y zona norte de la provincia del Guayas.
PÁEZ MALDONADO CÍA. LTDA.	Actividad: Distribución de productos farmacéuticos, alimentos industrializados, aceites vegetales, productos de tocador, perfumería e higiene personal, juguetería y cristalería.
REPARTI S.A.	Actividad: Compra-venta, locación, consignación, distribución, subdistribución, representación, importación y exportación de productos agrícolas, agroindustriales o industriales, para el hogar, la oficina y la empresa.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	121/304



DAGERBER S.A.	Actividad: Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos (tienda de víveres) etcétera.
----------------------	---

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 5 se presentan las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo que serán objeto de estudio de la presente investigación:

Tabla 5. Distribuidoras de productos de consumo masivo objeto de estudio

Nombre	Fecha de creación	Forma jurídica	Actividad	Número de empleados	Ingresos en 2016
Distribuidora Telmo Macías	-----	-----	Comercialización de variedad de productos necesarios para el consumo diario.	41	-----
Pamoga	1999-02-23	Persona Natural	Venta al por mayor y menor de productos diversos para el consumidor.	36	-----
Cobemarsa S.A.	2011-08-05	Sociedad Anónima	- Venta al por mayor y menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos.	180	15'464.825,50
Marvecobe S.A.	2016-07-20	Sociedad Anónima	Brindar el servicio especializado de exportación, importación, distribución, comercialización, fabricación, procesamiento e industrialización de toda clase de productos alimenticios para el consumo humano, animal o vegetal; productos de consumo masivo, incluyendo confitería, lácteos y sus derivados,	70	962.694,61



			<p>cárnicos, embutidos y otros: artículos para la higiene personal y de limpieza en general; bebidas en general, purificación, envasados, jugos y otros; cervezas, vinos, y bebidas alcohólicas.</p>		
--	--	--	--	--	--

Fuente: Servicio de Rentas Internas y Superintendencia de Compañías

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	123/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	124/304



CAPÍTULO 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación empírica que conforma la esencia de esta tesis doctoral se sustenta sobre varios pilares. En primer lugar, sobre los fundamentos teóricos expuestos y revisados en capítulos precedentes. En segundo lugar, sobre la exposición y fundamentación del modelo conceptual propuesto, relativo a las relaciones entre las variables explicativas y explicadas: responsabilidad social de la empresa, satisfacción en el trabajo (con sus distintas facetas), confianza de los empleados hacia la organización, motivación intrínseca y, finalmente, compromiso organizacional. El tercer pilar está constituido por las hipótesis planteadas a partir de la revisión teórica y del modelo conceptual propuesto. Este capítulo tiene como finalidad última explicitar los diferentes elementos relacionados con el diseño de la investigación empírica.

El capítulo se ha dividido en varios apartados. Inicialmente, se procede a la descripción de la población objeto de estudio. En un segundo momento, se presentan los conceptos y características básicas de los instrumentos de medida empleados en nuestro estudio. Para finalizar, se hace una exposición detallada del proceso y procedimiento llevados a cabo para diseñar o adaptar los diversos cuestionarios utilizados, así como la ejecución del trabajo de campo efectuado para la obtención de datos.

1.1. POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DEL ESTUDIO

Los datos empíricos fueron obtenidos en pequeñas y medianas empresas (PyMES) distribuidoras de consumo masivo de Manabí (Ecuador), en consonancia con lo indicado en el capítulo precedente. Se eligió este colectivo de empresas en razón de su creciente importancia para el desarrollo socio económico de la provincia. En concreto las encuestas se realizaron en aquellas PyMES dedicadas a la distribución de alimentos, artículos de aseo, productos de limpieza, bebidas, lácteos, entre otros productos de consumo masivo. Más específicamente las empresas se ubicaban mayoritariamente en la ciudad de Portoviejo (capital de Manabí - Ecuador), cuyo último Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), determinó que cerca del 95% de empresas, pertenecen a esta tipología empresarial INEC (2015).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	125/304



Este segmento de empresas está incluido dentro del 54% de empresas a nivel nacional que pertenecen al sector comercio al por mayor y al por menor INEC (2015), lo que significa que un poco más de la mitad de las empresas en el Ecuador se dedican al comercio, tal como lo destaca el Directorio de Empresas y Establecimientos (2014); y, en éste ámbito comercial, Manabí concentra el 37% de las empresas principalmente en el sector comercio conforme lo manifiesta el Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar (2014), siendo impulsoras del desarrollo sustentable de ésta provincia del Ecuador.

Aunque se distribuyeron 510 encuestas entre todas las empresas objeto de estudio solo se recibieron 318 encuestas cumplimentadas total o parcialmente (62,35%). No obstante, de tales encuestas se descartaron aquellos participantes que dejaron sin contestar alguno de los ítems de los cuestionarios sobre responsabilidad social corporativa, satisfacción laboral, motivación intrínseca, confianza del empleado y compromiso organizacional. Por todo ello el número final de cuestionarios válidos ascendió a 184 (36,08% del total de encuestas enviadas).

1.2. OBJETIVO Y PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la investigación empírica es el contraste del modelo conceptual y de las hipótesis planteadas en capítulos previos.

Se trata de estudio no experimental y descriptivo, de carácter cuantitativo. En primer lugar, se trata de un estudio no experimental y descriptivo, para estudiar la influencia de las variables de forma natural en lugar de manipular las variables implicadas y evaluar la relación existente entre dos o más categorías o variables en un contexto particular. El cumplimiento del objetivo general se apoya sobre diferentes estudios comparativos y contrastes de relaciones entre variables, por lo que se consideró más apropiada la realización de una investigación cuantitativa, pues este tipo de investigación permite el análisis de datos mediante técnicas estadísticas. Cabe resaltar que se trata de una investigación de carácter transversal y correlacional, la información se recolectó a través

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	126/304



de cuestionarios aplicados en un sólo momento con el propósito de describir las relaciones entre las variables.

1. 3. INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA DE LAS VARIABLES

Pasamos en este apartado a presentar los diversos aspectos del instrumento de medida empleado en nuestra investigación. Al mismo tiempo, comentamos las escalas de medida utilizadas para medir cada una de las variables implicadas en este estudio. La mayoría de las escalas utilizadas han surgido a raíz de nuestra revisión de la literatura existente sobre cada variable incluida en el modelo. El instrumento de medida empleado en esta tesis doctoral, una encuesta en formato auto-informe y con el empleo de escalas de medida de tipo Likert, ha sido diseñado expresamente para el estudio, aunque se ha partido de instrumentos previamente utilizados en otros estudios.

Presentamos las escalas en el orden en que aparecen en el instrumento de medida diseñado para llevar a cabo nuestra investigación. Por ello, comenzamos con la escala sobre responsabilidad social corporativa, conformada por elementos de diversas escalas. A continuación, exponemos las características de la escala empleada para medir el grado de satisfacción en el trabajo (satisfacción laboral), cuyo diseño se ha apoyado en las aportaciones de Locke (1976). La siguiente escala empleada está relacionada con la motivación interna o intrínseca, en su desarrollo hemos utilizado la propuesta por Skudiene and Auruskeviciene (2012). La cuarta variable incluida en el modelo propuesto ha sido el compromiso organizacional, para ello se han adaptado diversas aportaciones de la literatura. Por último, se ha medido la confianza del empleado hacia la organización para cuya medición hemos seleccionado tres de los ítems utilizados por Togna (2014).

1.3.1. Cuestionario sobre la responsabilidad social corporativa (RSC)

En el ámbito de la investigación sobre responsabilidad social empresarial (RSE) de habla española hemos identificado tres propuestas (Agudo-Valiente, Garcés-Ayerbe y Salvador-Figueras, 2012; Pérez, Martínez y Rodríguez del Bosque, 2012; Gallardo, Sánchez y Castilla, 2015) con niveles apropiados de fiabilidad y validez y que nos han

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	127/304



permitido seleccionar la mayoría de los 53 elementos del cuestionario. No obstante, ha sido necesario incorporar al cuestionario algunos ítems obtenidos de otros trabajos. Así, en el ámbito de los ítems económicos se han incorporado algunas de las propuestas de Turker (2009) y Lu, Lee y Cheng (2012). En cuanto a las cuestiones sobre las dimensiones social y ambiental hemos tenido que incorporar varios ítems provenientes de los trabajos de Montiel (2008), Martínez-Carrasco, López y Marín (2013) y Palacios, Castellanos y Rosa (2016). Esta escala está conformada por 53 cuestiones, divididas entre los 3 aspectos esenciales de las actividades, acciones y políticas que las organizaciones empresariales pueden emprender en este sentido: económico (18 cuestiones), social (23 ítems) y ambiental (12 enunciados). El cuestionario propuesto para evaluar la responsabilidad social corporativa (RSC) emplea una escala tipo Likert de 5 puntos, donde 1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutral”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

1.3.2. Cuestionario sobre la satisfacción laboral y sus diversas facetas

Para la elaboración de la parte del instrumento de medida destinada a la medición de la satisfacción en el trabajo, descompuesta en 5 facetas (satisfacción con la supervisión, satisfacción con el salario, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con las promociones y satisfacción con el propio trabajo en sí mismo), se han diseñado 32 cuestiones basadas en el enfoque de Locke (1976) sobre la satisfacción laboral. Para concretar el contenido de las cuestiones sobre la satisfacción se ha acudido a la adaptación de las propuestas de Deshpande (1996), Ellickson y Logsdon (2002), Harter, Schmidt y Hayes (2002), Koh y Boo (2004), Zhu, Yin, Liu & Lai (2014), Barakat et al. (2016) y Penha et al. (2016). En todos los casos se ha procedido a una doble traslación de las escalas desde sus idiomas originales al castellano y viceversa, ejecutada por varias personas. Esta parte de instrumento final consta de seis ítems para medir la satisfacción con el jefe, siete para la satisfacción con los compañeros de trabajo, cuatro para la satisfacción con la paga, otros tres para evaluar la satisfacción con la carrera (promociones) y, finalmente, 12 para medir la satisfacción con el propio trabajo. Todo ello con una escala tipo Likert de 5 puntos (1 significa “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutral”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	128/304



1.3.3. Cuestionario para medir la motivación intrínseca

La tercera parte del instrumento elaborado para medir las variables consideradas en esta tesis doctoral se refiere al constructo motivación intrínseca o interna. En este caso se han utilizado siete cuestiones; las cinco primeras son una adaptación al castellano de los ítems incluidos en el instrumento diseñado por Skudiene and Auruskeviciene (2012), la sexta (“Creo que trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar mi vida”) proveniente de los trabajos de Judge y Watanabe (1993) y Barakat, et al. (2016) y la última (“Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente”) se ha obtenido a partir de las aportaciones de Schaufeli, Bakker y Salanova (2006), Ferreira y Real de Oliveira (2014) y, por último, Polo-Vargas, Fernández-Ríos, Bargsted, Ferguson y Rojas-Santiago (2017). De nuevo se ha usado una escala tipo Likert con 5 puntos: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutral”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

1.3.4. Medición del compromiso organizacional de los empleados

Once elementos se han usado en nuestra encuesta para medir el compromiso organizacional, descompuesto en las 3 dimensiones propuestas por Allen y Meyer (1990). Para la confección de los seis primeros elementos se ha procedido al empleo de las propuestas de Juaneda y González (2007) y Martínez-Carrasco, López y Marín (2013). Además, para medir el orgullo y el sentido de pertenencia a la compañía se ha acudido a la adaptación de las aportaciones de Mowday et al. (1979) y Dutton y Dukerich (1991). Los cuatro últimos ítems de esta parte del cuestionario han sido adaptados y trasladados de las cuestiones incluidas en los siguientes artículos científicos: Meyer y Allen (1991), Hartline y Ferrell (1996), Schaufeli et al. (2006), Ferreira y Real de Oliveira (2014), Ruizalba, Vallespín y González (2014) y, finalmente, Polo-Vargas et al. (2017). También en este caso se ha acudido a una escala tipo Likert con 5 puntos (1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutral”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	129/304



1.3.5. La confianza del empleado hacia la organización

La última parte del instrumento de medida está formado tan solo por 3 proposiciones. Todas ellas han sido adaptadas y trasladadas al castellano a partir del instrumento diseñado por Togna (2014) para medir la confianza del empleado. Como en los casos previos la escala diseñada ha sido de tipo Likert y de 5 puntos. Como en escalas previas, los valores asignados a cada opción han sido los siguientes: 1 “totalmente en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutral”, 4 “de acuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

1.4. PROCEDIMIENTO, RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

Antes de proceder a la obtención de datos entre la población objetivo de este estudio, el instrumento de medida y las diversas escalas que lo componen fueron sometidos a una consulta entre expertos sobre el tema, con el propósito de: 1) identificar las palabras, términos o conceptos que los encuestados no entienden o no interpretan conforme a los objetivos de investigación; 2) conocer las cuestiones que los encuestados no pueden responder con precisión y/o tienen dudas de sus respuestas; y 3) obtener sugerencias para poder llevar a cabo la redacción definitiva de las preguntas y de la estructura del instrumento de medida.

Una vez que tuvimos los datos para mejorar/adaptar la redacción de las distintas escalas incluidas en la herramienta de medida, realizamos el estudio entre la población objetivo. Los análisis estadísticos fueron llevados a cabo con los paquetes estadísticos IBM SPSS 26 (en el caso del IBM análisis descriptivo, análisis factorial exploratorio, coeficientes de regresión, etc.) e IBM AMOS 26 (análisis factorial confirmatorio). De otro lado, para el estudio de las relaciones entre variables acudimos a los modelos de ecuaciones estructurales (MEE), en contrato al programa *SmartPLS*.

El empleo de la técnica de modelización con ecuaciones estructurales, en concreto del enfoque *Partial Least Squares (PLS)* requiere que exponamos algunas precisiones sobre la misma.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	130/304



1.4.1. Los modelos de ecuaciones estructurales basados en la varianza.

Los modelos de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Models – SEM*) se encuadran dentro de las técnicas de análisis multivariante y en las últimas décadas han experimentado tanto un desarrollo relevante como un uso más extendido. Según Williams, Vandenberg y Edwards (2009) los MEE combinan variables latentes (no observadas) y datos provenientes de variables manifiestas (indicadores) con el objeto de ofrecer evidencias sobre las relaciones entre las variables latentes.

Esta técnica de análisis multivariante permite evaluar en un análisis único, sistemático e integrador (Gefen, Straub y Boudreau, 2000) tanto el modelo de medida (relaciones entre variables latentes y sus indicadores) como el modelo estructural (relaciones entre variables latentes). En general, las técnicas MEE permiten varias cosas: modelizar relaciones entre variables predictivas y variables criterio, incorporar constructos (variables no observables o variables latentes), comprobar con métodos estadísticos suposiciones teóricas con datos reales.

El análisis *SEM* o MEE puede llevarse a cabo mediante dos modalidades de técnicas estadísticas: métodos basados en el análisis de las covarianzas (CBSEM) y métodos basados en la varianza (Barroso, Cepeda y Roldán, 2010).

En nuestro caso hemos optado por utilizar un método basado en la varianza: el *Partial Least Squares (PLS)*. Es una técnica que trabaja con componentes y que persigue la maximización de la varianza explicada de las variables dependientes (latentes y observadas). Los propósitos con que puede usarse esta técnica son muy diversos: confirmatorio, exploratorio, explicativo, descriptivo y predictivo (Henseler, 2018).

En nuestro trabajo vamos a emplear la técnica *PLS* con un propósito de carácter exploratorio, es decir, con la intención de tratar de identificar la existencia de relaciones entre distintas variables y constructos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	131/304



Señalamos a continuación, siguiendo a Roldán y Cepeda (2018), algunas de las características más relevantes de la metodología *PLS*:

Uno, no requiere que los datos (indicadores) sigan una determinada distribución específica ni la independencia entre las observaciones (Chin, 2010).

Dos, la técnica permite eludir dos serios problemas típicos de los modelos basados en las covarianzas (Fornell y Bookstein, 1982): soluciones inadmisibles y falta de determinación de los factores.

Tres, las exigencias sobre las escalas de medida son mínimas.

Cuatro, las muestras no han de ser excesivamente grandes en cuanto a su tamaño (Chin y Newsted, 1999; Reinartz, Haenlein y Henseler, 2009; Rigdon, 2016).

Cinco, puede estimar modelos que mezclen medidas estimadas tanto en modo A como en modo B con absolutas garantías (Chin, 2010).

Y seis, la técnica no adolece de problemas de robustez (Cassel, Hackl y Westlund, 1999) ante los siguientes casos: distribuciones sesgadas y no simétricas, existencia de multicolinealidad e incorrecta especificación del modelo.

1.4.1.1. La modelización con *PLS*

En este apartado exponemos los rasgos más destacados del sistema de modelización empleado con la técnica *PLS*. Abordamos en primer lugar los aspectos relacionados con la terminología básica de la técnica para posteriormente centrarnos en la naturaleza de las relaciones entre variables latentes o constructos.

El primer concepto a desarrollar es el de nomograma o modelo *path*. Este concepto hace referencia a la serie de diagramas que se emplean para presentar de un modo gráfico

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	132/304



las relaciones entre variables, así como las hipótesis a examinar cuando se plantea o diseña el MEE.

Las representaciones de las variables conceptuales que se incluyen en los modelos estructurales se denominan constructos o compuestos. Se trata de variables que no se pueden medir de forma directa pero que pueden inducirse a partir de otras variables observables (indicadores, variables manifiestas). La medición de las variables no observables se realiza mediante operaciones matemáticas. Suelen representarse mediante círculos, hexágonos y óvalos.

Los indicadores (variables manifiestas, variables observables) son aquellas variables que pueden medirse de forma directa y que se representan mediante cuadrados o rectángulos.

Las relaciones entre constructos y entre indicadores y constructos se representan mediante flechas. En el caso de la técnica *PLS* dichas flechas son siempre de dirección única. Las flechas pueden interpretarse como relaciones predictivas y, en ciertas condiciones, como relaciones causales.

Al estimar los modelos la varianza no explicada se representa mediante los denominados términos de error.

Los MEE, como se ha indicado en párrafos precedentes, incluyen dos modelos distintos: el modelo estructural (o modelo interno) y el modelo de medida (o modelo externo).

El modelo interno (*inner model*, en terminología anglosajona) muestra las relaciones entre constructos (variables latentes). Dichas relaciones deben sustentarse sobre una teoría que explique y explicita las relaciones entre variables. La ubicación y secuencia de tales constructos ha de apoyarse sobre una teoría, el conocimiento acumulado o la propia experiencia de la persona que propone el modelo. Es posible diferenciar entre dos tipos de constructos: exógenos y endógenos. Los primeros desempeñan el papel de predictores; es decir, que representan las “causas” de otros constructos. Los segundos,

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	133/304



los exógenos, son aquellos explicados por el modelo, es decir, que son el “destino” de las relaciones.

El modelo externo o modelo de medida es aquel que pone de manifiesto las relaciones entre los constructos y sus indicadores (variables manifiestas). Dichas relaciones se sustentan sobre una teoría de medida, que indica cómo se miden las variables latentes. En este sentido, caben dos modalidades o modos de estimación. Estimación en modo A, donde las flechas van desde el constructo a los indicadores. La estimación en modo B, donde las flechas van desde los indicadores al constructo.

1.4.1.2. Naturaleza de las relaciones entre constructos

Las relaciones entre los constructos en un MEE en el que se acude a la técnica *Partial Least Squares (PLS)* pueden ser clasificadas en tres categorías: directas, indirectas (o mediadas) y moderadas.

Las relaciones directas son aquellas que indican una causalidad directa entre dos constructos del modelo y, por ello, nos informan sobre en qué medida se verá afectada una variable dependiente por los cambios acontecidos en una variable independiente. Suelen representarse por una flecha que va de un constructo a otro. En la realidad dicha relación directa podría ir en una única dirección (relaciones unidireccionales) o en ambas direcciones (relaciones bidireccionales). En estos momentos, la técnica *PLS* solo admite relaciones unidireccionales, también conocidas como relaciones recursivas, que toman en consideración solo el efecto de la variable independiente sobre la variable dependiente.

Las relaciones mediadas o indirectas son aquellas es las que en la relación directa entre dos variables interviene una tercera variable distinta que media entre ambas, que desempeña un papel de intermediación (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014; Nitzl, Roldán y Cepeda, 2016).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	134/304



Las relaciones moderadas se producen cuando una tercera variable afecta la magnitud o dirección de la relación directa entre dos variables (Hair et al., 2014).

1.4.1.3. Evaluación de modelos PLS

Con la técnica de MEE *PLS* la problemática de la valoración de los modelos `propuestos debe realizarse a 3 niveles: modelo global, modelo de medida y modelo estructural. En los párrafos siguientes exponemos, siguiendo a Roldán y Cepeda (2018), qué aspectos y consideraciones deben incluirse y tenerse en cuenta en cada una de dichas evaluaciones.

A) EVALUACIÓN DEL MODELO GLOBAL:

Este proceso de valoración del modelo global consiste en evaluar dos cuestiones esenciales aplicar una prueba de ajuste del modelo y determinar el ajuste aproximado del modelo. Siempre haciendo referencia al modelo estimado. Este modo de evaluación persigue confirmar la idoneidad del modelo.

El punto de partida de esta valoración global del modelo es la consideración de la bondad de ajuste global del modelo (Henseler, Hubona y Ray, 2016). Sin embargo, reciente Henseler (2018) ha señalado que la atención sobre los índices de bondad de ajuste solo es esencial e inexcusable en el caso de estudios confirmatorios. De otro lado, existen autores (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017; Rigdon, Sarstedt y Ringle, 2017) que señalan ciertas dudas sobre la idoneidad del uso de los índices de ajuste en los modelos que usan la técnica *PLS*. No obstante, creemos conveniente exponer los pasos a realizar para proceder a la valoración del modelo global.

Dos vías no excluyentes pueden ser empleadas para determinar el ajuste global del modelo (Henseler, Hubona y Ray, 2016): el método de ajuste aproximado que se sustenta sobre el uso de índices de ajuste y las pruebas de ajuste exacto (mediante estadísticos inferenciales basados en *bootstrap*). Esta segunda vía ha sido defendida por Henseler (2017a, b), Henseler, Hubona y Ray (2016) y Dijkstra y Henseler (2015a, b). En

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	135/304



ambos casos han de considerarse los valores alcanzados para el llamado modelo estimado.

En el caso de las medidas para el ajuste aproximado se trata de determinar la relevancia de la discrepancia entre dos matrices de correlaciones: la del modelo teórico propuesto y la de los datos empíricos (Henseler, 2017b; Henseler, Hubona y Ray, 2016). El índice propuesto en este caso es la Raíz de cuadrados medios estandarizados de los residuos (*Standardized root mean square residual, SRMR*) propuesta inicialmente por Hu y Bentler (1998, 1999). Tradicionalmente se considera que existe un buen ajuste del modelo cuando dicho índice es inferior a 0,08. No obstante, algunos autores proponen para el caso de modelos PLS niveles de ajuste menos exigentes: por debajo de 0,10 (Williams, Vandenberg y Edwards, 2009).

La segunda vía propuesta, que pretende obtener medidas de ajuste más exactas, se basa en el empleo de procesos de inferencia estadística, en concreto en la técnica *bootstrap*. Dicha técnica permite obtener muestras aleatorias. Mediante este proceso se pretende “determinar la probabilidad de obtener una discrepancia entre la matriz de correlación implicada por el modelo y la matriz de correlación empírica” (Roldán y Cepeda, 2018). Al tratarse de una técnica de inferencia estadística ha de establecerse el nivel de significación correspondiente (normalmente un alfa de 0,5 o inferior). La prueba estadística se plantea en los siguientes términos: “Si más de un 5% (o el porcentaje que se elija en función del nivel alfa) de las muestras *bootstrap* producen valores de discrepancia por encima del modelo real, no es improbable que los datos de la muestra procedan de una población que funciona de acuerdo con el modelo hipotetizado” (Roldán y Cepeda, 2018) y, por consiguiente, no se puede rechazar el modelo.

En nuestro caso, al tratarse de un modelo con fines explicativos y exploratorios acudiremos a evaluar el modelo global mediante el procedimiento de ajuste aproximado, es decir, analizaremos el valor del índice SRMR.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	136/304



B) VALORACIÓN DEL MODELO DE MEDIDA

Es importante señalar en este apartado que en el modelo de medida se examinan las relaciones entre los constructos (variables latentes) y los indicadores (variables observables). Es preciso señalar que los constructos indicados en un MEE no son más que aproximaciones (*proxies*) de los conceptos teóricos, objetivos reales de nuestra modelización. El modelo de medida también sirve para mostrar el modo en que se mide una determinada variable latente a través de un conjunto de indicadores (variables observadas).

En el contexto de los MEEs se pueden identificar tres tipos de modelos de medida: modelo de factor común, modelo de compuestos (o componentes) y modelo de indicadores causales (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2016).

Los modelos de factor común asumen que la varianza de un conjunto de indicadores es explicada en su totalidad por dos fuentes: el constructo (variable no observada) y los errores aleatorios de cada indicador (Roldán y Cepeda, 2018). Los indicadores pueden correlacionar entre sí y la eliminación de uno de ellos no altera el significado del constructo. La dirección de la causalidad en este tipo de modelo va del constructo a los indicadores o medidas. Finalmente, indicar que se presupone que los errores de medida no correlacionan con otras variables del modelo.

El modelo de indicadores causales parte de la idea de que la varianza del constructo es explicada en su totalidad por un grupo de indicadores y el término de error del propio constructo. La dirección de la causalidad en este caso va desde los indicadores o medidas a la variable latente. En este caso, la exclusión de uno de los indicadores tendrá efectos sobre el error de medida en el constructo (aumento). Ya que no se espera que exista correlación entre los indicadores resulta de especial relevancia medir el nivel de multicolinealidad entre los mismos.

El modelo de medida compuesto (de componentes, composite) presupone que la variable latente (constructo) está formada por diversos elementos (indicadores) y que

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	137/304



se combinan de forma lineal para representarla. No existen relaciones de causalidad entre constructo y variables de medida y la eliminación de alguna de estas implica la modificación del significado del constructo. No existen suposiciones sobre el modo en que correlacionan los indicadores.

Este modelo con la técnica *PLS* puede ser estimado en dos modos diferentes: A y B. En el modo A se espera que exista correlación entre los indicadores y, por consiguiente, se pueden emplear medidas de consistencia interna. En el modo B se supone que las variables que componen un constructo no pueden estar correlacionadas.

La técnica *PLS* siempre trata a las variables latentes como compuestos, por ello solo permite aproximaciones a los modelos causales y a los modelos de factor común. La indicación de compuestos en modo A o en modo B tiene consecuencias a la hora de determinar el modo en que se van a estimar los pesos de las variables observadas. En el caso de los constructos en modo A se toman en cuenta los pesos de correlación, mientras que en el caso de constructos en modo B se acude a los pesos de regresión.

La evaluación del modelo de medida tiene dos grandes etapas. La primera de ellas es la valoración del modelo de medida global. La segunda implica la evaluación de los constructos e indicadores que forman parte del modelo de medida.

En el caso del modelo de medida global lo que ha de evaluarse es la bondad de ajuste del modelo. Para ello se puede acudir a las mismas consideraciones realizadas en el caso de la valoración del modelo global, aunque en este caso los datos a considerar son aquellos referidos al modelo saturado. Se recomiendan en esta valoración el uso de pruebas (*tests*) de ajustes exactos basados en *bootstrap*, aunque también es factible acudir al procedimiento de ajuste aproximado (tomando en consideración los valores del SRMR).

Para la valoración de los constructos e indicadores es necesario diferenciar entre modelos de medida estimados en Modo A y modelos de medida estimados en Modo B.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	138/304



Para los modelos estimados en modo A la evaluación del modelo de medida ha de centrarse, para cada una de las variables latentes así medida, en los siguientes aspectos: fiabilidad individual de los indicadores; fiabilidad del constructo, considerada en términos de consistencia interna; validez convergente del constructo; y validez discriminante de la variable latente.

En el caso de los modelos estimados en modo B deben hacerse consideraciones a nivel de indicador (análisis de multicolinealidad y estimación de la relevancia y significación de los pesos) y a nivel de constructo (validez externa, validez nomológica y validez discriminante).

Vamos a desarrollar estas dos modalidades de evaluación del modelo de medida con más detalle.

B.1. Estimación del modelo de medida en modo A.

Este procedimiento de valoración, como se ha indicado en un párrafo anterior, está compuesto por varias etapas: estimar la fiabilidad individual de cada ítem en cada constructo; medir la fiabilidad de cada variable latente; determinar la validez convergente del constructo; y evaluar la validez discriminante de los constructos.

La fiabilidad individual de cada elemento (ítem o indicador) se realiza examinando las cargas (λ) (correlaciones simples) de cada indicador con el constructo al que pertenece. Los criterios establecidos en la literatura (Carmines y Zeller, 1979) establecen el nivel crítico en un valor de $\lambda \geq 0,707$. No obstante, algunos autores (Chin, 1998; Barclay, Higgins y Thompson, 1995) señalan la posibilidad de establecer niveles inferiores cuando las escalas se encuentran en fases iniciales de su desarrollo o cuando las escalas son aplicadas en contextos distintos. A raíz de estas consideraciones y algunas otras Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2014, 2017) señalan que los indicadores con cargas inferiores o iguales a 0,40 deben ser eliminados siempre. Los indicadores con valores superiores a 0,4 pero inferiores a 0,707 deben ser considerados en su aportación global al constructo y, por ello, tomar en consideración las puntuaciones alcanzadas en los índices de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	139/304



fiabilidad y validez discriminante del constructo. Por supuesto, cada vez que se elimine un elemento de una variable latente, el modelo debe ser ejecutado de nuevo (Urbach y Ahlemann, 2010).

La consistencia interna de una variable latente permite establecer el grado de rigor con el que las variables observadas (manifiestas) miden un determinado constructo. Tres son las medidas que habitualmente se emplean en *PLS* para determinar la fiabilidad de un constructo: el coeficiente alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta (composite reliability) (ρ_c) de Werts, Linn y Jöreskog (1974) y la rho A (ρ_A) de Dijkstra-Henseler (Dijkstra y Henseler, 2015b). Las reglas o criterios establecen que el umbral mínimo de estos 3 indicadores ha de ser igual o superior a 0,8; sin embargo, en etapas tempranas de la investigación puede aceptar el valor 0,7 como umbral mínimo.

Para determinar la validez convergente de una variable no observada (constructo) se acostumbra a utilizar una única medida: la varianza extraída media (*average variance extracted* – AVE), propuesta por Fornell y Larcker (1981). Lo que se trata de evaluar es la cantidad de varianza que un constructo recibe de sus indicadores en relación con la cantidad de varianza debida al error de medida. El punto de corte está establecido en un AVE $\geq 0,5$.

El último aspecto a considerar en el caso de las variables latentes estimadas en modo A es la validez discriminante. En este caso se trata de establecer la medida en que un constructo difiere del resto de constructos. Los métodos empleados para valorar dicha validez discriminante son: el análisis de cargas cruzadas, el criterio de Fornell y Larcker (1981) y la ratio *heterotrait-monotrait* (HTMT).

El análisis de cargas cruzadas señala que cada variable observada (ítem, indicador) debe cargar más alto en su propio constructo que en cualquier otro constructo del modelo. El criterio de Fornell y Larcker se formula en los siguientes términos: la cantidad de varianza que una variable latente captura de sus indicadores (AVE) ha de ser mayor que la varianza que ese constructo comparte con otros constructos del modelo. En términos prácticos esto supone que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo ha de ser mayor

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	140/304



que las correlaciones entre ese constructo y el resto de variables latentes. Incluidas en el modelo.

Ante las deficiencias de los dos indicadores comentados Henseler, Ringle y Sarstedt (2016) propusieron la ratio HTMT en la que se comparan las correlaciones heterorasgo (*heterotrait*) con las correlaciones monorasgo (*monotrait*). Los criterios para determinar la existencia de validez discriminante señalan los siguientes umbrales: ratio HTMT < 0,85 (Kline, 2011) o ratio HTMT < 0,9 (Gold, Malhotra y Segars, 2001). Para testar si la ratio HTMT es significativamente diferente de 1 se puede acudir a la técnica *bootstrapping*: si el intervalo de confianza de la ratio HTMT incluye el valor 1 no se puede hablar de la existencia de validez discriminante; en caso contrario, sí se puede afirmar que existe validez discriminante.

B.2. Estimación del modelo de medida en modo B.

Este tipo de medidas, tradicionalmente denominadas medidas formativas, no deben verse sometidas a las evaluaciones relativas a fiabilidad y validez tradicionales (Bagozzi, 1994). Es por ello que, siguiendo a Chin (2010), se recomienda que la evaluación de tales modelos se despliegue a dos niveles: de constructo (validez externa, nomológica y discriminante) y de indicador (determinación de multicolinealidad y valoración de la magnitud y significación de los pesos o *weights*).

La determinación del modelo de medida a nivel de indicador implica los dos pasos siguientes: medir la multicolinealidad potencial entre indicadores y estimar la magnitud y significación de los pesos (*weights*) de los indicadores. Para evaluar la multicolinealidad entre indicadores se puede acudir a diversas pruebas estadísticas: a) la clásica y más común es calcular el factor de inflación de la varianza (FIV), cuyo valor crítico es 3,3 (Diamantopoulos y Siguaw, 2006); y b) los índices de condición y la proporción de descomposición de varianza (Belsley, 1991): componente con índice de condición superior a 30 y proporción de varianza mayor de 0,5. Superadas esas pruebas de multicolinealidad puede abordarse el siguiente paso. Respecto de la magnitud de los pesos de los indicadores indicar que esta expresa el nivel de contribución de cada

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	141/304



indicador al constructo y que depende del número de indicadores del constructo: a mayor número, menores pesos. En relación con la significación de tales pesos se debe acudir a un proceso de *bootstrapping*, en el que debe establecerse un nivel de significación de 0,05 y acudir a una distribución t de Student de dos colas. Algunos autores (Roberts y Thatcher, 2009) son partidarios de no eliminar ningún indicador, con independencia de su magnitud y nivel de significación (una vez superado el control de multicolinealidad). Otros (Hair et al., 2014, 1027) adoptan una postura más flexible: mantener los indicadores con pesos significativos y evaluar aquellos que no lo sean. En este caso, se procede a evaluar las cargas externas de tales indicadores: si éstas son mayores o iguales a 0,5 los indicadores se mantienen; si no, comprobar si dicha carga es significativa (el indicador se mantiene) o no (el indicador se elimina).

En relación con la evaluación a nivel de constructo han de considerarse 3 aspectos diferenciados de la validez de la variable latente: externa, nomológica y discriminante. En el caso de la validez externa se hace necesario que con anterioridad se hayan validado indicadores de carácter reflectivo (modo A) para el constructo analizado: se trata de determinar la relación entre esas dos formas de medir el constructo, evaluando un modelo *path* que los relacione (coeficiente $\geq 0,80$) (Mathieson, Peacock y Chin, 2001). Si no se diese esta situación, debería saltarse este paso y acudir a evaluar la validez nomológica. La validación nomológica consiste en ubicar el constructo planteado en modo B en un modelo teórico que con anterioridad hubiese empleado dicho constructo pero en su formulación reflectiva (modo A). Lo que debe comprobarse en este caso es si se cumplen o no las relaciones previamente comprobadas (Chin, 2010). Finalmente, el tercer paso consiste en evaluar la validez discriminante. Para ello se deben comparar las correlaciones entre el constructo en modo B y el resto de constructos del modelo: dichas correlaciones deben ser inferiores a 0,7 (Urbach y Ahlemann, 2010).

C) EVALUACIÓN DEL MODELO ESTRUCTURAL

Una vez realizadas las tareas de validación del modelo global y del modelo de medida debe iniciarse la etapa de valoración del modelo estructural. Esta evaluación se divide en 5 etapas diferentes que comentaremos en los párrafos siguientes: determinación de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	142/304



los problemas de colinealidad entre las variables que anteceden a las variables endógenas; evaluación de los coeficientes *path* (signo, magnitud y significación estadística); relevancia del coeficiente de determinación (R^2) y descomposición de la varianza; determinar los tamaños de los efectos (f^2); y, por último, evaluación de la relevancia predictiva (Q^2) y de los correspondientes tamaños de los efectos (q^2).

La colinealidad en el modelo estructural. Es importante asegurarse de que las diversas variables antecedentes de una misma variable dependiente no muestran niveles de multicolinealidad preocupantes. Para ello debemos medir el factor de inflación de la varianza (FIV), que ha de ser menor que 5) y/o el nivel de tolerancia (ha de ser mayor o igual a 0,2) (Hair et al., 2017).

Consideración de los coeficientes *path* en el modelo estructural. Los coeficientes de regresión estandarizados (coeficientes *path*) recogen las estimaciones de las relaciones entre constructos propuestas en el modelo estructural. En primer lugar, debe analizarse el signo de la relación: la no coincidencia de signo entre lo postulado en la hipótesis y la realidad supondrá una hipótesis no soportada. Segundo, respecto de la magnitud señalar que valores absolutos más altos implican relaciones (predictivas) más elevadas y relevantes. Por último, debe establecerse el nivel de significación de los *path* mediante el procedimiento *bootstrapping*, técnica no paramétrica de remuestreo que permite determinar el nivel de precisión de las estimaciones *PLS*. Deben realizarse al menos 5000 muestras con igual número de observaciones de las incluidas en la muestra original. Mediante esta técnica se puede obtener los siguientes valores: errores estándar, estadísticos t e intervalos de confianza de los diferentes parámetros. Esto permite comprobar las hipótesis. La determinación de la prueba t de Student a emplear depende de las relaciones establecidas: si tienen signo debe usar la t de Student de una cola; si no existe signo, la t de Student de dos colas. En ambos casos los grados de libertad serán el número de submuestras menos 1. En el caso de los intervalos de confianza, si la relación tiene signo deben usarse como límites el 5 y 95%; si no se especifica signo, se deben usar los límites 2,5% y 97,5%.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	143/304



Medición del coeficiente de determinación (R^2) y su descomposición. Este coeficiente señala el nivel de varianza de un determinado constructo explicado por todas las variables predictoras del mismo incluidas en el modelo. Este coeficiente puede variar entre 0 y 1. La capacidad predictiva del modelo es mayor cuanto más alto sea el valor de R^2 . Dado que el valor de R^2 depende del número de variables predictoras incluidas en el modelo se aconseja acudir al valor de la R^2 ajustada. Para garantizar un mínimo de poder explicativo del modelo los valores del coeficiente de determinación han de ser suficientemente elevados. Hay acuerdo sobre el límite inferior de dicho coeficiente: mayor o igual a 0,10 (Falk y Miller, 1992). En relación con la graduación de los valores de R^2 nos encontramos con dos propuestas distintas: a) general (Chin, 1998) y b) específica para marketing (Hair et al., 2014). Para Chin (1998) valores entre 0,19 y 0,33 indican poder explicativo débil; entre 0,33 y 0,67, moderado; superior a 0,67, sustancial. En el caso de Hair et al. (2014), los niveles serían: de 0,25 a 0,5, débil; de 0,5 a 0,75, moderado; y de 0,75 en adelante, sustancial. Para determinar qué parte del constructo endógeno es explicada por cada variable predictora debe multiplicarse, en valor absoluto, el coeficiente *path* (β) por el correspondiente coeficiente de correlación entre ambas variables.

Determinación de los tamaños de los efectos (f^2). El tamaño del efecto (Cohen, 1988) establece la medida en que una variable exógena participa en la explicación, en términos de R^2 , de cierto constructo endógeno dependiente. Las reglas heurísticas propuestas para calificar los tamaños de los efectos por Cohen (1988) son las siguientes: efecto pequeño, igual o mayor que 0,02 y menor que 0,15; moderado, igual o mayor que 0,15 y menor que 0,35; grande, igual o mayor que 0,35.

Relevancia predictiva (Q^2) y tamaños de los efectos de la misma (q^2). Para evaluar la relevancia predictiva de los constructos dependientes en modo A se acude a la prueba de Stone-Geisser (Q^2). Para ello se acude a un procedimiento de blindfolding. Para evaluar la relevancia predictiva del modelo estructural se ha de acudir al índice de redundancia que se obtiene a partir de las variables latentes que predicen la variable endógena analizada. Existe relevancia predictiva si el valor de Q^2 es mayor que cero, en el resto de casos no se puede hablar de relevancia predictiva del modelo. El indicador q^2

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	144/304



permite evaluar el impacto relativo sobre relevancia predictiva del constructo exógeno.

Las reglas heurísticas son similares al caso de f^2 : 0,02, 0,15 y 0,35.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	145/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	146/304



CAPÍTULO 7. ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE MEDIDA DESDE UNA ÓPTICA PSICOMÉTRICA

Dos son las finalidades o propósitos del presente capítulo: determinar las características psicométricas de los instrumentos de medida empleados e identificar los constructos o variables que se pretenden medir con dichos instrumentos. El análisis de los instrumentos se ha llevado a cabo en el mismo orden en que los mismos aparecen en el cuadernillo completado por los sujetos participantes en la investigación. Los resultados alcanzados en este capítulo serán el punto de partida de los posteriores análisis de los datos.

En el capítulo anterior se han descrito los instrumentos de medida utilizados en esta investigación. Tales herramientas se caracterizan por su diversidad, tanto en contenido como en su calificación psicométrica, pues cada uno de ellos se encuentra en diversas situaciones en cuanto a concepción, desarrollo y validación. A pesar de ello, y ya que es la primera vez que tales herramientas se utilizan entre una población como la nuestra, resulta, a nuestro juicio, conveniente proceder a la determinación al menos de las siguientes propiedades psicométricas: calidad de los elementos que se incluyen en cada herramienta; estructura factorial exploratoria; fiabilidad y validez de los diversos constructos o variables y del cuestionario global, si fuese el caso; y, finalmente, determinación de la estructura factorial definitiva de la herramienta (mediante un análisis factorial confirmatorio). Los resultados de este análisis posibilitarán calcular las diversas variables y/o constructos que, posteriormente, podrán ser empleados en el contraste de las hipótesis planteadas en esta investigación.

Por consiguiente en este capítulo se va a proceder a un estudio de los instrumentos de medida compuesto de los siguientes apartados: a) establecimiento de la calidad de los ítems de la escala estudiada; b) determinación de la fiabilidad global de cada escala, tanto si se han producido cambios como si permanece inalterada; c) identificación de la estructura factorial subyacente al instrumento considerado, mediante el uso de la técnica de análisis factorial exploratorio; d) cálculo de la fiabilidad de cada escala global así como de los distintos componentes identificados; e) comprobación de la validez de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	147/304



constructo de los instrumentos finales y de sus escalas; y f) establecimiento de la verdadera estructura factorial de los diversos instrumentos de medida y sus respectivos componentes, que determinará mediante un análisis factorial confirmatorio.

Para establecer los resultados de cada uno de los aspectos señalados con anterioridad se han establecido los siguientes procedimientos y criterios de carácter estadístico y psicométrico. Para determinar la calidad de los elementos, y su inclusión o exclusión en una determinada escala, se ha acudido al valor de la correlación corregida entre el elemento y la escala global; de tal modo, que los elementos con correlaciones corregidas negativas han de ser eliminados. Para calibrar la fiabilidad de las distintas escalas se ha utilizado el estadístico alfa de Cronbach, usando como umbral de corte del mismo el criterio clásico de un coeficiente superior a 0,70. Para identificar, en un primer estadio, la estructura factorial de cada herramienta de medida se ha acudido al análisis de componentes principales con rotación varimax y criterio de Kaiser, estableciendo como criterio de saturación una carga factorial igual o superior a 0,50 (en el caso de saturación múltiple se ha optado por mantener el elemento en el componente con mayor carga factorial). Para establecer la fiabilidad de los factores identificados en el paso precedente se ha usado, una vez más, el alfa de Cronbach de la nueva escala si se elimina un ítem; esto solo se ha aplicado en el caso en que la exclusión del elemento suponga un aumento considerable del nivel de fiabilidad de la escala. El análisis de los coeficientes de fiabilidad y las correlaciones entre las distintas escalas que forman parte de un determinado instrumento de medida ha sido el criterio utilizado en la comprobación de la validez de constructo. Por último, en el caso del análisis factorial confirmatorio (AFC) se ha determinado la bondad de ajuste de los diferentes modelos propuestos, acudiendo a los siguientes indicadores: el estadístico Chi-Cuadrado, la razón Chi-Cuadrado/grados de libertad, el NFI (*Normed Fit Index* o índice de ajuste normalizado), el RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* o raíz del residuo cuadrático promedio de aproximación), el SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual* o raíz del residuo cuadrático promedio normalizada) y el CFI (*Comparative Fit Index* o índice de bondad de ajuste comparativo). En la Tabla 6 se recogen tales indicadores y los criterios seguidos para determinar la bondad de ajuste de cada solución.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	148/304



Tabla 6. Características para el “ajuste ideal” del análisis factorial confirmatorio (AFC)

Indicadores	Criterios
Nivel de significación de X^2	$p \geq 0,05$
Razón X^2 / gl	Inferior a 3.00
NFI	Mayor o igual a 0,950
CFI	Mayor o igual a 0,950
RMSEA	Inferior a 0,08; en cualquier caso debe rechazarse la solución si es superior a 0,10
SRMR	Inferior a 0,08; mejor cuanto más cercano a cero.

A partir de estos seis criterios de bondad de ajuste y su consideración conjunta establecemos las siguientes categorías de bondad de ajuste: “inadecuado” cuando no se alcanza un valor por debajo de 0,080 en el indicador RMSEA o se cumplen menos de cuatro indicadores; “aceptable” cuando además del criterio del indicador RMSEA se cumplen al menos tres más; “ideal” si junto al indicador RMSEA se alcanzan al menos cuatro más. Cuando el modelo inicial no alcance el nivel “ideal” se va a proceder a las modificaciones necesarias en el mismo para tratar de alcanzar tal nivel. Para las escalas de responsabilidad social corporativa (RSC) y de satisfacción laboral se han ejecutado dos modalidades de AFC: de un lado, los factores o constructos identificados por separado; de otro, modelos en los que se agrupan los distintos constructos para conformar una estructura común.

Como se ha indicado con anterioridad, los estudios psicométricos del instrumento de medida solo se han realizado en el caso de que todos los ítems de las escalas estuviesen completados. Por ello, de los 318 cuestionarios recibidos solo 184 han sido utilizados en los análisis que se presentan en este capítulo.

Otra cuestión a destacar de este análisis es que la mayoría de las tablas en las que se recogen los resultados se presentan en los anexos. En el cuerpo principal de este capítulo sólo se incluyen aquellas tablas esenciales para entender e interpretar los resultados y, sobre todo, para realizar comparaciones entre las distintas versiones de los instrumentos.



1.1. EL CUESTIONARIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

La primera herramienta de medida aplicada a la muestra seleccionada ha sido desarrollada expresamente para esta investigación. Como se indicó en el capítulo precedente, la herramienta utilizada consta de 53 ítems, divididos en tres categorías de actividades de RSC, económica (18 ítems), social (23 cuestiones) y ambiental (12 elementos).

Hemos decidido analizar este instrumento como si se tratase en realidad de cuatro cuestionarios diferentes: el cuestionario global de 53 elementos constitutivos de una escala única; un segundo instrumento formado exclusivamente por la denominada dimensión económica de la RSC, como ya se ha indicado los 18 primeros ítems del instrumento de medida global; el tercer cuestionario considerado en este análisis se corresponde a los ítems 19 a 41 de la herramienta de medida, que integran la llamada dimensión social de la RSC; y el último constituido por los 12 elementos de la escala que conforma la dimensión ambiental. Cuando finalice este análisis, se adoptará una decisión sobre la estructura de esta parte del instrumento de medida, que, apoyada en los resultados alcanzados, va a ser empleada en el resto del estudio.

1.1.1. Calidad de los elementos (ítems) del cuestionario sobre responsabilidad social corporativa (RSC)

En el anexo C (tablas C.1, C.2, C.3 y C.4) se ofrecen los datos referidos a la correlación elemento-total corregida para los cuatro casos analizados. Dado que no existe ningún elemento que correlacione negativamente con la escala de referencia podemos concluir afirmando la calidad individual de todos y cada uno de los 53 ítems incluidos en las 4 escalas analizadas.

1.1.2. Estimación de la fiabilidad inicial del cuestionario sobre RSC

El instrumento original para medir la RSC está diseñado para evaluar tanto la RSC en términos globales como las tres dimensiones clásicas de la misma: económica, social y medioambiental. Por consiguiente, se han determinado los niveles de fiabilidad de las 4

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	150/304



escalas subyacentes al mismo. Los resultados alcanzados del análisis de fiabilidad se ofrecen en las Tabla C.5 (escala completa), C.6 (escala para la RSC económica), C.7 (escala de la RSC social) y C.8 (escala para los aspectos medioambientales de la RSC). Los datos mostrados en las cuatro tablas mencionadas ponen de relieve que ninguna de ellas mejora ostensiblemente con la eliminación de alguno de los ítems incluidos en las mismas. Es cierto que en el caso de la escala de RSC social (Tabla C.7) se obtendría un ligero incremento de la fiabilidad global (de 0,972 se pasaría 0,973) si se eliminase el ítem 19 [“La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos)”], aunque nos parece que dicho incremento no sería significativo. Por ello se ha decidido mantener dicha escala con los 23 ítems originales. Los datos sobre fiabilidad de las cuatro escalas se recogen en la Tabla 7.2. Todos los coeficientes de fiabilidad superan con creces el criterio estándar establecido en la literatura para dicho estadístico: un alfa de 0,7 (Cronbach, 1951). Estos resultados avalan la consistencia interna de las tres escalas consideradas.

Tabla 7. Comparación del análisis de fiabilidad de las cuatro escalas sobre RSC

Aspecto	Escala global	Dimensión económica	Dimensión social	Dimensión ambiental
Fiabilidad global	0,980	0,946	0,972	0,959

Como conclusión final de estos análisis podemos indicar que tanto la escala única, como las escalas específicas de cada dimensión de la RSC, presentan niveles adecuados de fiabilidad y, además, los incrementos en el coeficiente alfa por eliminación de elementos de las escalas no resultan relevantes. Por ello, optamos por mantener las cuatro escalas originales en los análisis posteriores.

1.1.3. Identificación de los componentes de la escala sobre RSC

Como se ha indicado en párrafos precedentes el cuestionario de 53 elementos diseñado para evaluar el nivel de responsabilidad social corporativa (RSC) puede ser considerado desde una perspectiva global y única o desde una perspectiva multidimensional. Con el fin de determinar la viabilidad de estos enfoques hemos decidido proceder a la

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	151/304



aplicación de la técnica estadística del análisis factorial exploratorio (AFE). Usamos en este análisis el método de componentes principales con rotación varimax y con criterio de Kaiser. Para determinar el número de componentes empíricos que mejor representan los datos obtenidos se ha procedido, en un primer momento, a determinar el número de factores con el criterio de extraer solo aquellos factores con auto-valor superior a 1. En un segundo momento, hemos decidido aplicar la prueba del análisis factorial exploratorio señalando el número exacto de factores a extraer, en concreto, tres, correspondientes a las 3 dimensiones teóricas que supuestamente conforman el cuestionario total. En ambos casos, para establecer la pertenencia de cada elemento a cada factor se ha acudido a un criterio bastante exigente, ya que sólo se han tomado en cuenta aquellos ítems con saturación igual o superior a 0,50. Por otro lado, en el caso de elementos con saturaciones en varios componentes se ha seguido el criterio de asociar tal elemento al factor en el que presenta mayor carga factorial en términos absolutos.

La Tabla 8 muestra los criterios estadísticos que permiten evaluar el carácter adecuado del empleo de esta técnica con los datos observados. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

Tabla 8. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de RSC

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,938
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	9906,75
	Gl	1378
	Sig.	0,000

Presentamos en primer lugar los resultados relativos al AFE con auto-valor superior a 1. En este caso, como se constata en la Tabla C.9, existen siete factores con valor propio superior a 1 que explican el 72,47% de la varianza total. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento incluidas en la citada tabla corresponden a la solución rotada. Para cada elemento se resalta en negrilla el componente o componentes en los que obtiene una carga factorial superior a 0,50. Hay dos elementos del cuestionario global que no superan el criterio mínimo de saturación en ningún caso, se trata de dos componentes de la subescala teórica “RSC económica”, el ítem 17 (“La empresa dispone



de procedimientos eficaces de gestión de quejas”) y el número 18 (“La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional”). De otro lado, se observa que existe un elemento [“La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables)”], el número 11, que satura en dos factores diferentes. Por tanto, la nueva escala global de RSC estará formada por 51 cuestiones de los 53 originales.

Los datos de la mencionada tabla permiten afirmar que:

- a) En el primer factor se encuentran 21 elementos (todos ellos pertenecientes a la escala teórica denominada “RSC social”) y explica un 24,6% de la varianza total. Todos los elementos de este factor saturan únicamente aquí. Lógicamente, este componente de la escala de RSC puede ser llamado sin lugar a dudas “RSC social”.
- b) El segundo factor, que vamos a nombrar como “RSC medioambiental”, está constituido por los 12 elementos (del ítem 42 al ítem 53) que en el diseño original hacen referencia a las actividades de la empresa relativas al cuidado y preservación del medioambiente. Este componente explica un poco más del 17% de la varianza.
- c) Los 11 elementos del cuestionario sobre RSC que forman parte del tercer factor, que explica casi un 13% de la varianza, recogen claramente aspectos relativos a la actuación económica de las empresas (especialmente relacionados con la práctica empresarial en los mercados, la atención a los clientes, las políticas de precio y producto, etc.). Conviene señalar que el último de los elementos incluidos en este factor también tiene una carga factorial superior a 0,50 en el cuarto factor: se trata del elemento número 11 del cuestionario total (“La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables”). Hemos optado por denominar esta subescala como “RSC comercial”.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	153/304



- d) El cuarto factor, al que etiquetamos como “RSC cadena de suministros”, lo integran 5 elementos, provenientes también de la “RSC económica” del cuestionario original; se trata de los ítems 12, 13, 14, 15 y 16. El porcentaje de varianza explicada se acerca al 9%.
- e) Dos elementos, los números 19 y 20, se encuentran ubicados en el quinto factor, el cual explica un 3,6% de la varianza. Estas dos cuestiones, originariamente incluidas en la “RSC social”, hacen referencia al trato hacia las personas en situación de exclusión social. Por ello, llamamos a esta escala “RSC exclusión social”.
- f) Los dos últimos componentes incluidos en la Tabla C.9 no muestran cargas factoriales superiores al umbral indicado (0,50) en ninguno de los elementos del cuestionario. Por tanto, aunque hay 7 factores con auto-valores superiores a 1, la solución real solo consta de 5 componentes.

Los resultados del AFE del cuestionario sobre RSC en el que se obliga a una solución de 3 componentes o factores se presentan en la Tabla C.10. Esos 3 factores incluyen 50 de los 53 ítems originales y explican el 62,27% de la varianza total. De nuevo se exponen en la tabla las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento para la solución rotada y se resalta en negrilla el componente o componentes en los que obtiene una carga factorial superior a 0,50. Hay tres elementos del cuestionario global que no superan el criterio mínimo de saturación en ningún caso, se trata de un elemento de la subescala teórica “RSC económica”, el ítem 17 (“La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas”) y de otros dos pertenecientes a la escala original “RSC social”, los elementos, 19 [“La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos)”] y 20 (“La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial”). Además, puede observarse en la tabla indicada que el ítem 40 puntúa en dos componentes. Los datos presentados en tal tabla indican lo siguiente:

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	154/304



- 1) Una vez más, el primer componente incluye 21 elementos, originalmente incluidos en la escala teórica denominada “RSC social”. Este factor explica un 25,4% de la varianza total. Uno de los elementos de este factor satura también en el tercer factor, aunque se deja en este por ser su carga factorial más alta. Lógicamente, este componente de la escala de RSC puede ser llamado indudablemente “RSC social”.
- 2) En el segundo componente de esta solución aparecen 17 ítems, todos ellos pertenecientes a la escala teórica “RSC económica”. Tan solo se ha caído de la original la cuestión número 17 (“La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas”). Este factor explica casi un 10% de la varianza y puede ser etiquetado como “RSC económica”.
- 3) El último factor, que denominamos “RSC medioambiental”, está formado por los 12 elementos que en el diseño original conforman la denominada “RSC ambiental”, es decir, los ítems 42 a 53 del instrumento de medida. Este componente explica un 9,5% de la varianza.

Una vez expuestos los resultados del análisis factorial exploratorio del cuestionario sobre RSC en las dos opciones consideradas, presentamos en la Tabla 9 un cuadro resumen que nos permite realizar una comparación entre los mismos y el planteamiento teórico original del cuestionario.

Tabla 9. Comparación de la estructura factorial del cuestionario sobre RSC

	TEÓRICA	AUTO-VALOR > 1	3 DIMENSIONES
Adecuación de los datos		SI	SI
Número de factores		7	3
Porcentaje de varianza explicada		72,47	62,27
Ítems que no saturan en ningún factor		17 y 18	17, 19 y 20
Ítems con saturación en más de un factor		11	40
Factor “RSC económica”	Ítems 1 a 18		Ítems 1 a 16 y 18 (7,3%)
Factor “RSC social”	Ítems 19 a 41	Ítems 21 a 41 (49,7%)	Ítems 21 a 41 (49,7%)
Factor “RSC ambiental”	Ítems 42 a 53	Ítems 42 a 53 (7,3%)	Ítems 42 a 53 (5,7%)
Factor “RSC comercial”		Ítems 1 a 11 (5,7%)	
Factor “RSC cadena de suministros”		Ítems 12 a 16 (3,3%)	
Factor “RSC exclusión social”		Ítems 19 y 20 (2,5%)	

Los datos de la tabla anterior señalan algunas cuestiones relevantes sobre la estructura factorial de este instrumento de medida de la RSC.



En primer lugar, resaltar la idoneidad de los resultados alcanzados con el AFE, tanto en términos de adecuación de la muestra como de los porcentajes de varianza total explicada.

Segundo, la reducida pérdida de elementos de la escala, en ningún caso más de 3.

Tercero, el número de elementos del instrumento que saturan en varios componentes a la vez nos parece un indicio de la existencia de una estructura factorial clara.

En cuarto lugar, cabe señalar la presencia de dos factores que se repiten, con casi absoluta coincidencia, tanto en la solución teórica como en las dos soluciones prácticas analizadas (auto-valor superior a 1 y 3 dimensiones obligatorias). Además, indicar que en el caso de la dimensión de la “RSC económica”, a pesar las discrepancias entre las 3 soluciones mostradas en la tabla precedente, no es imposible encontrar una solución integradora.

Finalmente, comentar que, a nuestro juicio, los datos parecen apuntar hacia la idea de que existe una escala global RSC, que se descompone a su vez en tres factores o dimensiones. No obstante, dejamos en el aire la posibilidad de que se trate de escalas separadas. Esperamos que los subsiguientes análisis del instrumento nos permitan llegar a una conclusión definitiva al respecto.

1.1.4. Fiabilidad de los componentes y nuevas escalas del cuestionario sobre RSC

En esta parte de la tesis vamos a determinar el grado o medida en que son fiables las nuevas escalas (componentes) identificadas en el análisis factorial exploratorio del cuestionario sobre responsabilidad social corporativa. Una vez más, acudimos al estadístico alfa de Cronbach, manteniendo el criterio en el valor tradicional de 0,70, aunque a propuesta de Guilford (1954) podría reducirse dicho criterio hasta un valor de alfa superior a 0,50. Iniciamos el estudio de fiabilidad con los constructos (componentes o factores) identificados en el cuestionario de RSC, tanto cuando usamos como criterio

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	156/304



de identificación de los mismos la existencia de un auto-valor superior a 1 como cuando obligamos a identificar solo 3 factores. Cuando nos encontremos con el caso de un elemento que sature en más de un componente, optaremos por asignar el elemento al componente con mayor carga factorial. Los datos desglosados por escalas se ofrecen en el anexo C, en concreto de las Tablas C.11 a C.20. Debe tenerse en cuenta que en las dos escalas globales alternativas a la teórica se pasa de 53 ítems a 50 o 51.

Como resumen de los resultados mostrados en el anexo C se presenta a continuación la Tabla 10. La conclusión más destacada es que todos los componentes (subescalas), así como todas las escalas globales, presentan valores de alta fiabilidad.

Tabla 10. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario sobre RSC

Escalas	Número de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_s =$
Escala global teórica	53	0,980	—
Escala global única (5/7 factores)	51	0,979	0,980
Escala global única (3 factores)	50	0,979	—
Subescala teórica "RSC económica"	18	0,946	—
Subescala teórica "RSC social"	23	0,972	0,973
Subescala teórica "RSC ambiental"	12	0,959	—
Subescala 5/7 factores "RSC social"	21	0,973	—
Subescala 5/7 factores "RSC ambiental"	12	0,959	—
Subescala 5/7 factores "RSC comercial"	11	0,922	—
Subescala 5/7 factores "RSC cadena de suministros"	5	0,889	—
Subescala 5/7 factores "RSC exclusión social"	2	0,858	—
Subescala 3 factores "RSC económica"	17	0,943	—
Subescala 3 factores "RSC social"	21	0,973	—
Subescala 3 factores "RSC ambiental"	12	0,959	—

α_s = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

1.1.5. Validez de constructo de las escalas sobre RSC

Un paso más para establecer si el instrumento de medida de la RSC está formado exclusivamente por un único constructo o por varios correlacionados entre sí es comprobar la correlación entre los distintos factores. Cuando la correlación entre los dichos factores fuese escasa o inexistente no se podría deducir la existencia de un único elemento que puede ser disgregado en diferentes partes que lo conforman. Es por este motivo que en los párrafos siguientes presentamos las correlaciones y coeficientes de



fiabilidad de los distintos componentes encontrados para el cuestionario sobre RSC en los tres casos que hemos considerado: el modelo teórico original, los resultados alcanzados para el caso de auto-valores superiores a 1 y la consideración de 3 dimensiones.

En primer lugar, consideramos los datos relativos al cuestionario original: una dimensión global de RSC que se divide a su vez en 3 aspectos: económico, social y ambiental. La información a este respecto se presenta en la Tabla 11, y hace referencia al cuestionario original con los 53 ítems propuestos. Las altas correlaciones entre los elementos sugieren la existencia de un único constructo que puede ser desglosado a su vez en 3 aspectos distintos.

Tabla 11. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario original sobre RSC

Factores	Ítems	α	ET	ST
RSC económica teórica (ET)	18	0,946	—	
RSC social teórica (ST)	23	0,972	0,694	—
RSC ambiental teórica (AT)	12	0,959	0,686	0,730

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)

Continuamos el análisis de validez ahora con el instrumento que surgiría aplicando la solución propuesta por el análisis factorial exploratorio para el caso de auto-valores mayores a 1. Aunque inicialmente la técnica de AFE sugería la existencia de 7 factores, el análisis de los datos nos ha llevado a considerar tan solo 5 factores relevantes. Es por ello que en la Tabla 12 se recogen las correlaciones y coeficientes de fiabilidad de solo 5 factores y un total de 51 ítems del cuestionario inicial. Los resultados mostrados en la citada tabla indican la existencia de un único constructo formado a su vez por 5 dimensiones distintas.



Tabla 12. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario sobre RSC con 5 factores

Factores	Ítems	α	S5F	A5F	C5F	CS5F
RSC social 5 factores (S5F)	21	0,973	—			
RSC ambiental 5 factores (A5F)	12	0,959	0,722	—		
RSC comercial 5 factores (C5F)	11	0,922	0,616	0,624	—	
RSC cadena suministros 5 factores (CS5F)	5	0,889	0,577	0,607	0,704	—
RSC exclusión social 5 factores (ES5F)	2	0,858	0,636	0,562	0,498	0,522

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)

La tercera opción que vamos a evaluar es aquella formada por 50 ítems del cuestionario inicial que se dividen en 3 dimensiones: social, económica y ambiental (véase la Tabla 13). En este caso puede concluirse la existencia de una dimensión global sobre RSC constituida a su vez por 3 factores distintos.

Tabla 13. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario sobre RSC con 3 dimensiones

Factores	Ítems	α	S3F	E3F
RSC social 3 factores (S3F)	21	0,973	—	
RSC económica 3 factores (E3F)	17	0,943	0,663	—
RSC ambiental 3 factores (A3F)	12	0,959	0,722	0,673

Todas las correlaciones son significativas al nivel 0,01 (bilateral)

1.1.6. Análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre RSC

La última etapa de nuestro análisis de las características psicométricas del cuestionario sobre RSC se refiere a la ejecución de un análisis factorial confirmatorio (AFC). El AFC es una técnica de análisis centrada, “en analizar las relaciones entre un conjunto de indicadores o variables observadas y una o más variables latentes o factores” (Arias, 2008). Los análisis efectuados en este apartado de la tesis están dirigidos hacia la comprobación de la idoneidad de las estructuras factoriales, tanto la correspondiente al modelo teórico original como las obtenidas en el análisis factorial exploratorio (AFE). En el caso de que no se observe la idoneidad de dichas estructuras procederemos a determinar los cambios necesarios para obtener un modelo adecuado de estructura factorial de los instrumentos de medida.



En el caso de la escala RSC junto a la escala teórica propuesta por los autores de la encuesta se ha realizado un análisis de los diversos factores y modelos identificados en los párrafos precedentes. Es decir, el cuestionario global de 53 ítems dividido en 3 dimensiones teóricas (RSC económica, RSC social y RSC ambiental), una escala con 51 elementos que se desglosa en 5 subescalas (social, ambiental, comercial, cadena de suministros y exclusión social) y, finalmente, una escala formada por 50 elementos separados en 3 dimensiones: social, económica y ambiental. Aun cuando los modelos globales (teórico, de 5 factores y de 3 factores) están formados por más de 30 ítems cada uno se ha decidido aplicar el AFC de forma directa.

Se van a mostrar tan solo los resultados globales, en términos de los indicadores de bondad de ajuste expuestos con anterioridad, de los factores y modelos analizados. Más información sobre el procedimiento, los resultados intermedios y las modificaciones realizadas se pueden solicitar al autor de esta tesis.

Hemos empleado seis criterios de bondad de ajuste y consideramos que el ajuste es “inadecuado” cuando no se alcanza un valor por debajo de 0,080 en el indicador RMSEA o se cumplen menos de cuatro indicadores; “aceptable” cuando además del criterio del indicador RMSEA se cumplen al menos tres más; “ideal” si junto al indicador RMSEA se alcanzan al menos cuatro más. Cuando el modelo inicial no alcance el nivel “ideal” o “aceptable” se va a proceder a las modificaciones necesarias en el mismo para tratar de alcanzar alguno de esos dos niveles.

Nuestro análisis del instrumento para medir la responsabilidad social corporativa, compuesto inicialmente de 53 ítems agrupados en 3 dimensiones teóricas, ha ofrecido dos propuestas de estructuras factoriales alternativas: una con 5 factores y 51 elementos del cuestionario original, y otra con 50 ítems que conformas 3 escalas. Estas 3 opciones suponen un total de 11 subescalas en términos generales. No obstante, el análisis de cada una de las 11 subescalas nos lleva a considerar en realidad solo 7 (como se observa en la Tabla 14). Solo se ofrecen los resultados finales de los modelos iniciales y de sus soluciones tras las últimas modificaciones efectuadas.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	160/304



Tabla 14. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario sobre RSC

Modelo	X ²	gl	P	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	538,108	135	0,000	3,986	0,787	0,830	0,141 [0,128-0,153]	0,069*
F2	748,895	230	0,000	3,256	0,826	0,872	0,122 [0,113-0,132]	0,050*
F3	252,255	54	0,000	4,671	0,886	0,907	0,156 [0,137-0,176]	0,044*
F4	560,674	189	0,000	2,967*	0,859	0,901	0,114 [0,103-0,125]	0,040*
F5	141,764	44	0,000	3,222	0,890	0,920	0,121 [0,099-0,144]	0,046*
F6	21,811	5	0,001	4,362	0,964*	0,972*	0,149 [0,089-0,216]	0,026*
F7	492,388	119	0,000	4,138	0,789	0,830	0,144 [0,131-0,157]	0,069*
F1 mod	231,015	119	0,000	1,941*	0,909	0,953*	0,079* [0,064-0,094]	0,052*
F2 mod	403,682	217	0,000	1,86*	0,906	0,954*	0,075* [0,064-0,087]	0,036*
F3 mod	79,287	44	0,001	1,802*	0,964*	0,984*	0,073* [0,046-0,098]	0,024*
F4 mod	342,304	181	0,000	1,891*	0,914	0,957*	0,077* [0,064-0,089]	0,032*
F5 mod	81,028	41	0,000	1,976*	0,937	0,967*	0,080* [0,054-0,106]	0,037*
F6 mod	1,441	2	0,486*	0,721*	0,998*	1,000*	0,000* [0,000-0,146]	0,007*
F7 mod	194,663	105	0,000	1,854*	0,917	0,959*	0,075* [0,059-0,092]	0,050*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

El significado de las siglas que representan a los factores incluidos en la tabla precedente es el siguiente: F1, factor “RSC económica teórica”; F2, “RSC social teórica”; F3, “RSC ambiental teórica, 3 y 5 factores”; F4, “RSC social 3 y 5 factores”; F5, “RSC comercial”; F6, “RSC cadena de suministros” y, por último, F7 “RSC económica 3 factores”. De las 11 subescalas iniciales no se ha analizado la denominada “RSC exclusión social” por estar conformada solo por 2 ítems. Esto es así, por la recomendación sobre AFC que indica que el número de elementos mínimo por escala ha de ser 3, aunque lo ideal sería 4 o más (Arias, 2008). Los modelos con el añadido “mod” son los iniciales tras los cambios efectuados para mejorar el ajuste de los mismos. Esas modificaciones consisten esencialmente en correlacionar algunas de las variables observadas incluidas en los modelos originales, todos ellos sin correlación entre indicadores.

El primer dato que destaca de la tabla 8.9 es que todos los constructos (subescalas) inicialmente considerados fallan en el cumplimiento de los criterios para alcanzar el nivel de ajuste “ideal” o “aceptable”, solo uno de ellos logra cumplir 3 de los criterios. Las modificaciones permiten convertir dichos modelos en alternativas al menos “aceptables”, y en dos casos se alcanza el nivel “ideal”: la “RSC ambiental teórica” y la “RSC cadena de suministros”.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	161/304



A continuación, se van a presentar los resultados del análisis factorial confirmatorio para la escala de RSC teórica. Para ello se van a comprobar 4 modelos alternativos: un modelo unidimensional conformado por los 3 constructos teóricos (RSC económica, RSC social y RSC ambiental), denominado M1); el llamado M2, un modelo de tres factores no relacionados; un tercer modelo de tres factores relacionados (M3); y, finalmente, un modelo con tres factores y un factor de segundo orden (M4). Además, se ofrecen los resultados de esos 4 modelos tras proceder a diversas modificaciones en los mismos, hasta alcanzar un valor de RSMEA inferior a 0,08 o cercano a dicho límite, y con la finalidad de tratar de alcanzar una solución “aceptable” o “ideal”; en este caso a cada nuevo modelo se le ha añadido la expresión “mod”. Los resultados de tales análisis de presentan en la Tabla 15.

Tabla 15. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales teóricas del cuestionario global sobre RSC

Modelo	X ²	gl	p	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	RMR
M1	4898,060	1325	0,000	3,697	0,563	0,636	0,134 [0,130-0,138]	0,867
M1 mod	2826,414	1244	0,000	2,272*	0,748	0,839	0,092 [0,087-0,096]	0,078*
M2	3710,007	1325	0,000	2,800*	0,669	0,757	0,109 [0,105-0,113]	0,415
M2 mod	2705,808	1275	0,000	2,185*	0,751	0,846	0,089 [0,084-0,093]	0,414
M3	3430,666	1322	0,000	2,595*	0,694	0,785	0,103 [0,099-0,107]	0,060*
M3 mod	2501,486	1268	0,000	1,973*	0,777	0,874	0,080* [0,076-0,085]	0,057*
M4	3430,666	1322	0,000	2,595*	0,694	0,785	0,103 [0,099-0,107]	0,060*
M4 mod	2497,149	1266	0,000	1,972*	0,777	0,875	0,080* [0,076-0,085]	0,057*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

A partir de los resultados mostrados en la tabla 7.10 cabe indicar que ninguno de los modelos originales considerados alcanza niveles de bondad de ajuste “aceptables”, todos ellos superan como mucho dos de los seis criterios y alguno ni siquiera ninguno (caso de M1). Además, los intentos de modificación de los modelos han resultado poco satisfactorios, aunque las mejores soluciones (prácticamente iguales) son los modelos M3 y M4 modificados: 3 factores correlacionados o 3 factores y un factor de segundo orden.



La segunda opción a considerar es la solución formada por 51 elementos del cuestionario original dividida en 5 factores (RSC social de 5 factores, RSC ambiental para 5 factores, RSC comercial para 5 factores, RSC cadena de suministros de 5 factores y RSC exclusión social de 5 factores). Hemos procedido del mismo modo que en el caso precedente. Así, los resultados del AFC correspondientes a las 4 opciones analizadas (el modelo F51, un modelo unidimensional conformado por los 51 elementos; un modelo de cinco factores no relacionados (F52); el modelo F53, correspondiente a 5 factores relacionados; y, por último, un modelo de 5 factores que se agrupan en un factor de segundo orden (F54) se muestran en la Tabla 16. Los resultados vuelven a poner de manifiesto, como en el caso anterior, que ningún modelo original es adecuado. Una vez realizadas las modificaciones tampoco aparece ningún modelo que pueda calificarse como de aceptable o ideal. Una vez más los modelos que cumplen más criterios son los “F53 mod” y “F54 mod”, es decir, aquellos en los que existen 5 factores correlacionados o/y un factor de segundo orden integrado por 5 componentes de primer orden.

Tabla 16. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre RSC (5 factores)

Modelo	X ²	gl	P	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	RMR
F51	4621,664	1224	0,000	3,776	0,566	0,638	0,136 [0,131-0,140]	0,088
F51 mod	2751,317	1151	0,000	2,390*	0,742	0,829	0,096 [0,091-0,101]	0,079*
F52	3418,005	1225	0,000	2,790*	0,679	0,766	0,109 [0,105-0,113]	0,432
F52 mod	2734,692	1169	0,000	2,339*	0,743	0,833	0,094 [0,090-0,099]	0,432
F53	2929,255	1215	0,000	2,411*	0,725	0,817	0,097 [0,092-0,101]	0,055*
F53 mod	2293,707	1170	0,000	1,960*	0,785	0,880	0,080* [0,075-0,085]	0,053*
F54	2952,423	1220	0,000	2,420*	0,723	0,815	0,097 [0,093-0,101]	0,061*
F54 mod	2301,641	1170	0,000	1,967*	0,784	0,879	0,080* [0,075-0,085]	0,064*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

En la Tabla 17 se presentan los resultados de los análisis factoriales confirmatorios realizados para los siguientes modelos, que corresponden a la solución de 3 factores integrados por 50 ítems: un modelo unidimensional conformado por los constructos intermedios identificados (RSC social de 3 factores, RSC económica para 3 factores y RSC ambiental de 3 factores) y que designamos como F31; un modelo de tres factores no relacionados (F32); un tercer modelo de tres factores relacionados (F33); y, por último, un modelo con tres factores y un factor de segundo orden (F34).



Tabla 17. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre RSC (3 componentes o factores)

Modelo	X ²	gl	p	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	RMR
F31	4428,210	1175	0,000	3,769	0,576	0,647	0,135 [0,131-0,140]	0,089
F31 mod	2846,391	1122	0,000	2,537*	0,727	0,813	0,101 [0,096-0,105]	0,082
F32	3224,172	1175	0,000	2,744*	0,691	0,777	0,107 [0,103-0,112]	0,416
F32 mod	2336,808	1114	0,000	2,098*	0,776	0,867	0,085 [0,080-0,090]	0,415
F33	2954,268	1172	0,000	2,521*	0,717	0,806	0,100 [0,096-0,105]	0,056*
F33 mod	2208,760	1129	0,000	1,956*	0,788	0,883	0,080* [0,075-0,084]	0,055*
F34	2954,268	1172	0,000	2,521*	0,717	0,806	0,100 [0,096-0,105]	0,056*
F34 mod	2170,683	1125	0,000	1,929*	0,792	0,886	0,078* [0,073-0,083]	0,054*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

Una vez más ninguno de los cuatro modelos considerados obtiene niveles de ajuste que resulten mínimamente aceptables. Las modificaciones sucesivas, encaminadas a la obtención de un modelo aceptable, tampoco han permitido lograr el objetivo buscado. Aunque, una vez más, los modelos con mejores resultados son los denominados “F33 mod” y “F34 mod”, es decir, aquel que correlaciona las 3 dimensiones y aquel otro que indica la presencia de 3 factores que conforman un constructo de segundo orden.

1.1.7. Conclusión final del análisis psicométrico del instrumento de medida sobre RSC

Los resultados presentados en los epígrafes anteriores nos llevan a considerar que en el resto de esta tesis adoptaremos la perspectiva de que el cuestionario de RSC replica en niveles aceptables el planteamiento teórico inicial. Por ello, en los siguientes análisis de la variable RSC y sus dimensiones vamos a considerar la existencia de 3 dimensiones diferentes (económica, ítems 1 a 18; social, ítems 19 a 41; y ambiental, ítems 42 a 53) que a su vez conforma un constructo de orden superior (RSC global).

1.2. EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL

El cuestionario entregado a la población objetivo, que aparece en su redacción completa en el anexo A de esta tesis doctoral, recoge una versión adaptada al castellano (cuestiones 54 a 85) de diversos instrumentos, indicados en el capítulo anterior. Este instrumento consta de 32 elementos distintos con una escala tipo Likert de 5 puntos,



donde 1 significa “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”. Esta herramienta en su diseño original considera la posibilidad de que se trate de una medida única sobre la satisfacción laboral, aunque la misma pueda estar integrada a su vez por 5 constructos distintos sobre la satisfacción: con el liderazgo, con los compañeros de trabajo, con la paga o retribución, con las promociones y con el propio trabajo en sí mismo. Por ello, en nuestro análisis de las propiedades psicométricas del instrumento adoptamos una perspectiva amplia y vamos a tratar de dilucidar si se trata de una medida única global, si nos encontramos ante una medida global conformada por varios aspectos particulares o si, por el contrario, se trata de diversos aspectos de la satisfacción laboral que no mantienen relaciones entre sí.

1.2.1. Calidad de los elementos (ítems) del cuestionario de satisfacción

En el anexo D de este trabajo se recogen los resultados sobre calidad de los ítems de las 6 escalas a considerar (la global y los 5 aspectos señalados) en relación con este apartado del cuestionario.

En relación con la escala global sobre la satisfacción laboral, como se observa en la Tabla D.1, del anexo D, se constata que no existe ningún ítem que puntúe negativamente con la escala, por lo que, en principio, se pueden conservar todos elementos para los análisis posteriores. Lo mismo acontece con las escalas de los 5 aspectos parciales de la satisfacción laboral considerados, como puede comprobarse en las Tablas D.2 a D.6.

1.2.2. Estimación de la fiabilidad inicial de las escalas sobre satisfacción laboral

Los datos sobre fiabilidad de las 6 escalas relativas a la satisfacción laboral incluidas en nuestro instrumento de medida se ofrece en varias tablas: la Tabla D.7 muestra los resultados para la escala única y global de la satisfacción laboral (32 elementos); la Tabla D.8, corresponde a la escala “satisfacción con el liderazgo” (6 cuestiones); los 7 ítems de la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo” se recogen en la Tabla D.9; la Tabla D.10 muestra los datos relativos a la escala “satisfacción con la paga” (4 elementos); para los 3 elementos de la “satisfacción con las promociones” se ofrecen los datos en la Tabla D.11; finalmente, en la Tabla D.12 aparecen los datos relativos a los

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	165/304



últimos 12 ítems. En todos los casos, el valor del estadístico alfa se encuentra por encima de los límites establecidos y, aunque la eliminación de algunos elementos, supondría un aumento del mismo, la variación no resulta suficientemente significativa como para proceder a ello. Por consiguiente, tras los resultados de calidad de los elementos y fiabilidad del cuestionario global decidimos continuar los análisis factoriales exploratorios con la totalidad del instrumento de medida.

1.2.3. Identificación de los componentes de la escala sobre satisfacción laboral

Siguiendo el método indicado en un capítulo anterior, se ha procedido a llevar a cabo el análisis factorial exploratorio (AFE) del cuestionario. De nuevo, se ha optado por el método de componentes principales con rotación varimax y con criterio de Kaiser. La pertenencia de cada elemento a cada factor se ha situado en una saturación (o carga factorial) igual o superior a 0,50. En realidad hemos llevado a término dos AFEs de los 32 ítems considerados (del 54 al 85 del instrumento de medida): el primero poniendo como condición de corte un auto-valor superior a 1; el segundo, obligando a la presencia de los 5 aspectos de la satisfacción laboral propuestos por los diseñadores del cuestionario (Penha, Reboucas, de Abreu y Parente, 2016).

La tabla 18 recoge los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Ambas medidas usadas, medida de adecuación KMO y test de esfericidad de Bartlett, presentan valores significativos. Los datos confirman que la aplicación de análisis factorial exploratorio resulta apropiada en nuestro caso.

Tabla 18. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario sobre satisfacción laboral

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,951
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	8034,61
	Gl	496
	Sig.	0,000



En la Tabla D.13 se exponen los cuatro factores con un valor propio superior a 1 y que explican el 80,60% de la varianza total. La tabla muestra los 32 ítems del cuestionario en el mismo orden en que aparecen en el mismo y se ofrecen, además, las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento según la solución rotada. Todos los ítems alcanzan saturaciones superiores a 0,50 en alguno de los cuatro componentes hallados. De otro lado, existen tres ítems que saturan en dos factores a la vez: el elemento 61 (“El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo”) en los componentes 2 y 4; el ítem 65 (“Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben”) en los factores 1 y 4; y la cuestión 72 (“Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer”) en los componentes 1 y 3. Para estos casos, se ha optado por incluir cada elemento en aquel factor o componente donde la carga factorial sea más alta.

El primero de los 4 componentes identificado está conformado por un total de 11 ítems o elementos (27,28% de la varianza). Estos elementos corresponden de forma mayoritaria a los que según los diseñadores del instrumento deben integrar la denominada “satisfacción con el trabajo en sí mismo”. En nuestra solución, no obstante, se han producido ligeros cambios. En primer lugar, ha desaparecido el ítem 75 (“Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo”), pues los encuestados han relacionado esta afirmación no con el propio trabajo en sí sino con la actuación del líder de la unidad. También se ha visto eliminado el elemento 80 (“Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados”). Por el contrario, ha sido incluido en este factor la cuestión 71 (“Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa”), que se parece bastante a la pregunta número 81 (“Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa”). A pesar de estos ligeros cambios entendemos que este factor puede ser etiquetado como “satisfacción con el trabajo en sí mismo”.

Los nueve ítems siguientes conforman la escala que denominamos “satisfacción con el liderazgo y otros” y explican el 20,13% de la varianza. En este factor están los 6 elementos originales de la denominada por los autores del instrumento original “satisfacción con la paga”. A ellos se han unido dos de los ítems perdidos (y ya señalados)

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	167/304



en la escala “satisfacción con el trabajo en sí mismo”: 75 y 80. A estos 8 elementos hay que añadir la cuestión número 60: “El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados”, originalmente en la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo”.

El tercer factor, compuesto por seis elementos, explica un 17,70% de la varianza. El análisis de las variables que lo integran pertenecía inicialmente a dos de las escalas teóricas: “satisfacción con la paga” (ítems 76 a 70) y “satisfacción con las promociones” (cuestiones 72 y 73). Esta característica nos ha inclinado a denominar a este componente como “satisfacción con las recompensas extrínsecas”.

El último componente, que explica un 15,50% de la varianza, recoge seis de los siete elementos originales incluidos en la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo”. La escala original ha perdido el ítem 60 (“El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados”). Lógicamente, este componente debe ser etiquetado como “satisfacción con los compañeros de trabajo”.

Como se ha mencionado en un párrafo precedente efectuamos un análisis factorial exploratorio del cuestionario con la condición de identificar exactamente 5 factores distintos, los que el modelo teórico original propone. Los párrafos que se presentan a continuación se refieren a la estructura factorial del cuestionario sobre satisfacción laboral para la solución de cinco factores.

La solución alcanzada cuando se obliga a la extracción de cinco factores se presenta en la Tabla D.14. Los cinco factores o componentes explican el 82,79% de la varianza total. De nuevo se muestran las saturaciones de cada elemento correspondientes a la solución rotada y se incluyen todos los elementos por orden de aparición. Cabe señalar que hay dos elementos (75 y 80) que no puntúan por encima de 0,50 en ninguno de los 5 factores y que otros cuatro (63, 65, 72 y 79) alcanzan cargas factoriales superiores a 0,50 en más de un factor. Todo ello lleva a una conclusión clara: nuestros datos no permiten replicar la presencia de las 5 escalas teóricas.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUJAFKW6QZQLHHY	Página	168/304



El primero de los 5 factores, que explica el 26,78% de la varianza, es una réplica exacta del primer factor de la solución con auto-valor superior a 1. Es decir, incluye los ítems 71, 74, 76 a 79 y 81 a 85. Por ese motivo, le mantenemos la etiqueta “satisfacción con el trabajo en sí mismo”.

Explicando un 17,90% de la varianza encontramos el segundo componente, que es un duplicado exacto del tercer factor de la solución con auto-valor mayor que 1. Se trata de las cuestiones 67 a 70, 72 y 73. Seguimos denominando a esta escala como “satisfacción con las recompensas extrínsecas”.

El tercer componente (17,23% de la varianza) coincide con total exactitud con la propuesta del modelo original correspondiente a la “satisfacción con el liderazgo”, ítems 54 a 59. Lógicamente, le mantenemos dicha etiqueta.

Los 4 elementos del cuestionario siguientes (62, 64, 65 y 66), con una varianza explicada del 12,26%, hacen referencia a aspectos relacionados con el trato con los compañeros de trabajo. Sin embargo, suponen una división de la escala teórica sobre la “satisfacción con los compañeros de trabajo”. Son ítems que se centran más en la conducta personal y colectiva de los compañeros de trabajo. Por ese motivo, mantenemos para este factor la denominación de “satisfacción con los compañeros de trabajo”.

El último factor, que explica poco más de un 8% de la varianza, incluye los 3 ítems restantes (60, 61 y 63) de la escala original “satisfacción con los compañeros de trabajo”. El examen de estas cuestiones pone de relieve que se trata de aspectos relacionados con el clima de trabajo. Así, llamamos a este factor como “satisfacción con el clima laboral”.

La Tabla 19 muestra resumidas las dos estructuras factoriales analizadas en esta tesis y las compara entre sí y con el modelo teórico subyacente al instrumento de medida. Tales resultados apuntan, a nuestro juicio, en la siguiente dirección: la presencia de 4 aspectos diferenciados sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, esta afirmación requiere de

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	169/304



posteriores análisis, tanto desde el punto de vista de la consistencia interna de los constructos como desde la óptica de la validez de los mismos.

Tabla 19. Comparación de las estructuras factoriales presentadas para el cuestionario de satisfacción laboral

	Cuatro factores	Cinco factores	Modelo teórico
Adecuación de los datos	SI	SI	
Número de factores	4	5	5
Porcentaje de varianza explicada	80,60	82,79	
Ítems que no saturan en ningún factor		2 (ítems 75 y 80)	
Ítems con saturación en más de un factor	3 (ítems 61, 65 y 72)	4 (ítems 63, 65, 72 y 79)	
Factor "satisfacción con el trabajo en sí mismo"	Ítems 71, 74, 76 a 79, 81 a 85. (27,28%)	Ítems 71, 74, 76 a 79, 81 a 85 (26,78%)	Ítems 74 a 85.
Factor "satisfacción con liderazgo"	Ítems 54 a 60, 75 y 80. (20,13%)	Ítems 54 a 59. (17,23%)	Ítems 54 a 59.
Factor "satisfacción con compañeros de trabajo"	Ítems 61 a 66. (15,50%)	Ítems 62, 64, 65 y 66. (12,26%)	Ítems 60 a 66.
Factor "satisfacción con la paga"			Ítems 67 a 70
Factor "satisfacción con las promociones"			Ítems 71 a 73
Factor "satisfacción con las recompensas extrínsecas"	Ítems 67 a 70, 72 y 73. (17,70%)	Ítems 67 a 70, 72 y 73. (17,90%)	
Factor "satisfacción con el clima laboral"		Ítems 60, 61 y 63. (8,63%)	

1.2.4. Fiabilidad de los componentes y de las escalas globales sobre satisfacción laboral

En este punto procedemos a medir el nivel de fiabilidad de los diferentes constructos identificados en el cuestionario sobre satisfacción laboral. Para la evaluación de los resultados analizaremos las puntuaciones obtenidas en el estadístico alfa de Cronbach, estableciendo el criterio de idoneidad de los distintos constructos en valores cercanos o superiores a 0,60. Estudiaremos las dos situaciones derivadas del análisis factorial exploratorio del instrumento empleado para medir la satisfacción de los empleados, así como el resultado de aplicar a nuestros datos la estructura teórica subyacente al modelo. Cuando un elemento aparece en dos componentes o constructos distintos hemos optado por incluirlo exclusivamente en el que presente una carga factorial más elevada.



Los resultados de los análisis de fiabilidad para los cuatro componentes identificados en el AFE con auto-valor superior a 1 se muestran en las tablas D.15 a D.18 del anexo D. Los resultados indican que las 4 escalas derivadas de esta opción son altamente fiables. Dado que todos los elementos del cuestionario original sobre satisfacción laboral de los empleados saturan en los 4 factores estudiados, la escala global coincide con la original, es decir, está constituida por los 32 ítems (véase la Tabla D.19).

Procedemos a continuación a realizar el análisis de las 5 escalas identificadas al forzar en el cuestionario sobre satisfacción laboral la solución con cinco factores. Los datos de fiabilidad de los cinco componentes del instrumento de medida están en el anexo C, en concreto de las Tablas D.20 a D.24. Todos los constructos alcanzan valores de alfa por encima de 0,70. Encontramos que dos de los elementos de la escala original deben ser excluidos, por lo que hay que hablar de la existencia de un nuevo cuestionario sobre satisfacción laboral modificado, constituido por 30 elementos. Los datos de fiabilidad del instrumento en su conjunto son los que aparecen en la Tabla D.25.

La tabla 20 presenta el resumen de los resultados obtenidos para todos los constructos identificados en el cuestionario sobre satisfacción laboral, tanto en los dos AFE realizados como en el planteamiento teórico original, así como para las dos escalas globales. Ninguna de las escalas presenta problemas de consistencia interna. Los resultados también parecen señalar que en nuestro estudio la solución de 4 dimensiones de la satisfacción cuadra mejor con los datos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	171/304



Tabla 20. Comparación del análisis de fiabilidad de las escalas del cuestionario sobre satisfacción laboral de los empleados

Escalas	Número de ítems	Fiabilidad global	$\alpha_s =$
Escala original/4 factores	32	0,983	—
Escala 5 factores	30	0,981	—
Subescala “Satisfacción con liderazgo” teórica/5 factores	6	0,953	0,954
Subescala “Satisfacción con compañeros de trabajo” teórica	7	0,972	0,973
Subescala “Satisfacción con paga” teórica	4	0,959	—
Subescala “Satisfacción con promociones” teórica	3	0,959	—
Subescala “Satisfacción con trabajo en sí mismo” teórica	12	0,959	—
Subescala “Satisfacción con el trabajo en sí mismo” 4 factores/5 factores	11	0,966	—
Subescala “Satisfacción con liderazgo” 4 factores	9	0,964	—
Subescala “Satisfacción con recompensas extrínsecas” 4 factores/5 factores	6	0,964	0,965
Subescala “Satisfacción con compañeros de trabajo” 4 factores	6	0,946	—
Subescala “Satisfacción con compañeros de trabajo” 5 factores	4	0,930	—
Subescala “Satisfacción con clima laboral” 5 factores	3	0,934	0,936

α_s = alfa de Cronbach si se elimina un elemento

1.2.5. Validez de constructo de las escalas de satisfacción laboral

El análisis de la validez de constructo de los diversos factores encontrados en el análisis del cuestionario sobre satisfacción de los empleados se expone en los siguientes párrafos.

Las correlaciones bivariadas y los coeficientes de fiabilidad de los cuatro componentes identificados en el instrumento que mide la satisfacción laboral para la solución de autovalores mayores que 1 se recogen en la Tabla 21. Los resultados de la tabla apuntan a la existencia de una única escala de satisfacción de los empleados.



Tabla 21. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de satisfacción laboral (4 factores)

Factores	Ítems	α	ST	SL	SR	SC
Satisfacción con trabajo en sí mismo (ST)	11	0,966	—			
Satisfacción con liderazgo (SL)	9	0,964	0,806**			
Satisfacción con recompensas extrínsecas (SR)	6	0,964	0,750**	0,805**	—	
Satisfacción con compañeros de trabajo (SC)	6	0,946	0,713**	0,822**	0,770**	—

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

Las Tablas 22 y 23 presentan los resultados para las dos soluciones con cinco factores: la empírica (deducida del AFE) y la teórica. Para ambas tablas se observa tanto la consistencia y fiabilidad de las escalas como la idea de que cabría hablar de una escala única sobre satisfacción. No obstante, dejamos la decisión final para el siguiente apartado: el análisis factorial confirmatorio de las distintas escalas y constructos.

Tabla 22. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Factores	Ítems	α	ST	SR	SL	SC	SCL
Satisfacción con el trabajo en sí mismo (ST)	11	0,966	—				
Satisfacción con las recompensas extrínsecas (SR)	6	0,964	0,750**	—			
Satisfacción con liderazgo (SL)	6	0,953	0,775**	0,764**	—		
Satisfacción con compañeros de trabajo (SC)	4	0,930	0,706**	0,753**	0,739**	—	
Satisfacción con clima laboral (SCL)	3	0,934	0,659**	0,735**	0,786**	0,814**	—

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

Tabla 23. Fiabilidad de factores y correlación entre ellos del cuestionario de satisfacción laboral (modelo teórico)

Factores	Ítems	α	SL	SC	SP	SPR	ST
Satisfacción con liderazgo (SL)	6	0,953	—				
Satisfacción con compañeros de trabajo (SC)	7	0,972	0,796**	—			
Satisfacción con la paga (SP)	4	0,959	0,722**	0,752**	—		
Satisfacción con promociones (SPR)	3	0,959	0,755**	0,745**	0,773**	—	
Satisfacción con trabajo en sí mismo (ST)	12	0,959	0,811**	0,757**	0,718**	0,861**	—

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

1.2.6. Análisis factorial confirmatorio del cuestionario de satisfacción laboral

En el caso del cuestionario sobre satisfacción laboral vamos a analizar todos los factores o subescalas expuestos en los párrafos precedentes. Eso supone analizar las 5 escalas



teóricas (satisfacción con el líder, con los compañeros de trabajo, con la paga, con las promociones y con el trabajo en sí mismo), las 4 escalas identificadas en el caso del AFE con auto-valor mayor que 1 (satisfacción el trabajo en sí mismo, con el liderazgo, con las recompensas extrínsecas y con los compañeros de trabajo) y, por último, las 5 escalas surgidos del AFE en el que se obliga a una solución de 5 componentes (satisfacción con el trabajo en sí mismo, con el líder, con las recompensas extrínsecas, con los compañeros de trabajo y con el clima laboral). El estudio de los 14 factores previos pone de manifiesto la existencia de solo 11 escalas o constructos diferentes.

La Tabla 24 recoge los resultados del AFC correspondiente a los siguientes factores o componentes del cuestionario sobre satisfacción laboral: F1 corresponde al constructo “satisfacción con el líder teórica y 5 factores”; F2 a “satisfacción con compañeros de trabajo teórica”; F3 a “satisfacción con la paga teórica”; F4 a “satisfacción con las promociones teórica”; F5 recoge la variable latente “satisfacción con el trabajo en sí mismo teórica”; F6, “satisfacción con el trabajo en sí mismo en 4 y 5 factores”; F7, “satisfacción con liderazgo para 4 factores”; F8 “satisfacción con las recompensas extrínsecas para 4 y 5 factores”; F9, “satisfacción con los compañeros de trabajo para 4 factores”; F10, “satisfacción con los compañeros de trabajo para 5 factores”; y F11, “satisfacción con el clima de trabajo”. Una vez más, si las soluciones iniciales no han alcanzado al menos el nivel “aceptable” se ha procedido a realizar modificaciones en las mismas hasta alcanzar una solución “aceptable” o “ideal”. Por eso se han incluido en la tabla las opciones con el añadido “mod”.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	174/304



Tabla 24. Resultados del análisis factorial confirmatorio de los factores relacionados con el cuestionario sobre satisfacción laboral de los empleados

Modelo	X ²	gl	p	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	RMR
F1	25,375	9	0,003	2,819*	0,978*	0,986*	0,107 [0,059-0,158]	0,015*
F2	209,197	14	0,000	14,943	0,847	0,855	0,297 [0,262-0,333]	0,051*
F3	4,502	2	0,105*	2,251*	0,995*	0,997*	0,080* [0,000-0,202]	0,005*
F4	0,066	1	0,798*	0,066*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,134]	0,001*
F5	259,889	54	0,000	4,813	0,897	0,916	0,155 [0,137-0,175]	0,037*
F6	189,530	44	0,000	4,308	0,914	0,932	0,145 [0,124-0,166]	0,031*
F7	90,860	27	0,000	3,365	0,944	0,960*	0,122 [0,095-0,151]	0,034*
F8	139,411	9	0,000	15,490	0,893	0,899	0,303 [0,260-0,348]	0,064*
F9	74,009	9	0,000	8,223	0,930	0,938	0,214 [0,170-0,260]	0,031*
F10	19,743	2	0,000	9,872	0,970*	0,973*	0,237 [0,149-0,337]	0,020*
F11	0,350	1	0,554*	0,350*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,176]	0,003*
F1 mod	13,674	8	0,091*	1,709*	0,988*	0,995*	0,067* [0,000-0,126]	0,011*
F2 mod	9,494	5	0,091*	1,899*	0,993*	0,997*	0,075* [0,000-0,148]	0,013*
F5 mod	88,157	44	0,000	2,004*	0,965*	0,982*	0,080* [0,055-0,104]	0,022*
F6 mod	72,348	36	0,000	2,010*	0,967*	0,983*	0,080* [0,053-0,107]	0,020*
F7 mod	39,722	23	0,017	1,727*	0,975*	0,989*	0,068* [0,029-0,103]	0,017*
F8 mod	12,708	8	0,122*	1,589*	0,990*	0,996*	0,061* [0,000-0,121]	0,012*
F9 mod	5,426	4	0,246*	1,356*	0,995*	0,999*	0,047* [0,000-0,137]	0,010*
F10 mod	0,071	1	0,790*	0,071*	1,000*	1,000*	0,000* [0,000-0,136]	0,001*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

La tabla anterior pone de manifiesto la necesidad de mejorar los ajustes de los factores 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. La adecuación de los factores modificados supone permitir la existencia de covarianza común entre diferentes ítems de cada componente o factor. Solo los factores 3, 4 y 11 no han experimentado variaciones en los modelos iniciales propuestos.

Al igual que en el caso del cuestionario sobre RSC vamos a realizar ahora los análisis sobre las configuraciones estructurales de las escalas del cuestionario de satisfacción laboral. Hacemos este estudio sobre las 3 opciones estructurales comentadas: escala teórica, escala de 5 factores y escala de 4 factores. De nuevo consideraremos 4 posibles modelos alternativos en tales estructuras: una escala única unidimensional, un modelo conformado por los diferentes componentes aislados o separados, una tercera opción referida a los distintos componentes considerados en correlación y, finalmente, un modelo de segundo orden conformado por diversos componentes (factores).



Comenzamos el análisis de las estructuras factoriales para el caso de la escala de satisfacción laboral teórica. Los cuatro modelos alternativos a considerar son los siguientes: un modelo unidimensional conformado por 5 constructos teóricos (satisfacción con el liderazgo, satisfacción con los compañeros de trabajo, satisfacción con la paga, satisfacción con las promociones y satisfacción con el trabajo en sí mismo), denominado S1; el llamado S2, un modelo de 5 factores no relacionados; un tercer modelo de cinco factores relacionados (S3); y, finalmente, un modelo con 5 factores que conforman a su vez un factor de segundo orden (S4). Además, se ofrecen los resultados de esos 4 modelos tras proceder a diversas modificaciones en los mismos, hasta alcanzar un valor de RSMEA inferior a 0,08 o cercano a dicho límite, y con la finalidad de tratar de alcanzar una solución “aceptable” o “ideal”; en este caso a cada nuevo modelo se le ha añadido la expresión “mod”. Los resultados de tales análisis de presentan en la Tabla 25.

Tabla 25. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales teóricas del cuestionario sobre satisfacción laboral

Modelo	X ²	gl	p	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
S1	2599,947	464	0,000	5,603	0,675	0,715	0,171 [0,164-0,177]	0,066*
S1 mod	765,450	385	0,000	1,998*	0,904	0,949	0,079* [0,071-0,087]	0,041*
S2	2166,509	464	0,000	4,561	0,735	0,780	0,150 [0,144-0,157]	0,568
S2 mod	1703,160	436	0,000	3,906	0,787	0,831	0,136 [0,129-0,142]	0,567
S3	1343,779	454	0,000	2,960*	0,832	0,881	0,111 [0,105-0,118]	0,043*
S3 mod	838,667	417	0,000	2,006*	0,895	0,944	0,080* [0,072-0,088]	0,038*
S4	1376,621	459	0,000	2,999*	0,828	0,878	0,112 [0,106-0,119]	0,045*
S4 mod	843,073	421	0,000	2,003*	0,894	0,944	0,080* [0,072-0,087]	0,037*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

A partir de los resultados mostrados en la tabla 25 se puede afirmar que ninguno de los modelos originales considerados consigue niveles de bondad de ajuste “aceptables”, todos ellos superan como mucho dos de los seis criterios y alguno ni siquiera ninguno (caso de S2). Además, los intentos de modificación de los modelos han resultado poco satisfactorios, aunque las mejores soluciones son las modificaciones de S1, S3 y S4. Las soluciones modificadas de S3 y S4 (prácticamente iguales) apuntan a la existencia de 5 factores, ya sea correlacionados entre sí como integrando un factor de orden superior. En el caso de la modificación de S1 se trata de la idea de la existencia de un factor único.



La segunda opción a considerar es la solución formada por los 32 elementos del cuestionario original, aunque integrados en solo 4 factores (satisfacción con el trabajo en sí mismo de 4 factores, satisfacción con el líder de 4 factores, satisfacción con las recompensas extrínsecas y satisfacción con los compañeros de trabajo de 4 factores). Hemos procedido del mismo modo que en el caso precedente. Así, los resultados del AFC correspondientes a las 4 opciones analizadas (el modelo S41, un modelo unidimensional conformado por los 32 elementos; un modelo de cuatro factores no relacionados (S42); el modelo S43, correspondiente a 4 factores relacionados; y, por último, un modelo de 4 factores que se agrupan en un factor de segundo orden (S44) se muestran en la Tabla 26; y los mismos indican que ninguno de los modelos originales es adecuado. De otro lado, si analizamos los modelos modificados notamos la presencia de uno de ellos que alcance el nivel de aceptable, ya que además de cumplir el criterio de la RMSEA supera a su vez otras 3 condiciones (SRMR, CFI y relación entre chi-cuadrado y grados de libertad): se trata del modelo "S44 mod", es decir, de 4 factores integrados en un constructo de segundo orden.

Tabla 26. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre satisfacción laboral (4 factores)

Modelo	X ²	gl	P	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
S41	2599,947	464	0,000	5,603	0,675	0,715	0,171 [0,164-0,177]	0,066*
S41 mod	765,450	385	0,000	1,998*	0,904	0,949	0,079* [0,071-0,087]	0,041*
S42	2299,240	464	0,000	4,955	0,712	0,755	0,158 [0,152-0,165]	0,564
S42 mod	1886,093	435	0,000	4,336	0,764	0,806	0,145 [0,139-0,152]	0,563
S43	1700,346	458	0,000	3,713	0,787	0,834	0,131 [0,124-0,138]	0,073*
S43 mod	801,553	397	0,000	2,019*	0,900	0,946	0,080* [0,072-0,0885]	0,055*
S44	1705,551	460	0,000	3,708	0,787	0,834	0,131 [0,124-0,138]	0,074*
S44 mod	739,513	401	0,000	1,844*	0,907	0,955*	0,073* [0,065-0,081]	0,067*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

En la Tabla 27 se presentan los resultados de los análisis factoriales confirmatorios realizados para los siguientes modelos, que corresponden a la solución de 5 factores, distintos a los factores teóricos, integrados por 32 ítems: un modelo unidimensional conformado por los constructos intermedios identificados (satisfacción con el trabajo en sí mismo de 5 factores, satisfacción con las recompensas extrínsecas de 5 factores, satisfacción con el liderazgo de 5 factores, satisfacción con los compañeros de trabajo

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	177/304



de 5 factores y satisfacción con el clima laboral de 5 factores) y que designamos como S51; un modelo de 5 factores no relacionados (S52); un tercer modelo de cinco factores relacionados (S53); y, por último, un modelo con 5 factores y un factor de segundo orden (S54).

Tabla 27. Análisis factorial confirmatorio de las estructuras factoriales derivadas del cuestionario sobre satisfacción laboral (5 componentes o factores)

Modelo	X ²	gl	p	X ² /gl	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
S51	2419,286	405	0,000	5,974	0,673	0,711	0,177 [0,171-0,184]	0,069*
S51 mod	658,479	328	0,000	2,008*	0,911	0,953*	0,080* [0,071-0,089]	0,042*
S52	2019,679	405	0,000	4,987	0,727	0,768	0,159 [0,152-0,166]	0,569
S52 mod	17,17,058	388	0,000	4,425	0,768	0,809	0,147 [0,140-0,154]	0,568
S53	1279,973	395	0,000	3,240	0,827	0,873	0,119 [0,112-0,126]	0,066*
S53 mod	677,114	343	0,000	1,974*	0,908	0,952*	0,079* [0,070-0,087]	0,063*
S54	1312,152	400	0,000	3,280	0,823	0,869	0,120 [0,113-0,127]	0,071*
S54 mod	672,489	341	0,000	1,972*	0,909	0,952*	0,078* [0,070-0,087]	0,063*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

Los datos ofrecidos en la tabla ponen de relieve que ninguno de los cuatro modelos originales obtiene niveles de ajuste mínimamente aceptables. Las iteraciones sucesivas para llegar a obtener un modelo aceptable han permitido alcanzar dicho objetivo en tres de los cuatro modelos, quedando excluido con claridad el modelo de 5 factores separados. Los resultados para los otros 3 modelos restantes son bastante similares.

1.2.7. Conclusión final del análisis psicométrico del cuestionario de satisfacción

Con los análisis expuestos sobre el cuestionario de satisfacción laboral empleado en esta tesis doctoral nos decantamos por considerar como mejor adecuación de los datos en esta parte del instrumento de medida la estructura factorial derivada del AFE con autovalores mayores que 1, es decir, el enfoque de 4 factores de la satisfacción que a su vez se integran en un único componente de segundo orden.

1.3. EL CUESTIONARIO PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

El cuestionario empleado para la medición de la motivación intrínseca de los empleados se ha basado en la propuesta expuesta en el capítulo precedente y cuya redacción



concreta se incluye en el anexo A. En relación con el análisis de este instrumento de medida es necesario señalar que los datos y resultados se presentan directamente en los apartados que vamos a presentar a continuación. Esta herramienta consta tan solo de 7 ítems que reflejan un único constructo o escala. Es por ello, que algunas de las pruebas para el estudio psicométrico de dicha escala no han de ser realizadas.

1.3.1. Calidad de los elementos (ítems) del instrumento para medir la motivación intrínseca

Los datos sobre la correlación corregida entre los elementos individuales de la escala y la escala global se presentan en la Tabla 28. La ausencia de correlaciones negativas entre cada uno de los siete elementos de la escala y la propia escala global señala que ninguno de los elementos ha de ser eliminado.

Tabla 28. Análisis de calidad de los ítems de la escala de motivación intrínseca

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para desarrollar mi carrera.	0,671
Me siento más cómodo cuando estoy involucrado en el proceso de toma de decisiones.	0,769
No importa cuál sea el resultado de un proyecto, estoy satisfecho si mi empresa proporciona información veraz a la sociedad.	0,813
En buen clima psicológico, me gusta hacer el trabajo.	0,807
Cuanto más difícil es el problema, más disfruto tratando de resolverlo.	0,772
Creo que trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar mi vida.	0,792
Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.	0,809

1.3.2. Estimación de la fiabilidad inicial de la escala “motivación intrínseca”

La evaluación de la fiabilidad (consistencia interna) de la escala de motivación intrínseca, compuesta por 7 ítems, ha sido establecida mediante el análisis del estadístico alfa de Cronbach.

Los resultados del análisis de fiabilidad se muestran en la Tabla 29. Los datos obtenidos indican una alta fiabilidad de la escala, ya que el valor obtenido (0,929) se sitúa por encima del valor estándar establecido en la literatura para dicho estadístico: un alfa de



0,7 (Cronbach, 1951). Además, la eliminación de algún elemento de la escala no supone una mejora en la fiabilidad de la misma. Por ello, la escala se mantiene.

Tabla 29. Análisis de fiabilidad de la escala “Motivación intrínseca”

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para desarrollar mi carrera.	184	1	5	4,32	4,50	5	0,874	0,928
Me siento más cómodo cuando estoy involucrado en el proceso de toma de decisiones.	184	1	5	4,23	4,00	4	0,825	0,919
No importa cuál sea el resultado de un proyecto, estoy satisfecho si mi empresa proporciona información veraz a la sociedad.	184	1	5	4,11	4,00	4	0,842	0,914
En buen clima psicológico, me gusta hacer el trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	4	0,773	0,916
Cuanto más difícil es el problema, más disfruto tratando de resolverlo.	184	1	5	4,20	4,00	4	0,884	0,918
Creo que trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar mi vida.	184	1	5	4,15	4,00	4	0,926	0,917
Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,920	0,915
Totales de constructo	184	1	5	4,19	4,14	5,00	0,72	α = 0,929

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de

Cronbach si se elimina el elemento

1.3.3. Identificación de los componentes de la escala “motivación intrínseca”

Procedemos ahora a la identificación de los diversos componentes o factores que conforman esta escala. Para ello, como hemos hecho en los casos precedentes acudimos al análisis factorial exploratorio (AFE).

El AFE se ha realizado mediante el método de componentes principales con rotación varimax y criterio de Kaiser. Para determinar la pertenencia de cada elemento a cada factor se ha acudido a un criterio bastante exigente, ya que sólo se han tomado en cuenta aquellos ítems con saturación igual o superior a 0,50.

En la tabla 30 se recogen los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de



Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

Tabla 30. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario sobre motivación intrínseca

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,891
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	993,411
	Gl	21
	Sig.	0,000

Solo se ha identificado un componente con valor propio superior a la unidad, el cual explica el 70,52% de la varianza total (véase Tabla 31). Todos ítems alcanzan cargas factoriales o saturaciones superiores al punto de corte establecido. La conclusión es clara: existe una escala única, formada por 7 elementos.

Tabla 31. Análisis factorial del cuestionario sobre motivación intrínseca

	Componente
	1
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	0,754
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	0,835
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	0,870
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	0,864
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	0,837
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	0,852
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	0,861

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Como consecuencia de estos resultados, en este caso, resulta innecesario proceder tanto al estudio de la fiabilidad de nuevas escalas y componentes como a la



determinación de la validez de constructo. Por ello, se pasa directamente al análisis factorial confirmatorio de la escala sobre motivación intrínseca.

1.3.4. Análisis factorial confirmatorio de la escala sobre motivación intrínseca

Al tratarse de una escala única solo hemos de comprobar si la configuración inicial, sin presencia de correlaciones entre los elementos de la escala, supera los criterios de idoneidad propuestos. En el caso de que no se cumpla dicha condición se va a proceder a realizar los cambios oportunos (permitir covarianza entre los elementos) hasta alcanzar una solución aceptable o ideal.

Por lo indicado en el párrafo precedente en la Tabla 32 solo se presentan dos modelos alternativos de la citada escala. El modelo “MI” se corresponde con la solución inicial de 7 elementos sin covarianza común. Dado que dicho modelo no cumple los requisitos exigidos, se presentan también los resultados del modelo “MI mod”, que recoge la solución final cuando se permite la covarianza de los 7 elementos.

Tabla 32. Resultados del análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre “Motivación intrínseca”

Modelo	χ^2	gl	P	χ^2/gl	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
MI	66,420	14	0,000	4,744	0,940	0,951*	0,149 [0,114-0,186]	0,035*
MI mod	14,856	9	0,095*	1,651*	0,986*	0,995*	0,062* [0,000-0,116]	0,014*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

1.3.5. Conclusión final del análisis psicométrico de la escala de motivación intrínseca

Los resultados expuestos en los epígrafes precedentes confirman la idea original del diseño de esta parte del instrumento de medida. Ciertamente, los ítems 86 a 92 de dicho instrumento conforman una escala única que etiquetamos como “motivación intrínseca”.



1.4. EL CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZATIVO

Elaborado expresamente para esta tesis a partir de las diferentes propuestas, tal y como ha quedado reflejado en el capítulo anterior. El cuestionario original tiene once ítems agrupados en un único constructo. Los resultados de los análisis psicométricos efectuados para este instrumento se recogen en los distintos apartados que se ofrecen a continuación.

1.4.1. Calidad de los elementos del cuestionario sobre compromiso organizativo

El análisis de las correlaciones elemento-total corregidas (mostrado en la Tabla 33) pone de manifiesto que ninguno de los 11 ítems del instrumento de medida presenta valores negativos. Por tanto, puede colegirse que, en principio, podría existir una única escala.

Tabla 33. Análisis de calidad de los ítems de la escala de compromiso organizativo

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.	0,684
Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.	0,784
Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	0,861
Estoy orgulloso de poder decir que formo parte de esta organización.	0,916
Esta organización realmente inspira lo mejor de mí a la hora de desarrollar mi actividad.	0,925
Estoy muy contento por haber elegido esta organización y no otra para trabajar.	0,908
Para mí ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar.	0,908
Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa.	0,834
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0,860
Mi trabajo me inspira.	0,885
En mi trabajo me siento lleno de energía.	0,870

1.4.2. Estimación de la fiabilidad inicial del cuestionario sobre compromiso organizacional

Una vez comprobada la idoneidad de incluir todos los elementos del cuestionario sobre compromiso de los empleados hacia la organización en una única escala se ha procedido a la determinación de la consistencia interna de la misma.

Los resultados del análisis de fiabilidad se muestran en la Tabla 34. Los datos obtenidos indican una alta fiabilidad de la escala, ya que el coeficiente alfa de Cronbach (0,972) se



sitúa por encima del valor estándar establecido en la literatura para dicho estadístico. Aunque existe un elemento de la escala cuya eliminación supondría una mejora de la misma, dicha mejora es tan pequeña que no merece la pena la eliminación de tal elemento. La escala, en este momento de la investigación, se mantiene con los 11 elementos que la conforman.

Tabla 34. Análisis de fiabilidad de la escala única del cuestionario sobre compromiso organizativo

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,831	0,974
Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.	184	1	5	3,81	4,00	4	1,046	0,971
Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,021	0,969
Estoy orgulloso de poder decir que formo parte de esta organización.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,009	0,967
Esta organización realmente inspira lo mejor de mí a la hora de desarrollar mi actividad.	184	1	5	4,02	4,00	4 ^a	1,037	0,967
Estoy muy contento por haber elegido esta organización y no otra para trabajar.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,021	0,968
Para mí ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar.	184	1	5	3,86	4,00	4	1,070	0,968
Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa.	184	1	5	3,78	4,00	4	1,105	0,970
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	184	1	5	4,09	4,00	4	0,971	0,969
Mi trabajo me inspira.	184	1	5	4,11	4,00	4	1,013	0,968
En mi trabajo me siento lleno de energía.	184	1	5	4,11	4,00	4	0,991	0,969
Totales de constructo	184	1	5	4,00	4,00	5,00	0,89	$\alpha = 0,972$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de

Cronbach si se elimina el elemento

1.4.3. Identificación de los componentes de la escala de compromiso organizativo

Como hemos hecho con los instrumentos de medida anteriores este punto se concentra en la determinación de los diversos componentes o factores que contribuyen a explicar



la escala sobre compromiso. Para ello, realizamos un análisis factorial exploratorio. Los resultados obtenidos en tal análisis servirán de punto de partida para el siguiente paso del análisis de los instrumentos de medida, si fuese necesario.

Una vez más el AFE se ha ejecutado con el método de componentes principales con rotación varimax y criterio de Kaiser; marcándose la pertenencia de un elemento a un factor siempre y cuando la carga factorial haya sido igual o superior a 0,60.

La tabla 35 recoge los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

Tabla 35. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de compromiso de los empleados

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,943
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2687,158
	Gl	55
	Sig.	,000

Los resultados de este análisis, presentados en la Tabla 36, muestran la existencia de un único factor (con valores propios superiores a 1) que explica el 78,30% de la varianza total. Por todo ello, cabe concluir la existencia de una escala única para medir el compromiso organizativo.



Tabla 36. Análisis factorial del cuestionario sobre compromiso organizacional

	Componente
	1
Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.	0,727
Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.	0,818
Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	0,885
Estoy orgulloso de poder decir que formo parte de esta organización.	0,934
Esta organización realmente inspira lo mejor de mí a la hora de desarrollar mi actividad.	0,941
Estoy muy contento por haber elegido esta organización y no otra para trabajar.	0,927
Para mí ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar.	0,926
Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa.	0,863
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0,886
Mi trabajo me inspira.	0,909
En mi trabajo me siento lleno de energía.	0,896

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Dada la existencia de una única escala, de acuerdo con los análisis realizados hasta el momento, se han obviado los análisis de fiabilidad de escalas alternativas, así como los análisis de validez de los distintos constructos. Se pasa, por tanto, directamente al análisis factorial confirmatorio.

1.4.4. Análisis factorial confirmatorio de la escala sobre compromiso organizativo

De nuevo el AFC va a partir de un único modelo conformado por los 11 factores. El modelo básico incluye los 11 elementos sin covarianza entre ellos, modelo "CO" en la Tabla 37. Las mejoras del modelo suponen la consideración de incluir la covarianza entre ítems. La falta de idoneidad del modelo básico "CO" implica la idea de modificación del



mismo hasta alcanzar una solución aceptable o ideal, en la Tabla 8.42 esa solución viene representada por el modelo "COmod".

Tabla 37. Resultados del análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre compromiso organizativo

Modelo	χ^2	gl	P	$\chi^2/$ gl	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
CO	348,785	44	0,000	7,927	0,874	0,888	0,202 [0,183-0,222]	0,037*
COmod	67,518	36	0.001*	1,876*	0,976*	0,988*	0,072* [0,045-0,098]	0,019*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

1.4.5. Conclusión final del análisis psicométrico de cuestionario sobre compromiso organizativo

Con los resultados ofrecidos en los párrafos precedentes se ha puesto de manifiesto que los 11 elementos del cuestionario (ítems 93 a 103) integran una escala única. Dicha escala recibe el calificativo de "compromiso organizacional".

1.5. EL CUESTIONARIO DE CONFIANZA DE LOS EMPLEADOS

El último constructo incluido en el instrumento de medida está formado por 3 ítems, recogidos, adaptados y trasladados del cuestionario elaborado por Togna (2014).

1.5.1. Calidad de los ítems del cuestionario de confianza de los empleados

El análisis de las correlaciones elemento-total corregidas (que se ofrecen en la Tabla 38) pone de manifiesto que ninguno de los 3 ítems del instrumento de medida presenta valores negativos. Por tanto, puede colegirse que, en principio, podría existir una única escala.



Tabla 38. Análisis de calidad de los ítems de la escala de confianza de los empleados

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Confío en la compañía.	0,807
La compañía toma en consideración las opiniones de los empleados.	0,850
Confío en las decisiones tomadas por la gerencia.	0,862

1.5.2. Estimación de la fiabilidad inicial del cuestionario sobre confianza de los empleados

Una vez comprobada la idoneidad de incluir todos los elementos del cuestionario sobre confianza en una única escala se ha procedido a la determinación de la consistencia interna de dicha escala, mediante un análisis de fiabilidad.

Los resultados de dicho análisis aparecen en la Tabla 39. Los datos obtenidos indican una alta fiabilidad de la escala, ya que el coeficiente alfa de Cronbach (0,921) se sitúa por encima del valor estándar establecido en la literatura para dicho estadístico. No existen elementos de la escala cuya eliminación supondría una mejora de la misma. La escala, en este momento de la investigación, se mantiene con los 3 elementos que la conforman.

Tabla 39. Análisis de fiabilidad del cuestionario sobre confianza de los empleados

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Confío en la compañía.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,045	0,912
La compañía toma en consideración las opiniones de los empleados.	184	1	5	3,84	4,00	4	1,089	0,877
Confío en las decisiones tomadas por la gerencia.	184	1	5	3,93	4,00	4	1,071	0,867
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,71	4,00	4,00	1,00	$\alpha = 0,921$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

1.5.3. Identificación de los componentes de la escala sobre confianza del empleado

Como hemos hecho con los instrumentos de medida anteriores este punto se concentra en la determinación de los diversos componentes o factores que contribuyen a explicar

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	188/304



la escala sobre confianza hacia la organización. Para ello, realizamos un análisis factorial exploratorio.

Este análisis factorial exploratorio, mediante el método de componentes principales con rotación varimax, criterio de Kaiser y nivel de saturación mínimo por elemento de 0,50, ha producido los resultados que se exponen en las Tabla 40 y 41.

La tabla 40 ofrece los valores de adecuación de los datos al empleo de la técnica del análisis factorial. Tanto la medida de adecuación KMO como el test de esfericidad de Bartlett resultan significativos, por lo que es apropiado el empleo de esta técnica con los datos de esta investigación.

Tabla 40. Medidas de adecuación muestral para el cuestionario de confianza de los empleados

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		0,754
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	410,214
	Gl	3
	Sig.	,000

El AFE señala la existencia de un único factor, que explica el 86,33% de la varianza total. Las cargas factoriales o saturaciones de cada elemento se muestran en la Tabla 41 y ponen de manifiesto la existencia de una escala única integrada por 3 elementos del cuestionario.

Tabla 41. Análisis factorial del cuestionario sobre confianza de los empleados

	Componente
	1
Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.	0,727
Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.	0,818
Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	0,885

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.



Ya que los análisis realizados hasta ahora con este cuestionario han certificado la existencia de una única escala, se va a pasar directamente al análisis factorial confirmatorio.

1.5.4. Análisis factorial confirmatorio del cuestionario sobre confianza del empleado

El AFC de la escala sobre confianza de los empleados, conformada por 3 elementos del cuestionario, pone de manifiesto la idoneidad del modelo inicial: 3 elementos sin covarianza. Los resultados del análisis de muestran en la Tabla 42.

Tabla 42. Resultados del análisis factorial confirmatorio de cuestionario sobre confianza del empleado

Modelo	χ^2	gl	P	χ^2/gl	NFI	CFI	RMSEA	SRMR
CE	0,679	1	0,410*	0,679*	0,999*	1,000*	0,000* [0,000-0,190]	0,003*

* Indica buena bondad de ajuste del Modelo

1.5.5. Conclusión final del análisis psicométrico del cuestionario sobre confianza de los empleados

El análisis de la escala “confianza de los empleados” ha sido satisfactorio desde una perspectiva psicométrica. Por tanto, es factible emplear una escala, llamada “confianza de los empleados” e integrada por los ítems 104, 105 y 106 del instrumento de medida. En el siguiente capítulo se mostrarán los datos estadísticos descriptivos y correlaciones de las variables más significativas. Además, se presentarán diversos análisis de la varianza.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUJAFKW6QZQLHHY	Página	190/304



CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El primer análisis estadístico de los datos obtenidos es el objeto de este capítulo. Por ello, en primer lugar, se van a definir las variables utilizadas, indicando además la forma en que se han calculado las mismas, tomando como punto de partida los elementos del instrumento de medida. A continuación, se van a presentar los valores de una serie de medidas estadísticas relacionadas con tales variables: media, desviación típica y análisis de significación estadística para todas las variables consideradas, incluidas las variables identificativas de la muestra. Finalmente, se ofrecen los resultados relacionados con el contraste de las diferentes hipótesis del modelo de ecuaciones estructurales propuesto.

1.1. DEFINICIÓN DE VARIABLES

Las variables explicativas empleadas en esta tesis van a ser expuestas en los siguientes párrafos. Para el cálculo de las variables latentes, es decir, aquellas que no se obtienen de forma directa del cuestionario, se ha seguido el siguiente procedimiento: valor medio de los ítems originales incluidos en la escala. Se ha optado por valores medios en lugar de sumas para que se puedan comparar las distintas dimensiones en una escala común.

1.1.1. Variables de la escala de responsabilidad social corporativa

En el caso de la escala sobre responsabilidad social corporativa, en consonancia con lo presentado en el capítulo anterior, se han identificado 3 dimensiones (económica, social y ambiental) junto a una escala global (formada por esas 3 dimensiones). En concreto cada una de esas escalas se compone del siguiente modo:

RSC económica: se incluyen los 18 primeros elementos del cuestionario original, pues son los que tratan de recoger las acciones de RSC centradas en las actividades económicas de la empresa.

RSC social: esta dimensión recoge aquellos aspectos de las acciones de RSC de la empresa que tienen un enfoque marcadamente social. En esencia, los ítems 19 a 41 del cuestionario.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	191/304



RSC ambiental: que incluye los elementos del cuestionario que van desde la cuestión 42 a la 53, ambas inclusive. Son acciones encaminadas a la protección del medioambiente, la recuperación de residuos, la reducción de vertidos, etc.

RSC global: esta escala es la combinación de las 3 escalas precedentes. Es una medida de la actuación de la empresa en el ámbito de la responsabilidad social.

1.1.2. Variables de la satisfacción laboral de los empleados

La parte del instrumento de medida diseñada para medir la satisfacción de los empleados y sus diferentes facetas consta inicialmente de 32 ítems, del número 54 al 85. El estudio de las propiedades psicométricas de este instrumento de medida nos ha conducido a identificar 4 facetas de la satisfacción (con el trabajo en sí mismo, con las recompensas extrínsecas, con los compañeros del trabajo y con el jefe) que a su vez conforman el constructo satisfacción global. Señalamos a continuación los elementos que integran cada una de estas escalas.

Satisfacción con el jefe: se refiere al grado en que los empleados se sienten satisfechos con las conductas del jefe y otros aspectos de su trabajo. Se ha obtenido como media de los valores de los ítems 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 75 y 80.

Satisfacción con los compañeros de trabajo: que recoge aspectos relacionados con la interacción en el trabajo con otros miembros de la organización que no ocupan posiciones jerárquicas superiores a las del entrevistado. Los elementos que puntúan en este estilo son 61, 62, 63, 64, 65 y 66.

Satisfacción con las recompensas extrínsecas: recoge aquellos aspectos del trabajo relacionados con las promociones y otras recompensas. Los ítems incluidos en esta escala son los números 67, 68, 69, 70, 72 y 73.

Satisfacción con el trabajo en sí mismo: donde se incluyen aspectos más genéricos, relativos al modo de trabajar, etc. La escala la conforman los elementos 71, 74, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84 y 85.

Satisfacción global: es la combinación de las 4 escalas precedentes.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	192/304



1.1.3. Las variables de la escala sobre motivación intrínseca

En el caso de la escala sobre motivación intrínseca (interna) los ítems incluidos en el cuestionario (del 86 al 92) constituyen una escala única. Con esta escala se trata de medir el grado en que los empleados de la empresa experimentan impulsos para implicarse en las actividades de la empresa.

1.1.4. Variables de la escala sobre compromiso organizacional

De nuevo nos hallamos ante una escala única, integrada por los ítems 93 a 103. En este caso se trata de medir el grado en que los empleados de la empresa se identifican con la organización, con sus intereses, metas, objetivos, etc.

1.1.5. Escala sobre confianza de los empleados

Esta es la última escala presente en el instrumento de medida. La forman los 3 últimos elementos del cuestionario, ítems 104 a 106. Se trata de saber en qué medida los miembros de la empresa confían en la misma.

1.1.6. Variables socio-demográficas

Este grupo recoge aquellas características socio-demográficas de los encuestados y la organización a las que pertenecen. Así, a nivel organizativo, aparecen datos tales como: identificación de la empresa, localidad, provincia de ubicación, tamaño y años de actividad. Las dos últimas variables son categóricas. De otro lado, en el ámbito personal de los encuestados se consideran las siguientes variables: sexo, edad, estado civil cargo o puesto de trabajo, antigüedad en la empresa, salario mensual y nivel de escolarización. Todas las variables sobre los encuestados son categóricas.

1.2. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

En esta parte del capítulo se van a presentar las características de los datos obtenidos de los encuestados, así como los principales resultados estadístico-descriptivos.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	193/304



1.2.1. Características del estudio empírico

Como se ha indicado en el capítulo metodológico el instrumento de medida fue distribuido entre los empleados (directivos y operarios) de diversas empresas ecuatorianas del sector de la distribución de productos de consumo masivo. Aunque se enviaron más de 500 cuestionarios solo se obtuvieron respuestas de 318 sujetos.

Los cuestionarios recibidos corresponden a 8 empresas y han sido completados en más de un 95% por empresas de la provincia de Manabí, de tamaño mediano y grande, con más de 10 años de presencia en los mercados.

Los datos relativos a los encuestados, presentados en la Tabla 43, ponen de manifiesto que un 79,6% de los mismos son hombres y solo un 14,8 son mujeres; un 5,7% no indica su sexo. La mayoría de los entrevistados ocupan la posición laboral de “personal de ventas”, seguidos por el “personal operativo”. En términos de edad, la mayoría se reparte en edades entre 40 y 64 años. Las personas que han respondido la encuesta están mayoritariamente casadas (40,6%), con un nivel educativo de bachillerato (13 años de estudios) (56,3%), con menos de 3 años en la empresa (67,9%) y un salario por debajo de los 800 dólares US (81,8%).

Tabla 43. Características socio-demográficas de la muestra (N= 318)

	Frecuencia absoluta	Porcentaje
<i>(a) Sexo</i>		
<i>Masculino</i>	253	79,6
<i>Femenino</i>	47	14,8
<i>Perdidos</i>	18	5,7
<i>(b) Puesto de trabajo</i>		
<i>Gerente</i>	4	1,3
<i>Gerente nivel medio</i>	24	7,5
<i>Personal operativo</i>	90	28,3
<i>Personal de ventas</i>	151	47,5
<i>Auxiliar de servicios</i>	20	6,3
<i>Perdidos</i>	29	9,1
<i>(c) Edad</i>		
<i>Más de 65 años</i>	40	12,6
<i>Entre 50 – 64 años</i>	83	26,1
<i>Entre 40 – 49 años</i>	125	39,3
<i>Entre 30 – 39 años</i>	49	15,4
<i>Entre 24 - 29 años</i>	11	3,5



<i>Entre 18 - 24 años</i>	1	0,3
<i>Perdidos</i>	9	2,8
<i>(d) Estado civil</i>		
<i>Casado(a)</i>	129	40,6
<i>Soltero(a)</i>	95	29,9
<i>Divorciado(a)</i>	40	12,6
<i>Unión de hecho</i>	46	14,5
<i>Viudo(a)</i>	3	0,9
<i>Perdidos</i>	5	1,6
<i>(e) Nivel educativo</i>		
<i>Educación básica (10 años)</i>	13	4,1
<i>Bachillerato (13 años)</i>	179	56,3
<i>Estudios superiores (nivel de grado: 6 años)</i>	120	37,7
<i>Estudios superiores nivel posgrado (especialidad. maestría: hasta 2 años)</i>	2	0,6
<i>Perdidos</i>	4	1,3
<i>(f) Antigüedad laboral</i>		
<i>Menos de 1 año</i>	116	36,5
<i>1 a 3 años</i>	100	31,4
<i>3 a 5 años</i>	38	11,9
<i>Más de 5 años</i>	52	16,4
<i>Perdidos</i>	12	3,8
<i>(g) Salario (SALARIO BÁSICO UNIFICADO)</i>		
<i>Menos de 400 \$ USD</i>	101	31,8
<i>400-800 \$ USD</i>	159	50,0
<i>800-1200 \$ USD</i>	43	13,5
<i>1200-1600 \$ USD</i>	7	2,2
<i>1600 \$ USD y más</i>	8	2,5

En el apartado siguiente se ofrecen brevemente los valores de las diversas variables consideradas en esta tesis, siguiendo el mismo orden del capítulo precedente. En todos los casos se presentan los datos generales y distribuidos por sexo; además se hacen comentarios sobre las diferencias detectadas o no en relación con la edad de los sujetos, el puesto de trabajo, el nivel de escolaridad, el estado civil, la retribución salarial mensual y la experiencia laboral de los mismos. También se comentan estos datos en relación con las características de la empresa, en concreto tamaño y años de presencia en los mercados. Los datos pormenorizados de los diferentes elementos individuales del cuestionario se ofrecen en el anexo B.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	195/304



1.2.2. Escala global de RSC y sus dimensiones

Los datos sobre las 3 dimensiones y la escala global incluidas en la parte del instrumento de medida correspondiente al constructo responsabilidad social corporativa (RSC) se muestran en la Tabla 44, tanto para el conjunto de los encuestados como para cada sexo. Varios aspectos vamos a comentar sobre los resultados mostrados en tal tabla:

- Tanto las dimensiones como la escala global de RSC presentan puntuaciones relativamente elevadas, por encima de 3,50 en casi todos los casos.
- Salvo en la dimensión económica de la RSC las puntuaciones de las mujeres son ligeramente inferiores a las de los varones.
- Finalmente, las pruebas de comparación de medias señalan la ausencia de diferencias significativas entre los sujetos en base al sexo.

Tabla 44. Distribución de las escalas de RSC por sexo. (n=318)

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
RSC económica	1,00	5,00	4,08	0,676	1,00	5,00	3,98	0,717	1,00	5,00	4,02	0,713
RSC social	1,05	5,00	3,50	0,953	1,10	5,00	3,58	0,801	1,05	5,00	3,60	0,841
RSC ambiental	1,00	5,00	3,42	0,917	1,00	5,00	3,60	0,822	1,00	5,00	3,61	0,845
RSC global	1,02	4,74	3,62	0,762	1,09	5,00	3,68	0,681	1,02	5,00	3,71	0,714

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica,

Los resultados de las comparaciones de medias de estas 4 variables en función del resto de variables independientes consideradas señalan las siguientes diferencias significativas. En primer lugar, que los encuestados de empresas con más de 10 años en el mercado tienden a puntuar más alto que los empleados de empresas con antigüedad intermedia (entre 5 y 10 años) en 3 escalas: RSC global ($p= 0,007$), dimensión económica ($p= 0,000$) y dimensión social ($p= 0,000$). Segundo, que viudos/as puntúan más alto que divorciados/as en la dimensión medioambiental ($p= 0,034$). En tercer lugar, también en la dimensión ambiental ($p= 0,029$), se observan diferencias a favor del personal de ventas en relación con los gerentes. Cuarto, los empleados con estudios de posgrado tienen puntuaciones más altas que los empleados con estudios básicos en la dimensión social de la RSC ($p= 0,043$). En quinto lugar, los trabajadores que llevan más tiempo en



la empresa (más de 5 años de antigüedad) obtienen valores más altos que los empleados más recientes (menos de un año de antigüedad en la empresa) tanto en la dimensión económica ($p= 0,001$) como en la ambiental ($p= 0,012$) así como a nivel de RSC global ($p= 0,026$). Por último, en función de la retribución mensual también se han detectado diferencias: en la dimensión económica ($p= 0,033$), los empleados con más alta retribución muestran puntuaciones más favorables que aquellos con retribución más baja; y en la dimensión ambiental ($p= 0,053$), los trabajadores que cobran entre 801 y 1200 dólares puntúan más alto que aquellos con un salario comprendido entre 401 y 800 dólares.

1.2.3. Escala sobre la satisfacción del empleado y sus diversas facetas

Las puntuaciones de las personas encuestadas relativas a la satisfacción de los empleados y sus diferentes facetas aparecen recogidas en la Tabla 45. Los datos generales muestran que los sujetos se sienten, por lo general, bastante satisfechos en su trabajo, tanto de forma global como en las distintas facetas. La faceta mejor valorada en la satisfacción con el trabajo en sí mismo y la peor considerada la satisfacción con las recompensas extrínsecas (remuneración, promociones, etc.). Esta situación se replica también para mujeres y varones. En este sentido, cabe señalar que, aunque no existan diferencias significativas entre dichos colectivos en las distintas facetas de la satisfacción, sí se hallan diferencias en cuanto a la satisfacción global ($p= 0,05$): los varones se sienten más satisfechos que las féminas.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	197/304



Tabla 45. Distribución de las puntuaciones de la escala sobre satisfacción global en el trabajo y sus diferentes facetas por sexo (n=318)

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Satisfacción con el jefe	1,00	5,00	3,90	1,098	1,00	5,00	4,03	0,905	1,00	5,00	4,03	0,935
Satisfacción con los compañeros de trabajo	1,00	5,00	3,80	1,100	1,00	5,00	3,97	0,892	1,00	5,00	3,97	0,923
Satisfacción con las recompensas extrínsecas	1,00	5,00	3,49	1,287	1,00	5,00	3,68	1,104	1,00	5,00	3,68	1,130
Satisfacción con el trabajo en sí mismo	1,00	5,00	4,01	1,001	1,00	5,00	4,15	0,789	1,00	5,00	4,15	0,814
Satisfacción global	1,00	5,00	3,77	1,076	1,22	5,00	3,97	0,814	1,00	5,00	3,96	0,856

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica

Respecto de las variables independientes (demográficas) que conllevan diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la satisfacción y sus facetas se pueden hacer las siguientes apreciaciones:

- 1) ni el tamaño de la empresa ni el estado civil del encuestado son determinantes;
- 2) la variable edad solo produce diferencias en cuanto a la satisfacción en el trabajo en sí mismo ($p= 0,022$);
- 3) en función del puesto ocupado las diferencias acontecen respecto de la satisfacción con el trabajo en sí mismo ($p= 0,026$) y la satisfacción con las recompensas extrínsecas ($p= 0,004$) y los datos señalan los gerentes se sienten más satisfechos que los auxiliares;
- 4) las diferencias en el caso de la antigüedad en la empresa se producen siempre a favor de los con más de 5 años en relación con los empleados con menos de un año y corresponden a la satisfacción global ($p= 0,001$), la satisfacción con el jefe ($p= 0,002$) y la satisfacción con los compañeros de trabajo ($p= 0,000$);

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	198/304



- 5) en términos de nivel de estudios se constata que cuanto menor es este, mayor es el nivel de satisfacción del entrevistado, como se deduce de los datos de las variables satisfacción global ($p= 0,003$), satisfacción con el trabajo en sí mismo ($p= 0,001$), satisfacción con los compañeros de trabajo ($p= 0,001$) y satisfacción con el jefe ($p= 0,006$);
- 6) finalmente, en dos casos se aprecian diferencias significativas en cuanto a la satisfacción global y cada una de sus facetas: en base a la antigüedad en el mercado de la empresa y en base al salario mensual de los empleados. Así, en todos los aspectos de la satisfacción, los empleados de empresas con más años de actividad puntúan más alto que los empleados de empresas con menos años de presencia en el mercado. Respecto de las retribuciones mensuales también las diferencias en todos los casos van en la misma dirección: mayor satisfacción de los empleados que cobran más de 1600 dólares que aquellos otros empleados que cobran menos de 400 dólares.

1.2.4. Las tres escalas restantes: motivación intrínseca, compromiso organizativo y confianza del empleado

Procedemos ahora a exponer los datos correspondientes a los tres constructos unidimensionales del instrumento de medida, es decir, los elementos que miden la motivación intrínseca, aquellos otros que forman la variable “compromiso organizacional” y, por último, los que integran el concepto “confianza del empleado”. Los datos globales y por sexo se muestran en la Tabla 46. Tanto a nivel general como por sexo las 3 escalas muestran puntuaciones altas (cercasas a 4 en una escala de 1 a 5). En ningún caso se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	199/304



Tabla 46. Distribución de las escalas “motivación intrínseca”, “compromiso organizacional” y “confianza del empleado” (n=318)

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Motivación intrínseca	1,00	5,00	4,11	0,891	1,00	5,00	4,20	0,682	1,00	5,00	4,21	0,710
Compromiso organizativo	1,00	5,00	3,93	1,012	1,00	5,00	4,06	0,844	1,00	5,00	4,07	0,866
Confianza del empleado	1,00	5,00	4,01	1,093	1,00	5,00	3,98	0,969	1,00	5,00	4,00	0,979

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica

Cuando se toman en consideración el resto de variables independientes los resultados son distintos. Primero, tampoco existen diferencias significativas en ninguna de las 3 variables en base a estado civil, nivel de estudios y antigüedad laboral en la empresa. Segundo, en el caso de la motivación intrínseca las diferencias solo se producen en base al cargo ocupado ($p= 0,016$): los gerentes se sienten más motivados que los auxiliares. En tercer lugar, en el constructo confianza del empleado las diferencias se producen en función de la antigüedad en el mercado de la empresa ($p= 0,001$) y el salario mensual ($p= 0,044$). Así, los empleados de empresas que llevan más tiempo operando muestran más confianza. De otro lado, cuanto menor es el salario mensual menos se confía en la organización. Finalmente, para la variable compromiso organizacional se detectan diferencias relevantes en tres casos: tamaño de la empresa ($p= 0,058$), años de actividad de la organización ($p= 0,041$) y edad del entrevistado ($p= 0,004$). Cabe señalar que el nivel de compromiso es mayor en las pymes que en las grandes empresas y en las empresas con más años en el mercado que en las empresas de más reciente creación.

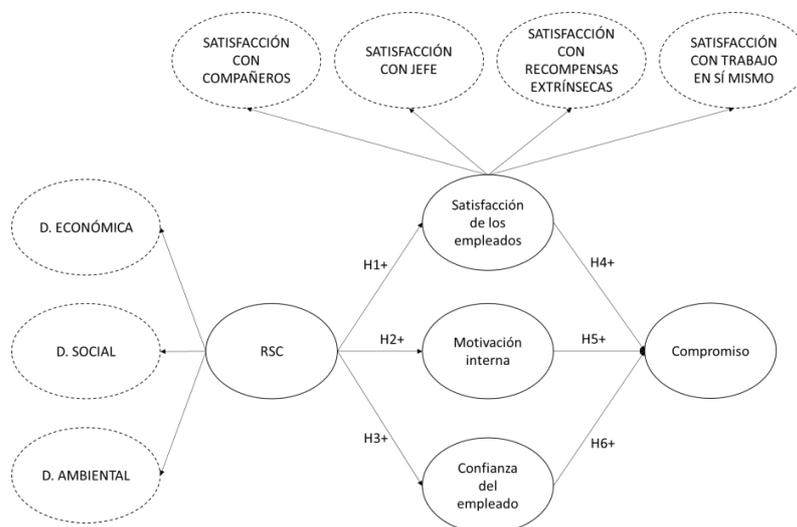
1.3. CONTRASTE DEL MODELO PROPUESTO Y DE SUS CORRESPONDIENTES HIPÓTESIS

Para la realización de este epígrafe de la presente tesis doctoral, los datos recogidos, una vez codificados, fueron comprobados con la finalidad de garantizar la ausencia de datos perdidos en los 106 ítems que conforman las variables principales de nuestro modelo. Este proceso de depuración de los datos ha tenido como consecuencia que de los 318 cuestionarios recibidos solo 184 han sido empleados en los análisis relativos al



contraste del modelo de ecuaciones estructurales propuesto en el capítulo 4 y que se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Modelo de relaciones entre variables e hipótesis



Al tratarse de un MEE con variables latentes (constructos) de segundo orden con la técnica PLS su validación debe hacerse siguiendo el enfoque de dos pasos (Roldan y Cepeda, 2018). El primer paso consiste en la validación de las relaciones de todos los constructos de primer orden para obtener a partir del mismo los valores de dichos constructos. El segundo paso consiste en la inclusión de las variables de segundo orden, integradas por los constructos de primer orden obtenidos en el paso precedente. Los resultados que se presentan a continuación corresponden al modelo formado por dos variables de segundo orden (responsabilidad social corporativa y satisfacción laboral de los empleados) y otras tres de primer orden (motivación intrínseca, compromiso organizacional y confianza del empleado).

En la evaluación del modelo global, como se ha indicado en el capítulo metodológico, vamos a tomar en cuenta los dos criterios. En términos del valor de SRMR, los resultados indican un ajuste deficiente, ya que el valor obtenido es 0,118, lejos del criterio y por encima de 0,10. No obstante, respecto del índice GOF (valor de 0,634) la situación es muy buena, al situarse claramente por encima del umbral de 0,36. No obstante, al

encontrarnos en una fase de validación del modelo en términos exploratorios y explicativos, los resultados obtenidos no son demasiado negativos.

1.3.1. Validación del modelo de medida

Desde el punto de vista de la validación global del modelo de medida podemos hablar de un adecuado ajuste del mismo, dado que el valor de SRMR es 0,066.

En la Tabla 47 se recogen los datos necesarios para continuar validando el modelo de medida. En primer lugar, el establecimiento de la fiabilidad de los ítems individuales. Todas las variables latentes (constructos), tanto de primer como de segundo orden, han sido medidas en modo A. Se observa que las cargas factoriales de todos los ítems, así como de las dimensiones de la RSC y de la satisfacción de los empleados, obtienen valores por encima o muy cerca del criterio mínimo de 0,707 (Carmines and Zeller, 1979). De los 106 ítems del cuestionario original solo se han eliminado 3 en la dimensión económica de la responsabilidad social y otros 2 en la dimensión social.

Tabla 47. Fiabilidad individual, fiabilidad compuesta y varianza media extraída (AVE) de los factores de primer orden, las dimensiones intermedias y los constructos de segundo orden

Constructo/dimensión e indicador	Carga	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
RSC GLOBAL (RSCGLO)		0,874	0,922	0,798
RSC ECONÓMICA (RSCECO)	0,885	0,944	0,950	0,561
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	0,729			
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	0,706			
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	0,708			
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	0,707			
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	0,742			



El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	0,817			
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	0,815			
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	0,820			
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	0,731			
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afectan a las decisiones de compra.	0,699			
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	0,807			
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	0,710			
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	0,709			
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	0,735			
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	0,781			
RSC SOCIAL (RSCSOC)	0,911	0,973	0,975	0,650
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	0,773			
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	0,797			
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	0,827			
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	0,739			
La retribución de los empleados (salarios) está	0,836			

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	203/304



relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.				
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	0,795			
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	0,865			
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	0,860			
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	0,752			
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	0,839			
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	0,841			
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	0,781			
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	0,778			
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	0,856			
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	0,878			
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	0,792			
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	0,794			
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	0,848			

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	204/304



La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	0,753			
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	0,729			
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	0,770			
RSC AMBIENTAL (RSCAMB)	0,884	0,959	0,964	0,690
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	0,779			
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	0,768			
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	0,846			
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	0,863			
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	0,847			
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	0,867			
Se reciclan los materiales y los residuos.	0,806			
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	0,819			
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	0,818			
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	0,857			
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	0,866			
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	0,823			
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO (SATEMP)		0,934	0,953	0,834
SATISFACCIÓN CON EL JEFE (SATJEFE)	0,940	0,964	0,969	0,778
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	0,888			

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	205/304



Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	0,892			
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	0,910			
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	0,917			
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	0,908			
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	0,853			
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	0,844			
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	0,872			
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	0,850			
SATISFACCIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO (SATCOMP)	0,898	0,946	0,957	0,787
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	0,860			
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	0,900			
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	0,887			
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	0,929			
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	0,824			
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	0,920			
SATISFACCIÓN CON RECOMPENSAS EXTRÍNECAS (SAT REC)	0,911	0,964	0,971	0,847
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	0,940			
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	0,944			

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	206/304



Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	0,933			
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	0,941			
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	0,868			
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	0,890			
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO EN SÍ MISMO (SATTRAB)	0,903	0,966	0,970	0,746
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	0,861			
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	0,856			
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	0,848			
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	0,911			
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	0,880			
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	0,825			
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	0,892			
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	0,815			
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	0,844			
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	0,872			
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	0,895			
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA (MOTINT)		0,930	0,943	0,705
Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para desarrollar mi carrera	0,752			
Me siento más cómodo cuando estoy involucrado en	0,826			

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	207/304



el proceso de toma de decisiones				
No importa cuál sea el resultado de un proyecto, estoy satisfecho si mi empresa proporciona información veraz a la sociedad	0,867			
En buen clima psicológico, me gusta hacer el trabajo	0,859			
Cuanto más difícil es el problema, más disfruto tratando de resolverlo	0,837			
Creo que trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar mi vida.	0,860			
Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente	0,869			
CONFIANZA DEL EMPLEADO (CONF)		0,921	0,950	0,863
Confío en la compañía.	0,915			
La compañía toma en consideración las opiniones de los empleados.	0,934			
Confío en las decisiones tomadas por la gerencia.	0,938			
COMPROMISO ORGANIZACIONAL (COMPRO)		0,972	0,975	0,783
Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.	0,727			
Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.	0,819			
Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	0,886			
Estoy orgulloso de poder decir que formo parte de esta organización.	0,934			
Esta organización realmente inspira lo mejor de mí a la hora de desarrollar mi actividad.	0,941			
Estoy muy contento por haber elegido esta organización y no otra para trabajar.	0,927			
Para mí ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar.	0,926			
Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa	0,863			
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	0,885			

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	208/304



Mi trabajo me inspira.	0,908			
En mi trabajo me siento lleno de energía.	0,896			

Fuente: Elaboración propia

Para medir la fiabilidad de los constructos se han calculado tanto el alfa de Cronbach como los índices de fiabilidad compuesta (ρ_c) (Werts, Linn and Jöreskog, 1974). En todos los casos, observamos el cumplimiento del requisito mínimo: valores de alfa y del indicador de fiabilidad compuesta superiores a 0,7 (Nunnally, 1978). En relación con la validez convergente (ver la Tabla 48), todas las variables latentes superan el nivel mínimo de 0,5 (Fornell and Larcker, 1981) en el indicador AVE.

La validez discriminante de todos los constructos se ha determinado acudiendo al ratio HTMT. En ninguna de las relaciones entre constructos del modelo aparecen valores del ratio por encima del punto de corte (0,90). Por lo tanto, cabe indicar que todos los constructos son distintos entre sí.

Tabla 48. Validez discriminante (HTMT) de las dimensiones del modelo propuesto

	1	2	3	4
Compromiso (1)				
Confianza (2)	0,844			
Motivación intrínseca (3)	0,892	0,702		
RSC global (4)	0,796	0,808	0,747	
Satisfacción del empleado (5)	0,862	0,879	0,847	0,867

Fuente: Elaboración propia (184 encuestas válidas)

Los datos mostrados en los párrafos precedentes ponen de relieve que el modelo de medida es válido. Por ello, continuamos con el siguiente paso en la evaluación del modelo estructural propuesto.

1.3.2. Validación del modelo estructural

El primer paso en la validación del modelo estructural consiste en la determinación de la existencia o no de problemas de múltiple colinealidad entre las dimensiones incorporadas en el modelo. Los datos se exponen en la Tabla 49 y confirman la ausencia



de problemas de colinealidad. Todos los valores del factor de inflación de la varianza (FIV) se encuentran por debajo de 5.

Tabla 49. Valores del FIV de las dimensiones del modelo propuesto

	FIV
Confianza – Compromiso organizativo	3,017
Motivación intrínseca – Compromiso organizativo	2,739
Satisfacción del empleado – Compromiso organizativo	4,715
RSC global - Confianza	1
RSC global – Motivación intrínseca	1
RSC global – Satisfacción del empleado	1

Fuente: Elaboración propia (184 encuestas válidas)

El análisis de los coeficientes beta del modelo interno (o estructural), que se exponen en la Tabla 50, pone de manifiesto lo siguiente. En primer lugar, aunque todos los coeficientes tienen los signos esperados (positivos) una de hipótesis planteadas no se ve soportada, por el bajo valor del coeficiente beta. Segundo, cuatro de los seis coeficientes alcanzan valores que pueden calificarse como elevados: por encima de 0.5. Tercero, se confirma la influencia positiva de las actividades de RSC de las empresas sobre las variables satisfacción, motivación y confianza. Finalmente, los factores significativamente determinantes del compromiso organizacional son la motivación y confianza de los empleados, no así su grado de satisfacción laboral.

Tabla 50. Valores y significación de los coeficientes *path* (beta) del modelo propuesto.

Relaciones entre dimensiones (valores Beta)	Muestra original (O)	Promedio muestral (M)	Error estándar (STERR)	Estadístico t (O/STERR)	Soporte
RSC global -> Satisfacción del empleado (H1)	0,791	0,792	0,037	21,113	Sí
RSC global -> Motivación intrínseca (H2)	0,681	0,680	0,067	10,096	Sí
RSC global -> Confianza del empleado (H3)	0,733	0,732	0,039	19,060	Sí
Satisfacción del empleado -> Compromiso organizativo (H4)	0,115	0,122	0,113	1,014	No
Motivación intrínseca -> Compromiso organizativo (H5)	0,518	0,509	0,082	6,317	Sí
Confianza del empleado -> Compromiso organizativo (H6)	0,368	0,368	0,079	4,670	Sí

Fuente: Simulación mediante *Bootstrapping*. Remuestreo (5000 veces), p=0,01



La Tabla 51 ofrece los datos referidos a los coeficientes de determinación (R^2) de las 4 variables endógenas del modelo. Todos los coeficientes muestran valores superiores a 0,33 y además uno de ellos está por encima de 0,67. El modelo, por tanto, ofrece un nivel de predictividad elevado para la variable “Compromiso organizativo” y niveles moderados para los otros 3 constructos endógenos: “Satisfacción de los empleados”, “Confianza del empleado” y “Motivación intrínseca”.

La Tabla 51 también pone de relieve la existencia de una notable relevancia predictiva del modelo, ya que todos los coeficientes Q^2 son positivos, moviéndose además en una franja que va desde un valor mínimo de 0,317 (caso de la variable “Motivación intrínseca”) hasta un máximo de 0,638 (“Compromiso organizativo”).

Tabla 51. Efectos directos sobre las variables endógenas en el modelo de relaciones propuesto

Variables endógenas	Efectos directos	Valor t (bootstrap)	Intervalo de confianza (95%)	Correlaciones	Varianza explicada
Satisfacción del empleado ($R^2 = 0,624 / Q^2 = 0,511$)					
H1: RSC global	0,791***	21,113	[0,725; 0,848] Sig	0,791	62,57%
Motivación intrínseca ($R^2 = 0,460 / Q^2 = 0,317$)					
H2: RSC global	0,681***	10,096	[0,559; 0,779] Sig	0,681	46,38%
Confianza del empleado ($R^2 = 0,535 / Q^2 = 0,457$)					
H3: RSC global	0,733***	19,016	[0,666; 0,792] Sig	0,733	53,73%
Compromiso organizativo ($R^2 = 0,828 / Q^2 = 0,638$)					
H4: Satisfacción del empleado	0,115ns	1,014	[-0,053; 0,321]	0,829	9,53%
H5: Motivación intrínseca	0,518***	6,317	[0,372; 0,643] Sig	0,851	44,08%
H6: Confianza del empleado	0,368***	4,670	[0,240; 0,500] Sig	0,801	29,48%

Fuente: Simulación mediante *Bootstrapping*. Remuestreo (5000 veces), R^2 ajustada.

*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$, ns: no significativo.

$t(0,05; 4999) = 1,645$; $t(0,01; 4999) = 2,327$; $t(0,001; 4999) = 3,092$. Prueba de una cola.

El nivel de relevancia de los efectos sobre las variables endógenas se recoge en la Tabla 52, donde se ofrecen los valores de f^2 , junto a los correspondientes niveles de significación. En todos los casos, menos en la incidencia de la variable “Satisfacción de los empleados” sobre la variable “Compromiso organizacional”, los tamaños de los



efectos son significativos. En relación con los efectos significativos restantes cabe señalar que cuatro pueden catalogarse como grandes y uno como moderado (relación entre “Confianza del empleado” y “Compromiso organizativo”).

Tabla 52. Tamaño del efecto de los coeficientes beta.

Relaciones entre dimensiones (valores Beta)	f ² (O)	f ² Promedio muestral (M)	Error estándar (STERR)	t Statistics (O/STERR)	p
RSC global -> Satisfacción del empleado (H1)	1,671	1,758	0,445	3,753	0
RSC global -> Motivación intrínseca (H2)	0,863	0,933	0,343	2,516	0,006
RSC global -> Confianza del empleado (H3)	1,162	1,196	0,271	4,285	0
Satisfacción del empleado -> Compromiso organizativo (H4)	0,016	0,034	0,045	0,365	0,358
Motivación intrínseca -> Compromiso organizativo (H5)	0,580	0,590	0,216	2,689	0,004
Confianza del empleado -> Compromiso organizativo (H6)	0,266	0,279	0,113	2,346	0,01

Fuente: Simulación mediante *Bootstrapping*. Remuestreo (5000 veces).

La Tabla 53 muestra los valores de los efectos indirectos de la variable “RSC global” sobre la variable endógena “Compromiso organizacional”. Los resultados indican que el efecto total es significativo y positivo, aunque no todos los caminos indirectos contribuyen de forma significativa al mismo. Tan solo las variables motivación intrínseca y confianza del empleado contribuyen de forma significativa.

Tabla 53. Resumen de los efectos de mediación

	Coeficiente Estimación	Bootstrap 90% IC			
		IC	IC insesgado		
Efectos indirectos individuales					
RSC global -> Satisfacción del empleado -> Compromiso organizativo	0,091	-0,042	0,255	-0,045	0,251
RSC global -> Motivación intrínseca -> Compromiso organizativo	0,353***	0,254	0,438	0,271	0,458
RSC global -> Confianza del empleado -> Compromiso organizativo	0,270***	0,173	0,373	0,178	0,376
Efectos indirectos totales					
RSC global -> Compromiso organizativo	0,713***	0,626	0,784	0,623	0,782

Fuente: Elaboración propia



Tomados de forma conjunta los resultados del análisis del modelo estructural se pueden plantear las siguientes conclusiones:

1.- Las acciones de RSC de las empresas condicionan de forma favorable y significativa tanto la motivación intrínseca como la confianza de los empleados, sin olvidar el grado de satisfacción laboral. Al mismo tiempo, se observa que a través de dichas variables, especialmente de la motivación y la confianza, tales actividades de RSC influyen sobre el compromiso organizacional.

2.- El nivel de compromiso de los trabajadores hacia la empresa se ve determinado de modo directo y positivo por las variables motivación intrínseca y confianza.

3.- La relación entre la satisfacción laboral y el grado de compromiso organizativo se ha mostrado positiva, aunque no significativa.

4.- Se puede concluir que el modelo es útil y válido, ya que permite explicar aceptablemente las relaciones entre las variables incluidas en el mismo.

En el próximo, y último, capítulo de esta tesis doctoral se van a presentar las consideraciones finales. En este sentido, se ofrece, en primer lugar, la discusión de los resultados mostrados en este capítulo. Finalizada dicha discusión se señalan las principales conclusiones de esta investigación, relacionándolas con los objetivos perseguidos. Con posterioridad se exponen las principales limitaciones de este trabajo y, por último, se señalan las líneas de investigación que este doctorando pretende abordar en el futuro.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	213/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	214/304



TERCERA PARTE
CONSIDERACIONES FINALES

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	215/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	216/304



CAPITULO 9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS, CONCLUSIONES, LIMITACIONES E INVESTIGACIONES FUTURAS

Este capítulo final de nuestro trabajo pretende exponer las consideraciones finales. Para ello se van a tratar cuatro aspectos de especial relevancia. Se comienza este capítulo con la discusión de los resultados alcanzados en el capítulo anterior. Tras dicha discusión se exponen las principales conclusiones de esta investigación, haciendo especial referencia a los objetivos planteados en este trabajo doctoral. En un tercer epígrafe de este capítulo se van a señalar las limitaciones de este trabajo, pues es difícil hallar un trabajo científico que no tenga limitaciones. Para finalizar el capítulo y esta tesis el doctorando presenta sus intenciones futuras de investigación.

1.1. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados sobre relaciones entre constructos alcanzados en este trabajo científico van a ser comparados y discutidos en los siguientes párrafos con todas aquellas investigaciones recogidas en nuestra revisión de la literatura que han abordado las mismas relaciones analizadas en esta tesis doctoral. Vamos a seguir en esta discusión el mismo orden de las hipótesis propuestas.

El primer aspecto a estudiar corresponde a la relación entre responsabilidad social corporativa (RSC) y satisfacción el trabajo, ambas variables consideradas desde una perspectiva global. En nuestro caso los resultados han mostrado la confirmación de la hipótesis planteada, es decir, la percepción que los empleados tienen sobre las actividades de RSC de su compañía tiene un efecto positivo sobre el nivel de satisfacción que experimentan en su trabajo. Estos resultados son consistentes con varios de los hallazgos expuestos con anterioridad en la revisión de la literatura, nos referimos, en concreto, a los trabajos de Tziner et al. (2011), Singh & Paithankar (2015), Arikan y colaboradores (2016), Barakat et al. (2016), Wisse y otros (2018) y, por último, Hammouda y Junoh (2019). Sin embargo, aunque coinciden en el signo con los resultados encontrados por Lee et al. (2008) y Du, Bhattacharya & Sen (2015), la coincidencia no es absoluta, ya que tales estudios no alcanzan niveles de relación

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHYY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHYY	Página	217/304



significativos, al contrario que en nuestro caso y en los señalados en la sentencia previa. A nuestro juicio, cabe afirmar casi sin ningún género de dudas que la relación entre RSC y satisfacción laboral es altamente significativa y de índole positiva. Es suma, las organizaciones que emprenden acciones de RSC tienden a provocar sensaciones de satisfacción en el trabajo, incrementando con ello las experiencias placenteras de sus empleados.

La segunda hipótesis planteada, relativa a la relación entre RSC y motivación interna de los empleados ha sido también soportada en nuestra investigación: positiva y significativa. Los estudios precedentes han ofrecido hallazgos diversos y no coincidentes. En concreto cuatro de los trabajos (Mozes y otros, 2011; Skudiene y Auruskeviciene, 2012; Jie & Hasan, 2016; Hur et al., 2018) ofrecen resultados idénticos a los hallazgos de esta tesis: una relación positiva y estadísticamente significativa. En el caso del estudio de Tsourvakas e Yfantidou (2018), aunque la relación es del mismo signo que en nuestra investigación no se produce coincidencia en el nivel de significación. Por último, encontramos resultados enfrentados respecto del estudio de Ming et al. (2018), quienes hallan una relación negativa, opuesta a nuestros resultados. Los hallazgos de esta investigación, junto con la mayoría de las investigaciones precedentes, apuntan, en nuestro juicio hacia una conclusión clara: la percepción de las políticas y prácticas de RSC de las empresas afectan en buena medida el grado de motivación interna de los empleados.

Nuestro trabajo indica que la RSC tiene efectos favorables y relevantes (significativos) sobre la confianza de los empleados hacia su organización. Entre la literatura consultada la mayoría de los estudios presentan resultados idénticos, especialmente cuando ambas variables, como en nuestro caso, se analizan desde una perspectiva global [véanse los trabajos de Hansen y otros (2011), Yu y Choi (2014), Yadav y Singh (2016) y Ghosh (2018)]. Cosa distinta acontece cuando los investigadores deciden emplear un enfoque de la RSC descompuesta en diversas dimensiones, pues los resultados resultan parcialmente enfrentados: relaciones positivas y significativas para determinadas dimensiones; positivas y no significativas para otras; e incluso negativas, aunque no significativas, en algún caso. No obstante, a juicio de este doctorando, cabe afirmar que

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	218/304



los efectos de la RSC sobre la confianza del empleado son favorables y en la mayoría de las situaciones y condiciones de relevancia estadística.

La cuarta hipótesis propuesta señala que la satisfacción en el trabajo influye de forma positiva sobre el compromiso organizacional. Es decir, que a mayor nivel de satisfacción laboral los trabajadores mostrarán un mayor nivel de compromiso con su organización. En nuestra investigación esta hipótesis no se ha visto confirmada; es cierto, que el signo de la relación es positivo, pero también lo es que no resulta estadísticamente significativa. Estos hallazgos, al contrario que en las hipótesis precedentes, no coinciden con la corriente principal de la literatura especializada que señala una relación positiva y significativa (entre otros, Williams, 1986; Koh y Boo, 2004; Lee et al., 2008; Aydogdu y Asikgil, 2011; Hayati & Caniago, 2012; Kumer y otros, 2016). No obstante, dos investigaciones precedentes han encontrado resultados similares a los nuestros, nos referimos a los trabajos de Vandenberg & Lance (1992) y Zientara y otros (2015). Ciertamente los hallazgos se hayan en consonancia con la literatura mayoritaria, sin ofrecer una concordancia absoluta. En nuestra opinión, es posible que este efecto de menor significación se deba a la presencia de las otras dos variables que afectan al compromiso en nuestro modelo (motivación intrínseca y confianza del empleado). Otra explicación plausible podría ser el hecho de que la variable satisfacción laboral es un constructo de segundo orden (y por tanto más complejo) y que, por consiguiente, los efectos directos de las facetas de la satisfacción se diluyen en el constructo global.

En nuestro modelo, el compromiso organizacional se ve influido también por la variable motivación interna del entrevistado. Esto se recoge en la quinta hipótesis, que se ha visto soportada por los resultados expuestos en el capítulo VIII. Estos resultados son mayoritariamente similares a los hallazgos previamente expuestos en esta tesis en el análisis de la literatura especializada. Las únicas discrepancias observadas se producen con dos trabajos previos: de un lado, el estudio de Hayati y Caniago (2012), quienes informan de una relación negativa y no significativa; y de otro la investigación de Kumar et al. (2016), quienes reportan una relación positiva pero carente de significación estadística. Todo ello lleva a reafirmar lo ya propuesto en nuestro modelo (sustentado por otra parte en la mayoría de la literatura consultada): el nivel de motivación intrínseca

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	219/304



de los empleados tiene un efecto notoriamente favorable sobre su grado de compromiso con la organización.

La última relación incluida en nuestro modelo se refiere a la conexión entre las variables confianza del empleado y su nivel de compromiso hacia la empresa. Nuestro modelo presupone que dicha relación es positiva, es decir, que cuanta más confianza se observa, más factible es que el trabajador se involucre con los valores y objetivos de su organización. Nuestros hallazgos soportan visiblemente dicha idea. Y ello es notablemente coherente con los resultados informados por las investigaciones de otros estudiosos de estos dos fenómenos (por ejemplo, Yilmaz, 2008; Cho y Park, 2011; Celep & Yilmazturk, 2012; Top et al., 2013; Fard & Karimi, 2015). Tanto nuestra investigación como las precedentes ponen de relieve que el compromiso organizacional se ve afectado favorable y significativamente por la confianza que los empleados tienen hacia la empresa en la que trabajan.

1.2. CONCLUSIONES

Esta tesis doctoral persigue una gran objetivo general y cuatro objetivos más específicos. Las conclusiones que se ofrecen a continuación van a ser referencia al grado de cumplimiento de dichos objetivos.

El diseño y validación del instrumento de medida utilizado en este trabajo ha resultado ser una herramienta útil para identificar y medir las diversas acciones de RSC que emprenden las compañías ecuatorianas de la región de Manabí (Ecuador). En este sentido cabe indicar que, en el caso de las empresas analizadas, la percepción de los encuestados muestra que las acciones de mayor peso en el ámbito de la RSC puntúan todas ellas en la dimensión económica. Los entrevistados indican puntuaciones más altas en los siguientes ítems: “Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales”, “La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones”, “Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra” y “El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	220/304



gestión”. También es importante señalar que las acciones correspondientes a las dimensiones social y ambiental son valoradas por igual entre los encuestados. En términos globales de actuación en el ámbito de la RSC, los datos muestran que las empresas ecuatorianas, al menos las aquí evaluadas, emprenden políticas y prácticas de RSC que pueden calificarse como moderadas, según la percepción de las personas entrevistadas. En suma, se ha alcanzado el objetivo general de esta tesis doctoral, así como el tercer objetivo específico.

La herramienta diseñada para medir los distintos constructos estudiados en este trabajo de investigación (RSC, satisfacción laboral, motivación interna, confianza de los empleados y compromiso organizacional) ha mostrado suficientes cualidades psicométricas como para considerarlo fiable y válido, lo cual permite afirmar que se han alcanzado los dos primeros objetivos específicos propuestos en esta investigación. En este aspecto, se ha confirmado que la RSC es una variable compleja (y de segundo orden) que está formada por tres facetas (económica, social y medioambiental).

Al mismo tiempo, ha quedado claro también que el concepto satisfacción en el trabajo es una variable compleja integrada a su vez por cuatro facetas distintas: satisfacción con el trabajo en sí mismo, satisfacción con la supervisión, satisfacción con los compañeros de trabajo y satisfacción con las recompensas extrínsecas. Los niveles alcanzados en la variable señalan la mayor relevancia de los aspectos de la satisfacción con el propio trabajo como demuestra que los elementos de esta parte del cuestionario más valorados hayan sido los siguientes: “Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa”, “Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito” y “Disfruto bien haciendo mi trabajo”.

De otro lado, ha sido viable construir un instrumento de medida que permite evaluar en el seno de las organizaciones de trabajo tanto el nivel de motivación interna de los empleados como su confianza y compromiso hacia la organización. En el caso de la motivación interna los empleados se sienten inclinados a colocar el énfasis en cuestiones tales como “Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para desarrollar mi carrera” y “Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente”. En el constructo confianza

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	221/304



de los empleados, las personas encuestadas destacan por encima de todo el siguiente aspecto: “Confío en la compañía”. En lo relativo a la variable compromiso organizacional destacan de forma evidente dos motivos estrechamente relacionados entre sí: “En mi trabajo me siento lleno de energía” y “Mi trabajo me inspira”.

Los resultados obtenidos con la herramienta de medida para los cinco constructos considerados ponen de relieve que los empleados muestran niveles moderadamente altos en términos de motivación interna, compromiso organizacional y confianza. Ligeramente menores son las puntuaciones otorgadas a la satisfacción en el trabajo y a la RSC.

Finalmente, el modelo propuesto y los resultados alcanzados en la validación del mismo, que se han ofrecido en el capítulo anterior, ponen de relieve la viabilidad del mismo, aun cuando no se hallan soportado todas las hipótesis. Por tanto, también hemos sido capaces de cumplir el último objetivo de esta tesis.

1.3. LIMITACIONES

Como cualquier otra investigación científica, este trabajo adolece de algunas limitaciones que se exponen a continuación.

En primer lugar, el alcance de nuestros resultados no se puede extender de modo generalizado a otras situaciones y realidades. Sin embargo, dado que la mayoría de los hallazgos de este trabajo coinciden con otras investigaciones anteriores, realizadas en diversas zonas geográficas y con distintos tipos de sujetos, no es demasiado atrevido pensar que podemos hallarnos ante resultados perfectamente aplicables en términos más generales.

En segundo lugar, el modelo puede ser mejorado si junto a las variables incluidas en el modelo se añaden algunas variables de control (sexo, antigüedad, etc.) que permitan identificar si estas relaciones se reproducen también cuando éstas se tienen en cuenta.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	222/304



La tercera limitación que hemos de señalar hace referencia a la existencia o no de efectos de moderación o mediación entre las variables del modelo. Es decir, las actividades de RSC de las empresas afectan sobre el compromiso organizacional de forma directa o, por el contrario, dicha relación está mediada o moderada por la presencia de otros constructos.

1.4. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La primera línea de investigación que el autor de este trabajo pretende abordar en el futuro es la incorporación en el modelo de diversas variables de control, tales como sexo, edad, puesto de trabajo, etc.

Un segundo aspecto de ampliación de esta investigación podría consistir en abordar las distintas dimensiones de la RSC (económica, social y medioambiental) y comprobar sus efectos sobre las otras variables del modelo.

Una tercera línea de interés consiste en determinar si los efectos de la RSC o sus dimensiones sobre el compromiso organizacional es directo o, por el contrario, se ve mediado por las otras tres variables (satisfacción, motivación interna y confianza).

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	223/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	224/304



BIBLIOGRAFÍA

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	225/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	226/304



- Acuña, A. P. (2012). LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS. Análisis de los diferentes modelos. Obtenido de http://www.adenag.org.ar/uploads/congresos/regionales/Ponencia_Acu%C3%B1a.pdf
- Aguado-Valiente, J.M., Garcés-Ayerbe, C. y Salvador-Figueras, M. (2012). "Prácticas de responsabilidad social y evaluación del desempeño social empresarial", *Journal of Cleaner Production*, No. 35, pp. 25-38.
- Aguilera, A. & Puerto, D. P. (2012). Crecimiento empresarial basado en la responsabilidad social. *Pensamiento & Gestión*, pp. 1-26.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Ahmad, H., Ahmad, K. & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- Akhouri, A. & Chaudhary, R. (2019). Employee perspective on CSR: a review of the literature and research agenda. *Journal of Global Responsibility*, Bingley, Tomo 10, No 4, pp. 355-381. DOI:10.1108/JGR-11-2018-0057
- Aledo, A. (2011). *Alva sud*. Obtenido de <http://www.albasud.org/noticia/es/223/la-cara-oculta-de-la-responsabilidad-social-corporativa>
- 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.
- Amabile, T.M. (1993). "Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace". *Human Resource Management Review*, Vol. 3 No. 3, pp. 185-201.
- Amato, C. (2015). *Relación entre Sustentabilidad, Responsabilidad Social y Responsabilidad Extendida al Productor*. Obtenido de Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/639491-Amato-Relacion%20entre%20Sustentabilidad%20Responsabilidad%20Social%20y%20Responsabilidad%20Extendida%20al%20Productor.pdf>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63 (3), 308-323.
- Anjomshoae, A., Hassan, A., Kunz, N., Wong, K. Y. & Leeuw, S. (2017). Towards a dynamic balanced scorecard model for humanitarian relief organizations' performance management. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 7(2), pp. 194-218. <http://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2017-0001>
- Anshen, M. (1983). "Changing the Social Contract: A Role for Business". Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Arciniega, L. (2002). Compromiso Organizacional en México: ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica, Revista de Negocios del ITAM*, 2(1), 21-23.
- Arias, B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. Seminario de actualización en: investigación sobre Discapacidad SAID. Disponible en www.benitoarias.com/articulos/afc.pdf
- Arikan, E., Kantur, D., Maden, C. & Telci, E. E. (2016). Investigating the mediating role of corporate reputation on the relationship between corporate social responsibility and multiple stakeholder outcomes. *Quality & Quantity*, 50(1), 129-149.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th ed., Kogan Page, London.
- Arpi, A. D. (2013). Propuesta de implementación de la Responsabilidad Social Empresarial, y su registro en el sistema contable de la empresa CADITEX. Cuenca, Ecuador.
- Arora, N., Nuseir, M.T., Nusair, T.T. & Arora, R. (2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 7, No. 2, pp. 201-220.
- Arriaza, F., Galvez, C. & Rivas, N. (2006). Diseño de un sistema integrado de ad-hoc marketing que contribuya a mejorar la receptividad de los mensajes publicitarios en el mercado de PCM de las empresas distribuidoras del sector comercio del área metropolitana de San Salvador. San Salvador, El Salvador.
- Aryee, S., Budhwar, P. & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23 No. No. 3, pp. 267-285

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	227/304



- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*.
- 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.
- Aydogdu, S. & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Baek, P. & Kim, N. (2014). Exploring a theoretical foundation for HRD in society: toward a model of stakeholder-based HRD. *Human Resource Development International*, Vol. 17 No. 5, pp. 1-15.
- Bagozzi, R. P. (1994). Structural equation models in marketing research: Basic principles. En Bagozzi, R. P. (Ed.), *Principles of marketing research* (pp. 317-385). Oxford, UK: Blackwell.
- Bajo-Sanjuán, A. M. (2015). Ética empresarial, RSE y sostenibilidad: conexión conceptual. En A. M. Bajo-Sanjuán y N. Villagra-García. (Eds.), *La gestión de valores en la empresa como aportación de valor*, pp. 91-106. Madrid, Universidad Pontificia Comillas.
- 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.
- Barclay, D., Higgins, C. y Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modelling: Personal computer adoption and use as an illustration. (Special Issue on Research Methodology). *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- Baron, R. A. (1983). *Behavior in organizations*, New York: Allyn & Bacon, Inc.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P.M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*; Madrid Tomo 23, Nº 1, pp. 55-61. DOI:10.1016/j.iedeen.2016.05.001
- Barroso, C., Cepeda Carrión, G. y Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: studies on SERVQUAL model and employee behavior model. En Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., Wang, H. (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 427-447). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Bassett, G. (1994). The case against job satisfaction. *Business Horizons*, 37(3), pp. 61-69.
- Bauman, C. & Skitka, L. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 32 No. 1, pp. 63-86.
- Baumruk, R. (2004). "The missing link: the role of employee engagement in business success". *Workspan*, Vol. 47, pp. 48-52.
- Baylos, A. (2005). Responsabilidad legal de las empresas transnacionales. *Revista de Derecho Social Latinoamericano*.
- Bello, S.M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 11, pp. 228-236.
- Belsley, D. A. (1991). *Conditioning diagnostics: Collinearity and weak data in regression*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Berajano, A. (2001). Principio de la condición más beneficiosa y reglas de absorción, compensación y supresión de la misma. Barcelona: Biblioteca de Derecho laboral, J.M. Bosh.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Wart, M. R. V. (2010). Motivation: Possible, Probable or Impossible?. *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems* (pp. 180). California: SAGE Publications, Inc.
- Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, Vol. 3, No. 1, pp. 25-28.
- Betcherman, G. & Mc Mullen, K. (1998). Impact of Information and Communication Technologies on Work and Employment in Canada, Discussion Paper No. 1.
- Blair, M. (1998). "For whom should corporations be run?: an Economic Rationale for Stakeholder Management". *International Journal of Strategic Management*, 195-200.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- BMD. (2011). *BMD*. Obtenido de <http://web.worldbank.org/wbsite/external/wbi/wbiprograms/cgcsrlp/0,,contentmdk:20>

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	228/304



- Bourauoi, K., Bensemmane, S., Ohana, M. & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment. *Management Decision*. London, Tomo 57, No. 1, p. 152, DOI: 10.1108/MD-10-2017-1015.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Business-Man*. New York, NY: Harper.
- Bull, B. (2004). Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina? *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(28), pp. 565-584.
- Business World. (2015). Obtenido de http://www.negocioseinversionecuador.com/responsabilidad_social_empresarial_en_el_ecuador.html
- Butkus, R. T. & Green, T. B. (1999). Motivation, beliefs, and organizational transformation. ABC-CLIO.
- Butt, R.S. (2018). Effect of Motivational Factors on Job Satisfaction of Administrative Staff in Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance, and Marketing*; Beverly Hills, Tomo 10, No. 2, pp. 47-57.
- Cajjiiga, J. (2017). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Centro Mexicano para la Filantropía: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Calero, M. (2012). Propuesta de diseño de un plan de formación en Responsabilidad Social en la Administración Pública: Aplicación a la Generalitat Valenciana. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (2015). Obtenido de <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>
- Canales Torres, V. S. (2017). Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional en agentes de seguridad de Trujillo. Tesis de licenciatura inédita, Universidad César Vallejo, Perú. Consultada en octubre de 2020 en la siguiente dirección http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/296/canales_tv.pdf?sequence=1.
- Cantele, S. (2017). Human resources management in responsible small businesses: why, how and for what? *International Journal of Human Resources Development and Management, Special Issue on Employee Satisfaction and Engagement Theory and Praxis for Today's Excellence*, Vol. 18 No. 1/2, doi: 10.1504/IJHRDM.2018.10013652
- Capella, M.E. & Andrew, J.D. (2004). The relationship between counselor job satisfaction and consumer satisfaction in vocational rehabilitation, *Rehabilitation Counselling Bulletin*, 47(4), 205-215. Doi: <http://dx.doi.org/10.1177/00343552040470040201>.
- Cárcamo-Solís, M. de L., Carrete-Lucero, L. de la P, Álvarez-Castañón, L. del C. & Arroyo López, M. del P (2016). Sobre la responsabilidad social empresarial, estudios de caso en México, México: Universidad de Guanajuato, Tecnológico de Monterrey, Porrúa.
- Carmines, E. G. y Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (Vol. 17). Sage publications.
- Carroll, A. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility, *Business & Society*, Vol. 38, Nº 3, pp. 268-295.
- Carroll, A. B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. *Organizational Dynamics*, 44, pp. 87-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.02.002>
- 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*, Vol. 12 No. 1, pp. 85-105.
- Casaló, L., Flavián, C. & Guinalíu, M. (2007). The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty. *Online information review*.
- Cassel, C., Hackl, P. y Westlund, A. H. (1999). Robustness of partial least-squares method for estimating latent variable quality structures. *Journal of Applied Statistics*, 26(4), 435-446.
- CEDA. (2011). CEDA. Obtenido de <http://www.ceda.org.ec/contenidos.php?idio=1&plant=2&cod=20&lguia=14&nivel=2>
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, E. & Cegarra-Navarro, J.G. (2012). Understanding the link between work life balance practices and organisational outcomes in SMEs. The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, Vol. 41, No. 3, pp. 359-379.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	229/304



- Celep, C. & Yilmazturk, O. E. (2012). The relationship among organizational trust, multidimensional organizational commitment and perceived organizational support in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5763-5776.
- Celma, D., Martínez-García, E. & Raya, J.M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, Madrid, Tomo 24, No. 2, pp. 82-89.
- CEMEFI. (2015). *CEMEFI*. Obtenido de <http://www.cemefi.org/esr/index.php>
- Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión (2008). *La Gestión Ambiental en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial*. Instituto Andaluz de Tecnología.
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*; Bingley Tomo 13, No. 2, pp. 323-338. DOI: 10.1108/SRJ-07-2016-0115
- Chen, P., Sparrow, P. & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. En Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. En Vinzi, V. E., Chin, W. W., Henseler, J., y Wang, H. (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655–690). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Chin, W. W. y Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. En Hoyle, R. (Ed.), *Statistical strategies for small samples research* (pp. 307–341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cho, Y. J. & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Choong, Y. O., Lau, T. C. & Wong, K. L. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: An empirical study. *Researchers World*, 2(4), 91.
- Choudhury, E. (2008). Trust in administration: An integrative approach to optimal trust. *Administration & Society*, 40(6), 586-620.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.
- Closon, C., Leys, C. & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 31-54.
- CODESPA. (2014). Estudio de Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador: <https://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/estudio-de-responsabilidad-social-empresarial-en-ecuador/>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cole, C.L. (2000). "Building loyalty", *Workforce*, Vol. 79 No. 8, pp. 42-48
- Colquitt, J., Scott, B. & LePine, J. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. No. 4, pp. 909-927.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). LIBRO VERDE: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, Bélgica.
- Comisión Europea (2003). *European Competitiveness Report 2003*, SEC (2003)1299.
- Correa, M., Flynn, S. & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Correa, M.E. (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. *Revista Futuros*, No. 6. Vol. 2.
- Cortés, S. (2015). LA IMPORTANCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL SIGLO XXI. Colombia.
- Coulter, K. S. & Coulter, R. A. (2002). Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship. *Journal of services marketing*, 16 (1), 35-50.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 31, 93-96.
- Cuervo, A. & Vázquez-Ordas, C. J. (Eds.) (2008). *Introducción a la administración de empresas*. Madrid, España: Aranzandi.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	230/304



- Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI). Trust in organizations: Frontiers of theory and research, 302(330), 39-52.
- Cuskelly, G. & Boag, A. (2001). Organizational commitment as a predictor of committee member turnover among volunteer administrators: results of a time-lagged study”, Sport Management Review, Vol. 4, No. 1, pp. 65-86.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 15(1), pp. 1-13.
- Davidson, P. & Griffin, R. (2000). *Management: Australia in a global context*. New Jersey: Prentice Hall, Upper.
- Davis K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? California Management Review, Vol. 2, No. 3.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F. & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. The International Journal of Human Resource Management, 25(1), 91-112.
- De la Cuesta, M. (2002). *La responsabilidad social corporativa: Una aplicación a España*. UNED: Madrid.
- De la Cuesta, M., Valor, C. & Kreisler, I. (2003). *Promoción institucional de la Responsabilidad Social Corporativa*. Boletín ICE Económico, No. 2779.
- DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). Human resources management. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Decker, O.S. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services, Managerial Auditing Journal, Vol. 19, Nº 6, pp. 712-728.
- Deci, E.L. (1973). “Paying people doesn’t always work the way you expect it to”. Human Resource Management, Vol. 12 No. 2, pp. 28-32.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (2000). “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour”. Pshychological Inquiry, Vol. 11 No. 4, pp. 227-68.
- Deshpande, S.P. (1996). “The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: an empirical investigation”, Journal of Business Ethics, Vol. 15 No. 6, pp. 655-660.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. British Journal of Management, 17(4), 263–282.
- Dias, A., Lúcia, L.R., Russell, C. & Neves, M.E. (2019). Corporate social responsibility disclosure in small and medium-sized entities and large companies. Social Responsibility Journal; Bingley Tomo 15, No 2, pp. 137-154. DOI: 10.1108/SRJ-05-2017-0090
- Díaz, O. (1996). *Administración de Empresas I*. El Salvador: Imprenta y Offset Ricaldone. Primera Edición.
- Díaz-Carrión, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernández, P. M. (2017). Social Human Resource Management Transparency in Europe: a Cross-Country Analysis. Universia Business Review; Madrid Nº 54, pp. 70-89. DOI:10.3232/UBR.2017.V14.N2.02
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. (2015a). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. Computational Statistics & Data Analysis, 81(1), 10-23.
- Dijkstra, T. K. y Henseler, J. (2015b). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. MIS Quarterly, 39 (2), 297–316.
- Directorio de Empresas y Establecimientos. (2014). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Obtenido de Revisión 4: <http://anda.inec.gob.ec/anda/index.php/catalog/426/datafile/F12>.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 20 (1), pp. 65-91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2015). Corporate social responsibility, multi-faceted job-products, and employee outcomes. Journal of Business Ethics, 131(2), 319-335.
- Dutton, J.E. y Dukerich, J.M. (1991). “Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation”, Academy of Management Journal, Vol. 34 No. 3, pp. 517-554, doi: 10.2307/256405.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C. & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. Journal of occupational and organizational psychology, 72(4), 463-483.
- Ekerman, G. (2006). Job Enrichment and Staff Motivation. Human Resource Management (pp. 183-191). Cape Town: Maskew Miller Longman (Pvt) Ltd.
- Ekos. (2014). *Empresas: Ranking Ecuador*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- El Mercurio. (2011). RSE está en etapa inicial en Ecuador.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	231/304



- El Telégrafo. (2015). Las Pymes aportan el 25% del PIB no petrolero.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of the 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (1998). *The Triple Bottom Line: Sustainability's Accountant*. Chapter 4 of *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Businesses*,. New Society Publishers.
- Ellemers, N., Kingma, L., Burgt, J. & Barreto, M. (2011). Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, pp. 97-124.
- Ellickson, M.C. y Logsdon, K. (2002). "Determinants of job satisfaction of municipal government employees", *Public Personnel Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 343-358.
- Erazo, K. (2015). *Uso de las relaciones públicas en las empresas socialmente responsables en el Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5997/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-209.pdf>
- Eslami, J. & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARNP Journal of Science and Technology*, Vol. 2, No. 2, pp. 85-91.
- European Commission (2007). *Opportunity and Responsibility. How to Help More Small Businesses to Integrate Social and Environmental Issues Into what they Do*. Brussels, BE.: European Comission: Directorate-General Enterprise and Industry.
- Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management & Administration*, 29(3), 291-306.
- ExpoNews. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa : Críticas a la RSC*. Obtenido de Estrategia Empresarial: <http://www.expoknews.com/responsabilidad-social-corporativa-criticas-a-la-rsc/>
- Falk, R. F. y Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, OH: The University of Akron.
- FAO. (2011). *FAO*. Obtenido de <http://www.rlc.fao.org/ong/info13.htm>
- Fard, P. G. & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Fenwick, T. & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, Vol. 12 No. 1, pp. 24-35.
- Fernández, D. & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review*, No 7, pp. 38-53.
- Fernandez, P. (2008). *Métodos de Valoración*. Barcelona, España: IESE Business School-Universidad de Navarra.
- Fernández, R. (2013). *Diario Responsable*. Obtenido de <https://diarioresponsable.com/opinion/16283-rse-rsc-aspectos-clave-su-implantacion-sus-criticas>
- Ferreira P. y Real de Oliveira E. (2014). "Does corporate social responsibility impact on employee engagement?", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 26 No. 3/4, pp. 232-248.
- Fischer, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (Tercera ed.). Mc Graw Hill.
- Fiske, S.T., Cuddy, A.J. y Glick, P. (2007). "Universal dimensions of social cognition: warmth and competence". *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 11 No. 2, pp. 77-83.
- Flores R., D., Bino R., R. E. & Barroso G., M. d. (2016). Responsabilidad social en el sector hotelero: Análisis de caso en Córdoba (Argentina). *Revista Journal G.C.G. Georgetown University-Universia*, Vol. 10 Núm. 3, pp. 116-135.
- Forética. (2008). *Norma para la Evaluación de la Gestión Ética y Socialmente Responsables en las Organizaciones*. Obtenido de http://sge21.foretica.org/wp-content/uploads/2011/11/SGE-21_2008_ES-DEF.pdf Accedido el 2/05/14
- Fornell, C. y Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 440-452.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, E. (1984). *Corporate Views of the Public Interest*. Auburn.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. . *Printman Press*.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	232/304



- Freeman, R. & Evan, W. (1990). "Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation". *Journal of Behavioral Economics*, 337-359.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New YorkTimes Magazine*, September 13.
- Gagné, M., Chemolli, E., Forest, J. & Koestner, R. (2008). A temporal analysis of the relation between organisational commitment and work motivation. *Psychologica Belgica*, 48(2-3).
- Gallardo V.D., Sánchez H.I. & Castilla P.F. (2015). "Marco teórico y metodológico para la validación cualitativa de un modelo explicativo de la responsabilidad social en sociedades cooperativas", *REVESCO*, No. 118, pp. 86-121.
- Galletta, M., Portoghese, I. & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management research*, 3(2), 1-19.
- Galup, S.D., Klein, G. & Jiang, J.J. (2008). The impact of job characteristics on employee satisfaction: a comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information System*, Vol. 48, No. 4, pp. 58-68.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 58(2), 1-19.
- García, R. (2012). *GM Distribuidora*. Obtenido de <http://www.golosinaspormayor.com/distribuidores/distribuidores-de-productos-de-consumo-masivo.html>
- Garcia-Mas, A., Palou, P., Gili, M., Ponseti, X., Borrás, P. A., Vidal, J., ... & Sousa, C. (2010). Commitment, enjoyment and motivation in young soccer competitive players. *The Spanish journal of psychology*, 13(2), 609-616.
- García-Torea, N., Fernández-Feijoo, B. & De La Cuesta González, M. (2017). The influence of ownership structure on the transparency of CSR reporting: empirical evidence of Spain, *Spanish Journal of Finance and Accounting*, Vol. 46, Nº 3, pp. 249-271.
- Gardner, J., Rachlin, R. & Sweeny, H. (1986). *Manual de Planeamiento Estratégico*. *Academy of Management Executive*.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory, *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, Nº 1, pp. 51-71.
- Gaudencio, P., Coelho, A. & Ribeiro, N. (2017). The role of trust in corporate social responsibility and worker relationships. *Journal of Management Development*, 36(4), 478-492. DOI: 10.1108/JMD-02-2016-0026
- Gefen, D., Straub, D. y Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 7.
- Genedy, A. & Sakr, A. (2017). The relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance in developing countries. Case of Egypt. *International Journal of Business and Economic Development*, Vol. 5 Number 2, pp. 59-73.
- Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effects model. *Biometrika*, 61, 101-107.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K. & Kumar, N. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study. *International Journal of research in marketing*, 13(4), 303-317.
- 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.
- Giffin, K. (1967) The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68: 2, 104-120.
- Gil, A. & Luciano, P. (2011). "La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial". *Revista de métodos cuantitativos para la economía*, 71-79.
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Global Reporting Initiative – GRI (2006). Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, http://www.globalreporting.org/NR/rdonlyres/415F297B-5289-41608B6C7CC034D5BE52/0/G3_GuidelinesESP.pdf
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	233/304



- Goldsmith, A., Veum, J. y Darity, J.W. (2000). "Working hard for the money? Efficiency wages and worker effort". *Journal of Economic Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 351-85.
- Gond, J., El-Akremiti, A., Igalens, J. & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility influence on employees. *ICCSR Research Paper Series - Nottingham University Business School*, Vol. No. 54, pp. 1479-1512.
- González, E. (2007). La teoría de los stakeholders. Un puente para el desarrollo práctico de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 208 - 209.
- González, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE* No. 2813.
- González, R. (2014). *Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa*. México.
- Grayson, D. & Hodges, A. (2017). *Corporate Social Opportunity!: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business*. London, England: Routledge.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (Ninth Edition). Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Guerrero, S. y Herrbach, H. (2009). Manager organizational commitment: a question of support or image? *Int Journal of Human Resource Management*, 20(7): 1536–1553.
- Guilford, J.P. (1954). *Psychometric Methods*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Gulati, R. & Sytch, M. (2008). "Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust". *Managerial and Decision Economics*, Vol. 29 Nos 2-3, pp. 165-190.
- Guo, D., DeFrancia, K., Chen, M., Filiatraut, B. & Zhang, C. (2015). *Assessing Sustainability: Frameworks and Indices*. Research Program on Sustainability Policy and Management. Earth Institute. Columbia University. Recuperado el 15 de junio de 2017 de: http://spm.ei.columbia.edu/files/2015/06/SPM_Metrics_WhitePaper_3.pdf
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). The development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Tests of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. 2nd edition. Sage Publications.
- Hammouda, Y. A. & Junoh, M. Z. M. (2019). Causative Investigation of Corporate Social Responsibility to Customers on Employees' Commitment to the Organization and Job Satisfaction in Construction Corporates. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-12.
- Hansen, E. G. y Schaltegger, S. (2016). The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), pp. 193-221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W. & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of business ethics*, 102(1), 29-45.
- Hardin, R. (2006) *Trust*. Malden, MA: Polity Press.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. y Hayes, T.L. (2002). "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279, doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268.
- Hartline, M. y Ferrel, O.C. (1996). "The management of customer contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 4, pp. 52-70.
- Hayati, K. & Caniogo, I. (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment and job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102-1106.
- Hemphill, T. (2004). Corporate Citizenship: The Case for a New Corporate Governance Model. *Business and Society Review*, 109 (3), pp. 339-361.
- Henseler, J. (2017a). Bridging design and behavioral research with variance-based structural equation modeling. *Journal of advertising*, 46(1), 178-192.
- Henseler, J. (2017b). ADANCO 2.0. 1. In 9th International Conference on PLS and Related Methods, PLS 2017.
- Henseler, J. (2018). Partial least squares path modeling: Quo vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	234/304



- Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20.
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. D. & Capwell, D. F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hewitt, A. (2017). Trends in global employee engagement: Global anxiety erodes employee engagement gains. *Talent, Rewards & Performance*.
- Holden, P. (1998). *Employee Commitment. The Excellent Manager's Companion* (pp. 11-15). Aldershot: Gower Publishing Limited.
- Hopkins, M. (2003). *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Matters*. London: Earthscan Publications Ltd.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper and Row: p271.
- Hosie, P., Jayashree, P., Tchantchane, A. & Ban, S.L. (2013). The effect of autonomy, training opportunities, age and salaries on job satisfaction in the South East Asian retail petroleum industry. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 21, pp. 3980-4007.
- Hosmer, L. T. (1995) Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20: 2 pp379–403.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 555-573.
- Hsu, S. Y., Chang, C. C. & Lin, T. T. (2016). The optimal entry point for corporate social responsibility of sustainable business in the food industry - the TBL model. En K. Suryadi (Presidente), en la conferencia Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Bali, Indonesia.
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424.
- Hu, L. T. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hur, W. M., Moon, T. W. & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.
- Hyeli, K., Woo, E., Uysal, M. & Kwon, N. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Bradford Tomo 30, No. 3, pp. 1584-1600. DOI: 10.1108/IJCHM-03-2016-0166
- Idris, A., See, D. & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*; Bradford Tomo 31, No 3, pp. 697-711. DOI: 10.1108/JOCM-04-2017-0155
- IES (2016). Report published in 2016, available at: www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-drivers-employee-engagement.
- Ilkhanizadeh, S. & Karatepe, O. M. (2017). An examination of the consequences of corporate social responsibility in the airline industry: Work engagement, career satisfaction, and voice behavior. *Journal of Air Transport Management*, 59, 8-17.
- INEC. (2015). *DIRECTORIO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS 2015*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Res ultados_DIEE2015.pdf
- Iñiguez, V. & Rosero, P. (2010). *Diagnostico del Sistema del Sector Distribuidor*. Obtenido de file:///C:/Users/HOME/Downloads/convertir%20ahora.pdf
- İslamoğlu, G., Birsnel, M. & Börü, D. (2007). Trust in Organization. *İstanbul: İnkılap Kitabevi*.
- Jaramillo, I. C. (2015). Reflexiones acerca de la responsabilidad social empresarial desde su dimensión laboral. *Revista ESPIGA*, 16.
- Javadein, S.R., Rayej, H., Estiri, M. & Ghorbani, H. (2011). The role of internal marketing in creation of sustainable competitive advantages. *Trends in Applied Sciences Research*, Vol. 6 No. 4, pp. 364-374.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	235/304



- Jiang, J., Sun, L.Y. & Law, K. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderator of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: a self-consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 675-693.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2000). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- Juaneda, E. y González, L. (2007), "Definición, antecedentes y consecuencias del compromiso organizativo", en Ayala Calvo, J.C. (Ed.), *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, Universidad de la Rioja, pp. 3.590-3.609.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376-407. Doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>.
- Judge, T.A. y Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 6, pp. 939-948.
- Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 4, pp. 692-724.
- Karatepe, O.M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 32, pp. 12-22.
- Karatepe, O. M. & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173-193.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2, 51-60.
- Khan, A., Latif, F., Jalal, W., Anjum, R. & Rizwan, M. (2014). The Impact of Rewards & Corporate Social Responsibility (CSR) on Employee Motivation. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 70.
- Khurana A. (2010). Corporate Social Responsibility (CSR). Social Science Research Network, On line at: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1718347>.
- Kim, H.L., Rhou, Y., Uysal, M. & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management* Tomo 61, pp. 26-34. DOI:10.1016/j.ijhm.2016.10.011
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Klonoski, R. (1991). "Foundational Considerations in the Corporate Social Responsibility Debate". *Business Horizons*, 9-18.
- Koh, H. C. & Boo, E. F. H. (2004). Organisational ethics and employee satisfaction and commitment. *Management Decision*, 42(5), 677-693.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2018). *Marketing 3.0*, Editorial Ltd.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. London, UK: McGraw Hill.
- Krick, R. (2005). *From words to action: The Stakeholder engagement manual. Vol. 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement*. UNEP Stakeholder Research Associates.
- Krot, K. & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 224-233.
- Kumar, P., Mehra, A., Inder, D. & Sharma, N. (2016). Organizational commitment and intrinsic motivation of regular and contractual primary health care providers. *Journal of family medicine and primary care*, 5(1), 94.
- Kundu, S. C. & Gahlawat, N. (2015). Effects of csr focused hrm on employees satisfaction: A study of indian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 4(2).
- Laasch, O. & Conaway, R. (2015). *Principles of Responsible Management: Global Sustainability, Responsibility (First Edition)*. Stanford: Cengage Learning.
- Lacey, M. Y. (1994). Rewards can cost nothing? Yes, they can...really. *The Journal for Quality and Participation*, 17(3), pp. 6-9.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured healthcare settings: effects on staff nurse commitment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 30(9), 413-425.
- Latham, G.P. & Pinder, C.C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, Vol. 56, No. 1, pp. 485-516.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	236/304



- Lechuga, S., M.P., Martínez-Martínez, D., Manuel, L., J. & Herrera, M., J. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs Personnel Review. Farnborough, Tomo 47, No. 6, pp. 1215-1247. DOI: 10.1108/PR-05-2017-0165
- Leal, A., Alfaro de Prado, A., Rodríguez, L. & Román, M. (1999). El factor humano en las relaciones laborales. Editorial Pirámide, Madrid.
- Leal, M. (2013). Estrategias de financiamiento aplicadas por hipermercados en un entorno competitivo. *Revista de Ciencias Sociales*, 311-322.
- Lee, C.H. & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), pp. 981-1000, doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000106173>.
- Lee, S. & Heo, C.Y. (2009). Corporate social responsibility and customer satisfaction among US publicly traded hotels and restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28 No. 4, pp. 635-637.
- Lee, T. Z., Ho, M. H., Wu, C. H. & Kao, S. C. (2008). Relationships between employees' perception of corporate social responsibility, personality, job satisfaction, and organizational commitment marketing. In *Proceedings of the International Conference on Business and Information* (pp. 1-17).
- Lima, M. & López, M. F. (2012). *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*.
- Lin, T.L. & Lai, W.H. (2018). Analyzing the Factors that Affect the Implementation of CSR in Enterprises. *Review of Integrative Business and Economics Research*. Hong Kong Tomo 7, No. 3, pp. 66-92.
- Linannen, L. & Panapanaan, V. M. (2002). Management of Corporate Responsibility Towards Sustainability: Triple Bottom Line Approach. Foundation for Economy and Ecology OIKOS PhD summer academy 2002 "Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements".
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Consulting Psychologists Press. Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA., pp. 1297-1349.
- Locke, E. (1997). "The motivation to work: what we know". En Maehr, M. y Pintrich, P. (Eds), *Advances in Motivation and Achievement*, Vol. 10, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 375-412.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (2004). "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century". *Academy of Management Review*, Vol. 29 No. 3, 388-403.
- Loor-Zambrano, H. Y., Santos-Roldán, L. & Palacios-Florencio, B. (2020). Corporate social responsibility, facets of employee job satisfaction and commitment: the case in Ecuador. *The TQM Journal*.
- López, A. (2017). Obtenido de <http://www.alfredolopez.com.co/responsabilidad-social-empresarial/>
- Lu, R.X.A., Lee, P.K.C. y Cheng, T.C.E. (2012), "Socially responsible supplier development: construct development and measurement validation", *International Journal of Production Economics*, No. 140, pp. 160-167.
- Lucidchart. (2017). Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/qu%C3%A9-es-un-diagrama-de-venn>
- Luzuriaga, K. A. (2019). Análisis de la evolución de la Responsabilidad Social en el Ecuador, según las corrientes teóricas de Garriga y Melé. *Obra digital: revista de comunicación*, (16), 13-28.
- Luzuriaga Sacoto, K. A. (2017). *Evolución de la Investigación Teórica y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador Durante las Últimas Tres Décadas* (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2009). *Engaging engagement. Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley-Blackwell, Oxford, UK. doi, 10, 9781444306538.
- Magee, J. (1976). *Sistemas de Distribución*. Buenos Aires: 2da Edición. El Ateneo.
- Malik, M.S. & Kanwal, M. (2018). Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction. *Journal of Workplace Learning; Bradford* Tomo 30, No. 1, pp. 2-17. DOI: 10.1108/JWL-05-2016-0044
- Maneiro, M. & Herrero, G. (2006). Un plan de futuro para la organización de las empresas de economía social: La responsabilidad social corporativa. CIRIEC-España y CECOOP.
- Manimegalai, S. & Baral, R. (2018). Examining the mediating role of organizational trust in the relationship between CSR practices and job outcomes. *Social Responsibility Journal*, 14(3), 433-447.
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment: Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *The Health Care Manager*, 23(2), 167-176.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	237/304



- Mariappanadar, S. & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: the synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 6 No. 3, pp. 206-224.
- Marin, L. & Ruiz, S. (2007). I need you too! corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility, *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, Nº 3, pp. 245-260.
- Martínez García De Leaniz, R.P. (2015). Influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento del consumidor turístico: un estudio desde la perspectiva del turismo sostenible. Santander: Tesis Doctoral, Universidad de Cantabria.
- Martínez-Carrasco, P.F., López, Y.J.A. y Marín, R.J.L. (2013). "Estrategias, estilos de dirección, compromiso de los trabajadores, responsabilidad social y desempeño de las pequeñas y medianas empresas de economía social de la región de Murcia". *REVESCO*, No. 111, pp. 108-140, doi: 10.5209/rev_REVE.2013.v111.426754.
- Martínez-León, I.M., Olmedo-Cifuentes, I. & Zapata-Conesa, J. (2012). Reputación percibida por el profesorado de las cooperativas de educación: medición e influencia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Vol. 77, pp. 237-260
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, NY.
- Mathieson, K., Peacock, E. y Chin, W. W. (2001). Extending the Technology Acceptance Model: The Influence of Perceived User Resources. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 32(3), 86–112.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Matzler, K. & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. y Schoorman, D. (1995) An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20: 3 pp709–34.
- McAllister, D.J. (1995). "Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 24-59.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Education, New York, NY, Vol. 21, pp. 166-171.
- McVea, J. & Freeman, R. (2005). A names-and-Faces Approach to Stakeholders Management . *Journal of Management Inquiry*, 57-69.
- Melendez, Á. (2015). La Responsabilidad Corporativa llama a la Puerta . *Gestión* , 20-26.
- Merino, A. (2005). La responsabilidad social corporativa: su dimensión laboral, *Documentación laboral*.
- Meyer, J. y Allen, N. (1990). The Measure and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*, Newbury Park (CA), Sage.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 665-683
- Meyer, J.P., Becker, T.E. y Vandenberghe, C. (2004). "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 No. 6, 991-1007.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meza, A. (2007). *LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD*. Bogotá.
- Minbaeva, D. (2008). "HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer". Working Paper No. 12.
- Ming, W., W.P., Tee, N., E. & Hua, C.C. (2018). Transformational Leadership, Motivation, and Organizational Commitment towards Corporate Social Responsibility in Banking Service Industry, Sarawak. *Global Business and Management Research*, supl. Special Issue; Boca Raton, Tomo 10, No. 2, pp. 58-70.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	238/304



- Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.
- Misztal, A. & Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2014). Environmental issues of the corporate social responsibility. *Management*, 18(1), 58-70.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). *Academy of Management Review*. Obtenido de Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts.
- Mitchell, T. (1982). "Motivation: new directions for theory, research, and practice". *Academy of Management Review*, Vol. 7 No. 1, pp. 80-8.
- Mohammed, M.K., Ataman, G. & Behram, N.K. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior. *Journal of Global Responsibility*; Bingley Tomo 10, N.º 1, (2019): 47-68. DOI: 10.1108/JGR-06-2018-0018
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z. & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17).
- Mone, E.M. y London, M., (2010). *Employee engagement; Through effective performance management. A practical guide for managers*. Routledge Press. NY.
- Montiel, I. (2008), "Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures", *Organization and Environment*, Vol. 21 No. 3, pp. 245-269.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health services management research*, 21(4), 211-227.
- Mosley, D. C., Megginson, L. C. & Pietri, P. H. (2005). *Supervisión: la práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación* (No. 658.3128 M912s). México, MX: Thomson Learning.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982). *Employee Organization Linkages*. Academic Press, New York, NY.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). "The Measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-247.
- Mozes, M., Josman, Z. & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, Vol. 7, No. 2, pp. 310-325
- Mullins L.J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Prentice Hall. UK 7th Ed. 88(431):1052-1058
- Muñiz, R. (2014). *Canales de distribución*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>
- Murphy, M. (2002). *Organisational Change and Firm Performance*, STI Working Paper 2002/14.
- Nasomboon, B. (2014). The relationship among leadership commitment, organizational performance, and employee engagement. *International Business Research*, 7(9), 77.
- Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y práctica*. ESIC. Madrid.
- Navarro Espigares, J.L & González López, J.M. (2006). *Responsabilidad social corporativa y crecimiento económico*. *Estudios de Economía Aplicada*, Vol. 24-2, pp. 723-749.
- Navas, J. & Guerras, M. (2007). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid.
- Navas, W. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial*. I Congreso Internacional de la F.C.A.E de la Universidad Técnica de Manabí.
- Nejati, M. & Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment: Empirical findings from a developing country. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), pp. 263-275.
- Neville, B. & Mengue, B. (2006). "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders". *Journal of Business Ethics*, 377-391.
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Nitzl, C., Roldán, J. L. y Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849-1864.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	239/304



- Nogales Naharro, M.A. (2006). Desarrollo rural y desarrollo sostenible. La sostenibilidad ética. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, Vol. No 55, pp. 7-42.
- Nowalski, J. (2011). *Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados*. Obtenido de LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/la_responsabilidad_social_de_la_empresa_en_america_latina.pdf
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, S. E. (2014). Observatorio de la PyME. Obtenido de Preguntas PYME N°33 Manabí en Cifras: <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Preguntas%20PyME%2033%20VF.pdf>.
- Olcer, F. (2015). Mediating effect of job satisfaction in the relationship between psychological empowerment and job performance. *Theoretical and Applied Economics*, Vol. 22 No. 3, pp. 111-136.
- Olcese, A., Rodríguez, M. & Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la empresa*. Madrid: Editorial McGraw Hill.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO (2016). Global Education Monitoring Report 2016. Education for people and planet. Creating sustainable futures for all. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113.
- Paille, P. (2011). Perceived stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction. *Journal of Management Research*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-16.
- Palacios, B. (2015). Impacto de la importancia percibida de la responsabilidad corporativa del hotel sobre el comportamiento de quejas del turista. *Esic Market Economics and Business Journal*, 46(2), 325-350.
- Palacios, B., Castellanos, M. & Rosa, I. (2016). Effect of environmental activities within the frame of corporate responsibility in hotel establishments. *Environmental Engineering and Management Journal* Vol.15, No. 7, pp. 1455-1464.
- Palacios, B., Rosa, I. & Castellanos, M. (2016). Las principales razones de la adopción de la responsabilidad social corporativa en los establecimientos hoteleros. *Revista de Estudios Empresariales*, 17-31.
- 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*, Vol. 56, Nº 2, pp. 4-12.
- Park, S.Y. & Levy, S.E. (2014). Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 332-348.
- Peinado, E. (2011). *Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados*. Obtenido de LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/la_responsabilidad_social_de_la_empresa_en_america_latina.pdf
- Penha, E. D. S., Reboucas, S. M. D. P., de Abreu, M. C. S. & Parente, T. C. (2016). Perception of social responsibility and job satisfaction: a study in Brazilian companies/Percepcao de responsabilidade social e satisfacao no trabalho: um estudo em empresas brasileiras. *Revista de Gestao USP*, 23(4), 306-316.
- Pérez, A., Martínez, P. y Rodríguez del Bosque, I. (2012), "The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry", *Service Business*, October, pp. 1-23.
- Pérez-Bustamante Yabar, D.C., Rodríguez Herraes, B. & Medrano Garcia, M.L. (2011). Análisis de la dimensión medioambiental de las compañías aéreas que operan en España: estudio del contenido de sus páginas web/Analysis of airlines operative in Spain environmental dimensions: a review of their website content. *Observatorio Medioambiental*; Madrid, Tomo 14, pp. 211-224.
- Pérez Ruiz, A. & Rodríguez Del Bosque, I. (2012). The role of CSR in the corporate identity of banking service providers, *Journal of Business Ethics*, Vol. 108, Nº 2, pp. 145-166.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	240/304



- Perry, R. W. (2004). The relationship of affective organizational commitment with supervisory trust. *Review of public personnel administration*, 24(2), 133-149.
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, Vol. 43 No. 3, pp. 296-319.
- Pinder, C.C. (1998). *Motivation in Work Organizations*, John Wiley & Sons, Upper Saddle River, NJ.
- Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Bajo Sanjuán, A. M. & Nicado Garcia, M. (2018). Modelos para evaluar la sostenibilidad de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, Vol. 134, pp. 63-73.
- Polo-Vargas, J.D., Fernández-Ríos, M., Bargsted, M., Ferguson F.L. y Rojas-Santiago, M. (2017), "The relationship between organizational commitment and life satisfaction: the mediation of employee engagement", *Universia Business Review*, second quarter 2017, pp. 110-145.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. No. 84(12), pp. 78-92.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89 (1-2), pp. 62-77.
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Puchol, L. (1997). *Dirección y gestión de recursos humanos*. 3ª. Edición. Madrid, Díaz de Santos.
- Rahdari, A. H. & Rostamy, A. A. A. (2015). Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. *Journal of Cleaner Production*, 108, pp. 757-771. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.05.108>
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, E. & García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad Social Empresarial*. México: Pearson.
- Real, J. C., Leal, A. & Roldán, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 505-521.
- Redington, I. (2005). *Making CSR Happen: The Contribution of People Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Reinartz, W., Haenlein, M. y 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.
- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J. y Ryan, R.M. (2000). "Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness". *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 26 No. 4, pp. 419-35.
- Revista Énfasis. (2015). Obtenido de <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/11847-evolucion-del-consumo-masivo-latinoamerica>
- Rigdon, E. E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 34(6), 598-605.
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2017). On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing ZFP*, 39(3), 4-16.
- Ringle, C.M., Wende, S. y Becker, J.-M. (2015). "SmartPLS 3". www.smartpls.com.
- Rivera, H. & Malaver, M. (2011). La organización: los stakeholders y la responsabilidad social. *DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN*(97), 36.
- Robbins, D. y Pearce, J. (1993). "Entrepreneurial retrenchment among small manufacturing firms". *Journal of Business Venturing*, Vol. 8 No. 4, pp. 301-18.
- Robbins, S., Judge, T. & Sanghi, S. (2009). *Organization and stress management*. New Delhi, India: Dorling Kindersley.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, Prentice Hall, NJ.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (1996). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Roberts, N. y Thatcher, J. B. (2009). Conceptualizing and testing formative constructs: Tutorial and annotated example. *The Data Base for Advances in Information Systems*, 40(3), 9-39.
- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Hooker, H. & Hayday, S. (2007). *Engagement: The Continuing Story*, Institute for Employment Studies, London.
- Robinson, H., Symonds, B., Gilbertson, B. & Ilozor, B. (2015). *Design Economics for the Built Environment: Impact of Sustainability on Project Evaluation (First Edition)*. West Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	241/304



- Roca, C. (2016). *Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores*. Obtenido de <http://www.iebschool.com/blog/productos-de-consumo-masivo-comercio-ventas/>
- Roldán, J.L. y Cepeda, G. (2018). "Curso sobre PLS-SEM" (6ª edición). Universidad de Sevilla.
- Ruizalba, J., Vallespín, A.M. y González, P.J.L. (2014), "El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía", *Revista de Empresa Familiar*, Vol. 14 No. 1, pp. 45-58.
- Rupp, D. E. & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 2(1), 211-236.
- Rutherford, D. G. (1990). *Hotel Management and Operations*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 45-67.
- Sabogal Aguilar, J. (2008). Aproximación y cuestionamientos al concepto Responsabilidad Social Empresarial. *rev.fac.cienc.econ.*, XVI (1), pp.179-195.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro, J.M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 6, pp. 1217-1227.
- Sampedro, C. (2014). Responsabilidad Social Corporativa. Concepto, dimensión interna y comunicación. España.
- Sánchez, J. C. & Zaldívar, M. (2016). EVOLUCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO RESPUESTA A LA GLOBALIZACIÓN NEOLIBERAL. *Revista Científica EcoCiencia*, 10.
- Santamaría, R. (2012). La cadena de suministro en el perfil del Ingeniero Industrial: una aproximación al estado del arte. *Sistema de Información Científica Redalyc*, 39.
- Santos, L. (2013). *Factores de éxito en la internacionalización de la empresa de los muebles de Andalucía*. Obtenido de <http://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/11794>
- Sarro Alvarez, M.M., Cuesta-Valiño, P. & Penelas Leguía, A. (2007). La Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Una Orientación Emergente en la Gestión de las Entidades Bancarias Españolas. En Ayala, J. C. (Ed.): *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino al Futuro*. Logroño: Universidad de La Rioja, pp. 1928-1942.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. y Salanova, M. (2006). "The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study". *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance?. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 836.
- Schermerhorn, J. (2002). *Management* (Séptima ed.). Wiley, NewYork.
- Sepulveda, Y. M. (2013). La pyme como actor social responsable: Un diagnóstico sobre la vinculación de las pymes colombianas a la responsabilidad social desde una aproximación crítica. Tesis de maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Bogotá.
- Shapiro, C. y Stiglitz, J. (1984), "Unemployment equilibrium as a worker discipline device". *American Economic Review*, Vol. 74 No. 3, pp. 433-44.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), pp. 625-648.
- Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J. & Zhu, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 15, pp. 3020-3035.
- Shepherd, J. L. y Mathews, B. P. (2000). Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives. *Employee Relations*, 22: 6 pp555-75.
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K. & Kawakami, N. (2015). Workaholism vs work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, Vol. 22, No. 1, pp. 18-23.
- Singh, A. P. & Paithankar, S. (2015). Analysis of the effects of corporate social responsibility activities on employee satisfaction and commitment. *SIMS Journal of Management Research*, 1(1), 34-40.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	242/304



- Singh, S. & Kaur, P. (2016). Corporate Social Responsibility in India. *International Journal of Higher Education Research & Development*, 1(1).
- Singhapakdi, A., Dong-Jin, L., Sirgy, M.J., Roh, H. & Senasu, K. (2019). Effects of perceived organizational CSR value and employee moral identity on job satisfaction: a study of business organizations in Thailand. *Asian Journal of Business Ethics*; Dordrecht Tomo 8, No. 1, pp. 53-72. DOI: 10.1007/s13520-019-00088-1
- Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture. *The Journal of Commerce*, 4(1), 72.
- Skudiene, V. & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, 7(1), 49-67.
- Smith, C. (2005). Understanding trust and confidence: Two paradigms and their significance for health and social care. *Journal of Applied Philosophy*, 22(3), 299-316.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C. L. (1997). *Measurement of Satisfaction In Work & Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Solinger, O.N., van Olffen, W. y Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>.
- Souza, M. M. de & Laros, J. A. (2010). Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 21-37.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*. London: Sage.
- SRI, Servicio de Rentas Internas del Ecuador. (2015). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Statt, D.A. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Psychology Press.
- Steers, R.M. & Sánchez-Runde, C. (2002). "Culture, motivation, and work behavior", *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Stone, M. (1974). Cross-validators choice and assessment of statistical predictions. *Journal of the Royal Statistical Society*, 36, 111 – 147.
- Sun, R., Yao, P., Wang, W., Yue, B. & Liu, G. (2017). Assessment of Wetland Ecosystem Health in the Yangtze and Amazon River Basins. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 6(3), p. 81. <https://doi.org/10.3390/ijgi6030081>
- Superintendencia de Compañías. (2011). Obtenido de www.supercias.gob.ec
- Tamm, K., Eamets, R. & Mõtsmees, P. (2010). Relationship between corporate social responsibility and job satisfaction: The case of Baltic countries. *The University of Tartu Faculty of Economics and Business Administration Working Paper*, (76-2010).
- Tate, W. L. & Bals, L. (2016). Achieving Shared Triple Bottom Line (TBL) Value Creation: Toward a Social Resource-Based View (SRBV) of the firm. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-24 <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3344-y>
- Tekleab, A. & Chiaburu, D. (2011). Social exchange: empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, Vol. 64, No. 5, pp. 460 – 466.
- Thomas, K. B. & Velthouse, B. A. (1990). Cognition elements of empowerment: an "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Thomson, A.M., Perry, J.L. y Miller, T.K. (2009). "Conceptualizing and measuring collaboration". *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 19 No. 1, pp. 23-56.
- Togna, G. (2014). Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 19 No. 1, pp. 64-81.
- Top, M., Akdere, M. & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 26, No. 9, pp. 1259-1282.
- Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. & Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International journal of health planning and management*, 28(3), e217-e241.
- Trivellas, P., Rafailidis, A., Polychroniou, P. & Dekoulou, P. (2019). Corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences on job performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*; Bingley Tomo 11, No. 2, pp. 265-282. DOI: 10.1108/IJQSS-12-2017-0117

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	243/304



- Tsourvakas, G. & Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*; Bingley Tomo 14, No. 1, pp. 123-137. DOI: 10.1108/SRJ-09-2016-0153
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, No 85,, pp. 411-427.
- Tzafirir, S. S. (2005). The relationship between trust, HRM practices and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1600-1622.
- Tziner, A. (2006). A revised model of work adjustment, work attitudes, and work behavior. *Review of Business Research*, 6, pp. 34-40.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. (2011). Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿Como se Relacionan?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.
- United Nations. (2007). Indicators for sustainable development. Guidelines and Methodologies. New York: United Nations. Recuperado el 14 de mayo de 2017 <http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf>
- Urbach, N. y Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11(2), 5-40.
- Uzhegova, M., Torkkeli, L. & Saarenketo, S. (2019). Corporate Social Responsibility in SMEs: Implications on Competitive Performance. *Management Revue, Supl. Special Issue; Baden-Baden Tomo 30, No. 2/3*, pp. 232-267. DOI:10.5771/0935-9915-2019-2/3-232
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2), 159-172.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M. & Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'Échelle de Motivation en Éducation (EME). *Canadian Journal of Behavioral Sciences*, 21, 323-349.
- Vallerand, R. J., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). Intrinsic Motivation in Sport. En K.B. Pandolf (Ed.), *Exercise and sports sciences reviews* (Vol.15, pp. 389-425). New York: Macmillan.
- Valverde, J. & Bermúdez, J. (2012). *ASÍ SE HACE: Gestión de la responsabilidad social empresarial y casos de buenas prácticas*. Costa Rica. Recuperado el 5 de Octubre de 2017, de <http://www.aedcr.com/Documentos/LibroasisehaceUNA-AED.pdf>
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, Nº 2, pp. 95-105.
- Van Marrewijk, M. (2010a). A Typology of Institutional Frameworks for Organizations. *Technology and Investment*, 01(02), pp. 101-109. <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2010.12012>
- Van Marrewijk, M. (2010b). The Cubrix, an Integral Framework for Managing Performance Improvement and Organisational Development. *Technology and Investment*, 01(01), pp.1-13. <http://dx.doi.org/10.4236/ti.2010.11001>
- Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of management*, 18(1), 153-167.
- Vansteenkiste, M., Lens, W. y Deci, E.L. (2006). "Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation". *Educational Psychologist*, Vol. 41 No. 1, pp. 19-31.
- Vega, P. (2012). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA EL INCREMENTO DEL VALOR DE MARCA: EL CASO DE LA PUBLICIDAD TELEVISIVA. Quito, Pichincha, Ecuador: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2955/1/T1048-MC-Vega-La%20responsabilidad.pdf>.
- Vermaa, D., Singhb, V. & Kishwanc, J. (2016). Material conservation – an approach to prevention of pollution. *Octa Journal of Environmental Research*, 4(4), pp. 312-318.
- Vijayalakshmi, B. S., Agamuthu, P. & Hashim, M. A. (2013). Indicators for assessment of sustainable production: A case study of the petrochemical industry in Malaysia. *Ecological Indicators*, 24, pp. 392-402. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.07.017>
- Vitell, S. J. & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489-494.
- Viteri, J. & Jácome, M. (2011). Situación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Ecuador. *Economía y Negocios*, 2-5.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	244/304



- Vives, A. (2004). The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility, Sustainable Development Department. Technical Papers Series, Washington, D.C.: InterAmerica.
- Vives, A. (2011). *Biblioteca Virtual en Responsabilidad Social y temas relacionados*. Obtenido de LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA EN AMÉRICA LATINA: http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/la_responsabilidad_social_de_la_empresa_en_america_latina.pdf
- Vives, A., Corral, A. & Isusi, I. (2005). Responsabilidad social de la empresa en las PyMEs de Latinoamérica. *rev.fac.cienc.econ.*, XVI (1), pp. 179-195.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G. & Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1111-1129.
- Voegtlin, C. & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: a systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, Vol. 26 No. 3, pp. 181-197.
- Wallis, A. M., Graymore, M. L. M. & Richards, A. J. (2011). Significance of environment in the assessment of sustainable development: The case for south west Victoria. *Ecological Economics*, 70(4), pp. 595-605. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2010.11.010>
- Webb, T. & Hohnen, P (2006). Corporate Responsibility-The Connected World in 2006. Ethical Corporation. Recuperado de: <http://www.ethicalcorp.com/content/corporate-responsibility-connected-world-2006>
- Werts, C. E., Linn, R. L. y Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Williams, L., Vandenberg, R. J. y Edwards, R. J. (2009). Structural equation modeling in management research: A guide for improved analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543-604.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 2, p. 219.
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F. & Scheibe, S. (2018). Catering to the needs of an aging workforce: The role of employee age in the relationship between corporate social responsibility and employee satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 875-888.
- Won-Moo, H., Tae-Won, M. & Sung-Hoon, K. (2018). How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work and Intrinsic Motivation *Journal of Business Ethics: JBE; Dordrecht Tomo 153, No. 3, pp. 629-644. DOI: 10.1007/s10551-016-3321-5*
- Wood, D. (2007). Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 853-886.
- World Business Council for Sustainable Development - WBCSD (1999). CSR: Meeting Changing Expectations, World Business Council for Sustainable Development, Geneva.
- World Business Council for Sustainable Development. (2000). Corporate Social Responsibility. *The WBCSD's Journey*, pág. 10.
- World Commission on Environment and Development - WCED (1987). Our Common Future. United Nations. Recuperado el 10 de junio de 2017 de: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Yadav, R. S. & Singh, M. (2016). Winning the 'trust' of the employees, ethically or strategically?. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 11(3), 223-242.
- Yeh, C.M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, Vol. 42, pp. 214-239.
- Yellen, J. (1984). "Efficiency wage models of unemployment". *American Economic Review*, Vol. 74 No. 2, pp. 200-5.
- Yilmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12), 2293-2299.
- You, C. S., Huang, C. C., Wang, H. B., Liu, K. N., Un, C. H. & Tseng, J. S. (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 5(4), 65.
- Yousaf, A., Yang, H. & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals: the mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133-150.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	245/304



- Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The international journal of human resource management*, 14(6), 1067-1079.
- Yu, Y. & Choi, Y. (2014). Corporate social responsibility and firm performance through the mediating effect of organizational trust in Chinese firms. *Chinese Management Studies*.
- Zand, D. E. (1972) Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17: 2, 229-239.
- Zapata, C., Olsen, J. & Martins, L. (2013). Social exchange from the supervisor's perspective: employee trustworthiness as a predictor of interpersonal and informational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 121, No. 1, pp. 1-12.
- 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.
- Zientara, P., Kujawski, L. & Bohdanowicz-Godfrey, P. (2015). Corporate social responsibility and employee attitudes: evidence from a study of Polish hotel employees. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 859-880.
- Zifei Fay, Ch., Cheng, H. & Occa, A. (2019). How different CSR dimensions impact organization-employee relationships. *Corporate Communications*. Bradford Tomo 24, Vol. No. 1, pp. 63-78. DOI: 10.1108/CCIJ-07-2018-0078

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	246/304



ANEXOS

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	247/304



Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	248/304



ANEXO A. INSTRUMENTO DE MEDIDA



Este cuestionario versa respecto de su percepción acerca de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su empresa. Rellenar el cuestionario le llevará menos de 10 minutos. **Todas las respuestas recogidas en esta encuesta son confidenciales**

y ninguna será identificada de forma individual. Su participación es vital para el objetivo del proyecto. **Gracias por su colaboración.**

Yandry Loor Zambrano

Departamento de Administración - FCAE - Universidad Técnica de Manabí (UTM)

Para cualquier consulta que desee realizar acerca del contenido de este cuestionario, puede contactar a través de:

E-mail: yandry.loor.zambrano@gmail.com; Teléfono: +593 99 517 1905

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa:

Domicilio de la empresa:

Teléfono de la empresa:

Página web de la empresa:

Localidad/Provincia:

GÉNERO		EDAD	
Masculino	<input type="checkbox"/>	Más de 65 años	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	Entre 50 – 64 años	<input type="checkbox"/>
		Entre 40 – 49 años	<input type="checkbox"/>
		Entre 30 – 39 años	<input type="checkbox"/>
		Entre 24 - 29 años	<input type="checkbox"/>
		Entre 18 - 24 años	<input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL			
Casado(a)	<input type="checkbox"/>	Soltero(a)	<input type="checkbox"/>
Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>	Unión de hecho	<input type="checkbox"/>
Viudo(a)	<input type="checkbox"/>		
CARGO DEL ENCUESTADO(A)			
Gerente	<input type="checkbox"/>	Gerente de nivel medio	<input type="checkbox"/>
Personal operativo	<input type="checkbox"/>	auxiliar de servicios	<input type="checkbox"/>
ANTIGÜEDAD LABORAL			
Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>	1 a 3 años	<input type="checkbox"/>
2 a 5 años	<input type="checkbox"/>	Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
TAMAÑO DE LA EMPRESA			
Pequeña empresa	<input type="checkbox"/>	Mediana empresa	<input type="checkbox"/>
Empresa grande	<input type="checkbox"/>		
ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA EN EL MERCADO			
Menos de 5 años	<input type="checkbox"/>	5-10 años	<input type="checkbox"/>
Más de 10 años	<input type="checkbox"/>		
SALARIO MENSUAL			
Menos de 400 \$ USD (SALARIO BÁSICO UNIFICADO)	<input type="checkbox"/>		
400-800 \$ USD	<input type="checkbox"/>		
800-1200 \$ USD	<input type="checkbox"/>		
1200-1600 \$ USD	<input type="checkbox"/>		
1600 y más	<input type="checkbox"/>		
AÑOS DE ESCOLARIDAD: (Escoja la opción que para usted represente, el mayor grado de escolaridad obtenido, encerrando el número que lo represente)			
Educación básica (10 años)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
Bachillerato (13 años)	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
Estudios superiores (nivel de grado: 6 años):	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
Estudios superiores nivel posgrado (especialidad, maestría: hasta 2 años)	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>
Estudios superiores nivel posgrado (PHD: hasta 4 años)	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	8	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	9	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	10	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	11	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	12	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	13	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	249/304



CRITERIOS DE EVALUACIÓN: Los criterios de evaluación están basados en la escala de Likert, herramienta de medición que permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con una serie de afirmaciones que reflejan las ideas principales, enfoques y variables tenidas en consideración en el marco teórico de la investigación. Específicamente, los criterios de evaluación son: **Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Neutral (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5).**

No	DIMENSIÓN ECONÓMICA	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.					
2	La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.					
3	Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.					
4	La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.					
5	La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.					
6	Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.					
7	Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.					
8	El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.					
9	La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.					
10	La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.					
11	La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).					
12	Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.					
13	Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.					
14	Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.					
15	Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.					
16	Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.					
17	La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.					
18	La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.					
	DIMENSIÓN SOCIAL	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
19	La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).					
20	La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.					
21	La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.					
22	Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).					
23	La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.					
24	Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.					
25	La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.					
26	La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional					
27	La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.					
28	La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal					
29	Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.					
30	Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.					
31	Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.					
32	La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral					
33	Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos					
34	La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.					
35	La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.					
36	La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.					
37	Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.					
38	Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.					
39	La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.					
40	Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.					
41	Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.					
	DIMENSIÓN MEDIOAMBIENTAL	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
42	Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.					
43	Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.					
44	Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.					
45	Se utilizan envases y embalajes reciclables.					
46	Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.					
47	Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.					
48	Se reciclan los materiales y los residuos.					
49	Se diseñan servicios y productos ecológicos.					
50	La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.					
51	Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.					
52	La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.					
53	Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).					

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	250/304



SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO CON EL LIDERAZGO		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
54	Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.					
55	Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.					
56	Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.					
57	Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.					
58	Tengo confianza en lo que dice mi jefe.					
59	Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.					
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
60	El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.					
61	El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.					
62	En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.					
63	Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.					
64	En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.					
65	Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.					
66	Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.					
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO CON EL SALARIO		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
67	La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.					
68	Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.					
69	Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.					
70	Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.					
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO CON LAS PROMOCIONES		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
71	Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.					
72	Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.					
73	La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.					
SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO CON EL TRABAJO		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
74	Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.					
75	Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.					
76	Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.					
77	Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.					
78	Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.					
79	Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.					
80	Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados.					
81	Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.					
82	Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.					
83	Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.					
84	Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.					
85	Disfruto bien haciendo mi trabajo.					
MOTIVACIÓN INTERNA DEL EMPLEADO		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
86	Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para desarrollar mi carrera.					
87	Me siento más cómodo cuando estoy involucrado en el proceso de toma de decisiones.					
88	No importa cuál sea el resultado de un proyecto, estoy satisfecho si mi empresa proporciona información veraz a la sociedad.					
89	En buen clima psicológico, me gusta hacer el trabajo.					
90	Cuanto más difícil es el problema, más disfruto tratando de resolverlo.					
91	Creo que trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar mi vida.					
92	Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.					
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
93	Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.					
94	Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.					
95	Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.					
96	Estoy orgulloso de poder decir que formo parte de esta organización.					
97	Esta organización realmente inspira lo mejor de mí a la hora de desarrollar mi actividad.					
98	Estoy muy contento por haber elegido esta organización y no otra para trabajar.					
99	Para mí ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar.					
100	Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa.					
101	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.					
102	Mi trabajo me inspira.					
103	En mi trabajo me siento lleno de energía.					
CONFIANZA DEL EMPLEADO		Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
104	Confío en la compañía.					
105	La compañía toma en consideración las opiniones de los empleados.					
106	Confío en las decisiones tomadas por la gerencia.					

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	251/304



ANEXO B. DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO

Tabla B.1. Descriptivos de los ítems de la escala de RSC global y por sexo. (n=318)

Elementos	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	1,00	5,00	4,02	1,234	1,00	5,00	4,21	0,962	1,00	5,00	4,19	1,007
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	1,00	5,00	3,94	1,309	1,00	5,00	4,15	0,854	1,00	5,00	4,13	0,925
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	1,00	5,00	4,25	0,811	1,00	5,00	4,34	0,812	1,00	5,00	4,34	0,799
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	1,00	5,00	3,95	1,011	1,00	5,00	3,91	1,037	1,00	5,00	3,91	1,043
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	1,00	5,00	3,84	0,903	1,00	5,00	4,05	0,839	1,00	5,00	4,03	0,846
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	1,00	5,00	4,00	0,977	1,00	5,00	4,24	0,857	1,00	5,00	4,22	0,868
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	1,00	5,00	4,00	0,940	1,00	5,00	3,97	0,868	1,00	5,00	3,98	0,878
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	1,00	5,00	4,20	0,934	1,00	5,00	4,20	0,815	1,00	5,00	4,22	0,836
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	1,00	5,00	4,18	0,984	1,00	5,00	4,31	0,839	1,00	5,00	4,30	0,857
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	1,00	5,00	4,17	0,973	1,00	5,00	4,15	0,898	1,00	5,00	4,17	0,908
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	1,00	5,00	4,39	0,930	1,00	5,00	4,15	0,943	1,00	5,00	4,20	0,941
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	1,00	5,00	3,73	0,899	1,00	5,00	3,67	0,993	1,00	5,00	3,71	0,979
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afectan a las decisiones de compra.	1,00	5,00	3,93	0,929	1,00	5,00	3,88	0,985	1,00	5,00	3,91	0,974



Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	1,00	5,00	4,19	0,804	1,00	5,00	3,79	1,002	1,00	5,00	3,85	1,007
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	1,00	5,00	3,82	1,029	1,00	5,00	3,60	1,057	1,00	5,00	3,65	1,067
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	1,00	5,00	3,98	0,989	1,00	5,00	3,78	0,996	1,00	5,00	3,82	1,007
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	1,00	5,00	3,50	1,295	1,00	5,00	3,50	1,167	1,00	5,00	3,55	1,188
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	1,00	5,00	3,72	1,026	1,00	5,00	3,83	1,040	1,00	5,00	3,84	1,033
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	1,00	5,00	3,91	1,062	1,00	5,00	3,69	1,135	1,00	5,00	3,74	1,136
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	1,00	5,00	3,95	0,914	1,00	5,00	3,71	1,020	1,00	5,00	3,76	1,009
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	1,00	5,00	3,73	1,232	1,00	5,00	3,79	1,116	1,00	5,00	3,81	1,120
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	1,00	5,00	3,58	1,215	1,00	5,00	3,63	1,020	1,00	5,00	3,64	1,058
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	1,00	5,00	3,27	1,065	1,00	5,00	3,56	1,029	1,00	5,00	3,55	1,041
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	1,00	5,00	3,47	1,202	1,00	5,00	3,56	1,124	1,00	5,00	3,56	1,137
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	1,00	5,00	3,63	1,356	1,00	5,00	3,75	1,049	1,00	5,00	3,78	1,098
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	1,00	5,00	3,43	1,361	1,00	5,00	3,52	1,133	1,00	5,00	3,53	1,178
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	1,00	5,00	3,66	1,293	1,00	5,00	3,76	1,132	1,00	5,00	3,77	1,149
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	1,00	5,00	3,74	1,163	1,00	5,00	3,89	1,034	1,00	5,00	3,90	1,047
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	1,00	5,00	3,93	1,043	1,00	5,00	3,76	0,981	1,00	5,00	3,78	1,014
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	1,00	5,00	3,58	1,177	1,00	5,00	3,68	1,072	1,00	5,00	3,69	1,083
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	1,00	5,00	3,38	1,007	1,00	5,00	3,50	1,091	1,00	5,00	3,52	1,082
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	1,00	5,00	4,05	1,033	1,00	5,00	3,88	1,090	1,00	5,00	3,93	1,073



Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	1,00	5,00	3,93	1,043	1,00	5,00	3,94	1,042	1,00	5,00	3,97	1,028
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	1,00	5,00	3,30	1,145	1,00	5,00	3,56	1,095	1,00	5,00	3,55	1,103
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	1,00	5,00	3,42	1,252	1,00	5,00	3,58	1,029	1,00	5,00	3,59	1,062
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	1,00	5,00	3,57	1,233	1,00	5,00	3,50	1,089	1,00	5,00	3,54	1,106
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	1,00	5,00	3,56	1,240	1,00	5,00	3,48	0,993	1,00	5,00	3,51	1,031
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	1,00	5,00	3,79	1,071	1,00	5,00	3,67	0,969	1,00	5,00	3,72	0,988
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	1,00	5,00	3,05	1,056	1,00	5,00	3,24	1,072	1,00	5,00	3,25	1,082
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	1,00	5,00	2,75	1,144	1,00	5,00	3,20	1,086	1,00	5,00	3,18	1,116
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	1,00	5,00	3,69	1,158	1,00	5,00	3,63	1,049	1,00	5,00	3,68	1,063
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	1,00	5,00	3,60	1,053	1,00	5,00	3,74	0,993	1,00	5,00	3,75	0,996
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	1,00	5,00	3,32	1,196	1,00	5,00	3,73	1,011	1,00	5,00	3,70	1,045
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	1,00	5,00	3,64	1,080	1,00	5,00	3,68	1,019	1,00	5,00	3,71	1,025
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	1,00	5,00	3,42	1,196	1,00	5,00	3,64	1,068	1,00	5,00	3,64	1,090
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	1,00	5,00	3,74	1,083	1,00	5,00	3,78	1,013	1,00	5,00	3,82	1,019
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	1,00	5,00	3,41	1,207	1,00	5,00	3,59	1,036	1,00	5,00	3,58	1,066
Se reciclan los materiales y los residuos.	1,00	5,00	3,45	1,152	1,00	5,00	3,69	1,126	1,00	5,00	3,69	1,122
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	1,00	5,00	3,09	1,151	1,00	5,00	3,51	1,054	1,00	5,00	3,47	1,076
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	1,00	5,00	3,20	1,222	1,00	5,00	3,45	1,074	1,00	5,00	3,43	1,097
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	1,00	5,00	3,23	1,269	1,00	5,00	3,52	1,057	1,00	5,00	3,50	1,091
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	1,00	5,00	3,35	1,197	1,00	5,00	3,60	1,012	1,00	5,00	3,58	1,046
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	1,00	5,00	3,55	1,247	1,00	5,00	3,67	0,982	1,00	5,00	3,68	1,029

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUUAFAKW6QZQLHHY	Página	254/304



Tabla B.2. Descriptivos de los ítems de escala sobre satisfacción global en el trabajo global y por sexo (n=318)

Dimensiones	Femenino					Masculino					Total				
	Min	Max	Media	DS		Min	Max	Media	DS		Min	Max	Media	DS	
	Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	1,00	5,00	3,93	1,405		1,00	5,00	4,12	1,048		1,00	5,00	4,11	1,098
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	1,00	5,00	3,58	1,406		1,00	5,00	3,85	1,160		1,00	5,00	3,84	1,189	
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	1,00	5,00	3,80	1,179		1,00	5,00	3,94	1,099		1,00	5,00	3,93	1,109	
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	1,00	5,00	3,85	1,349		1,00	5,00	4,08	1,084		1,00	5,00	4,06	1,125	
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	1,00	5,00	3,80	1,290		1,00	5,00	4,00	1,141		1,00	5,00	4,00	1,160	
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	1,00	5,00	3,96	1,215		1,00	5,00	4,11	1,003		1,00	5,00	4,11	1,024	
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	1,00	5,00	3,74	1,437		1,00	5,00	4,03	1,097		1,00	5,00	4,00	1,149	
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	1,00	5,00	3,91	1,258		1,00	5,00	4,03	1,023		1,00	5,00	4,02	1,062	
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	1,00	5,00	3,80	1,185		1,00	5,00	3,96	1,069		1,00	5,00	3,95	1,082	
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	1,00	5,00	3,82	1,147		1,00	5,00	3,97	1,008		1,00	5,00	3,96	1,026	
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	1,00	5,00	3,50	1,261		1,00	5,00	3,79	1,107		1,00	5,00	3,77	1,133	
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	1,00	5,00	3,88	1,138		1,00	5,00	4,06	0,951		1,00	5,00	4,06	,965	
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	1,00	5,00	3,75	1,222		1,00	5,00	3,98	1,081		1,00	5,00	3,97	1,097	
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	1,00	5,00	3,51	1,408		1,00	5,00	3,54	1,295		1,00	5,00	3,57	1,301	
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	1,00	5,00	3,41	1,454		1,00	5,00	3,58	1,264		1,00	5,00	3,59	1,283	
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	1,00	5,00	3,45	1,364		1,00	5,00	3,61	1,205		1,00	5,00	3,62	1,228	
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	1,00	5,00	3,48	1,472		1,00	5,00	3,65	1,263		1,00	5,00	3,65	1,291	
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	1,00	5,00	3,91	1,316		1,00	5,00	4,14	1,029		1,00	5,00	4,13	1,070	
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	1,00	5,00	3,64	1,358		1,00	5,00	3,93	1,188		1,00	5,00	3,90	1,211	
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	1,00	5,00	3,62	1,284		1,00	5,00	3,83	1,153		1,00	5,00	3,81	1,179	



Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	1,00	5,00	3,75	1,332	1,00	5,00	4,07	1,007	1,00	5,00	4,03	1,060
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	1,00	5,00	3,87	1,179	1,00	5,00	4,04	0,985	1,00	5,00	4,03	1,015
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	1,00	5,00	3,82	1,230	1,00	5,00	3,99	1,014	1,00	5,00	3,99	1,030
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	1,00	5,00	4,11	1,133	1,00	5,00	4,31	0,905	1,00	5,00	4,30	0,928
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	1,00	5,00	3,93	1,087	1,00	5,00	4,11	1,002	1,00	5,00	4,10	1,000
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	1,00	5,00	3,73	1,321	1,00	5,00	4,01	0,915	1,00	5,00	3,98	0,987
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	1,00	5,00	3,75	1,241	1,00	5,00	3,91	1,018	1,00	5,00	3,91	1,056
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	1,00	5,00	3,96	1,186	1,00	5,00	4,20	0,954	1,00	5,00	4,19	0,981
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	1,00	5,00	4,16	1,065	1,00	5,00	4,31	0,856	1,00	5,00	4,29	0,884
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	1,00	5,00	3,89	1,133	1,00	5,00	4,09	1,020	1,00	5,00	4,09	1,022
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	1,00	5,00	3,93	1,169	1,00	5,00	4,09	0,921	1,00	5,00	4,08	0,953
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	1,00	5,00	4,16	1,045	1,00	5,00	4,28	0,935	1,00	5,00	4,27	0,934

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	256/304



Tabla B.3. Descriptivos de los ítems de escala sobre motivación intrínseca global y por sexo (n=318)

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Quiero que mi trabajo me brinde oportunidades para desarrollar mi carrera.	1,00	5,00	4,27	0,973	1,00	5,00	4,30	0,857	1,00	5,00	4,31	0,879
Me siento más cómodo cuando estoy involucrado en el proceso de toma de decisiones.	1,00	5,00	4,04	1,127	1,00	5,00	4,22	0,818	1,00	5,00	4,21	0,863
No importa cuál sea el resultado de un proyecto, estoy satisfecho si mi empresa proporciona información veraz a la sociedad.	1,00	5,00	3,89	1,038	1,00	5,00	4,16	0,851	1,00	5,00	4,13	0,881
En buen clima psicológico, me gusta hacer el trabajo.	1,00	5,00	4,09	0,960	1,00	5,00	4,20	0,763	1,00	5,00	4,21	0,788
Cuanto más difícil es el problema, más disfruto tratando de resolverlo.	1,00	5,00	4,07	1,063	1,00	5,00	4,22	0,848	1,00	5,00	4,22	0,874
Creo que trabajar en esta empresa me ayuda a mejorar mi vida.	1,00	5,00	4,00	1,174	1,00	5,00	4,17	0,910	1,00	5,00	4,16	0,948
Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.	1,00	5,00	3,96	1,107	1,00	5,00	4,15	0,911	1,00	5,00	4,15	0,933

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica

Tabla B.4. Descriptivos de los ítems de escala sobre compromiso organizacional global y por sexo (n=318)

Dimensiones	Femenino				Masculino				Total			
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS
Normalmente hago más de lo que se espera para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.	1,00	5,00	4,00	1,187	1,00	5,00	4,16	0,827	1,00	5,00	4,17	0,882
Aceptaría casi cualquier puesto con tal de seguir colaborando con esta organización.	1,00	5,00	3,80	1,100	1,00	5,00	3,90	1,064	1,00	5,00	3,92	1,061
Encuentro que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	1,00	5,00	3,98	1,097	1,00	5,00	3,92	0,977	1,00	5,00	3,97	0,991
Estoy orgulloso de poder decir que formo parte de esta organización.	1,00	5,00	4,00	1,123	1,00	5,00	4,17	0,958	1,00	5,00	4,17	0,973
Esta organización realmente inspira lo mejor de mí a la hora de desarrollar mi actividad.	1,00	5,00	4,07	1,108	1,00	5,00	4,08	0,935	1,00	5,00	4,10	0,959
Estoy muy contento por haber elegido esta organización y no otra para trabajar.	1,00	5,00	3,96	1,179	1,00	5,00	4,10	0,974	1,00	5,00	4,11	0,994
Para mí ésta es la mejor de todas las organizaciones posibles en la que trabajar.	1,00	5,00	3,86	1,231	1,00	5,00	3,97	1,004	1,00	5,00	3,98	1,027



Me sentiría algo culpable si tuviera que dejar ahora la empresa.	1,00	5,00	3,72	1,167	1,00	5,00	3,84	1,095	1,00	5,00	3,86	1,095
Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.	1,00	5,00	3,82	1,029	1,00	5,00	4,21	0,903	1,00	5,00	4,17	0,921
Mi trabajo me inspira.	1,00	5,00	3,95	1,099	1,00	5,00	4,18	0,958	1,00	5,00	4,18	0,970
En mi trabajo me siento lleno de energía.	1,00	5,00	4,07	1,087	1,00	5,00	4,20	0,926	1,00	5,00	4,19	0,957

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica

Tabla B.5. Descriptivos de los ítems de escala sobre confianza del empleado global y por sexo (n=318)

Dimensiones	Femenino						Masculino						Total		
	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS	Min	Max	Media	DS			
	Confío en la compañía.	1,00	5,00	3,96	1,250	1,00	5,00	4,16	1,005	1,00	5,00	4,15	1,047		
La compañía toma en consideración las opiniones de los empleados.	1,00	5,00	4,02	1,151	1,00	5,00	3,84	1,124	1,00	5,00	3,89	1,115			
Confío en las decisiones tomadas por la gerencia.	1,00	5,00	4,04	1,160	1,00	5,00	3,92	1,100	1,00	5,00	3,96	1,111			

Nota: Min= Mínimo, Max= Máximo, DS= Desviación típica



**ANEXO C. DATOS Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DEL CUESTIONARIO
SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)**

Tabla C.1. Análisis de calidad de los elementos de la escala única de responsabilidad social corporativa

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	0,486
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	0,497
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	0,602
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	0,545
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	0,608
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	0,542
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	0,629
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	0,667
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	0,642
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	0,692
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	0,526
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	0,553
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	0,590
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	0,681
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	0,603
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	0,626
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	0,752
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	0,729
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	0,591
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	0,675
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	0,711
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	0,699
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	0,767
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	0,685
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	0,725
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	0,719



La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	0,772
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	0,769
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	0,703
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	0,745
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	0,803
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	0,727
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	0,711
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	0,767
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	0,807
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	0,714
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	0,716
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	0,773
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	0,720
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	0,701
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	0,758
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	0,695
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	0,593
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	0,721
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	0,716
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	0,754
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	0,745
Se reciclan los materiales y los residuos.	0,688
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	0,668
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	0,730
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	0,718
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	0,762
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	0,726

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	260/304



Tabla C.2. Análisis de calidad de los ítems de la escala de RSC económica

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	0,517
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	0,627
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	0,679
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	0,657
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	0,663
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	0,652
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	0,683
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	0,754
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	0,760
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	0,767
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	0,700
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	0,617
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	0,683
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	0,783
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	0,675
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	0,701
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	0,699
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	0,735

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	261/304



Tabla C.3. Análisis de calidad de los ítems de la escala de RSC social

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	0,586
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	0,651
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	0,752
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	0,774
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	0,807
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	0,724
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	0,804
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	0,772
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	0,840
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	0,823
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	0,711
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	0,811
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	0,821
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	0,743
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	0,748
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	0,844
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	0,867
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	0,772
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	0,773
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	0,830
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	0,746
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	0,718
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	0,742



Tabla C.4. Análisis de calidad de los ítems de la escala de RSC ambiental

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	0,739
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	0,728
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	0,811
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	0,834
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	0,814
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	0,837
Se reciclan los materiales y los residuos.	0,768
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	0,785
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	0,777
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	0,824
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	0,831
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	0,785

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	263/304



Tabla C.5. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_c =$
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,901	0,980
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,816	0,980
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	184	1	5	4,31	4,00	4ª	0,787	0,980
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	184	1	5	3,95	4,00	4	0,957	0,980
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	184	1	5	3,98	4,00	4	0,836	0,980
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	184	1	5	4,26	4,00	4	0,794	0,980
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	184	1	5	4,01	4,00	4	0,856	0,980
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	184	1	5	4,20	4,00	5	0,813	0,980
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	184	1	5	4,33	4,00	4	0,733	0,980
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,890	0,979
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferir y seleccionar proveedores responsables).	184	1	5	4,22	4,00	5	0,903	0,980
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	184	1	5	3,73	4,00	4	0,954	0,980
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,920	0,980
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	184	1	5	3,84	4,00	4	0,971	0,979
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	184	1	5	3,67	4,00	3	1,078	0,980
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,004	0,980
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	184	1	5	3,52	4,00	4	1,169	0,979
La gestión económica de la empresa es mercedora de apoyo público, regional o nacional.	184	1	5	3,78	4,00	4	1,028	0,979
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	184	1	5	3,70	4,00	5	1,108	0,980
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	184	1	5	3,73	4,00	3	1,036	0,979



La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	184	1	5	3,67	4,00	4	1,160	0,979
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	184	1	5	3,58	4,00	3	1,063	0,979
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,032	0,979
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	184	1	5	3,45	4,00	4	1,163	0,979
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,091	0,979
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	184	1	5	3,44	4,00	3	1,186	0,979
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	184	1	5	3,64	4,00	4	1,147	0,979
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	184	1	5	3,81	4,00	4	1,067	0,979
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	184	1	5	3,76	4,00	4	0,992	0,979
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	184	1	5	3,60	4,00	4	1,082	0,979
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	184	1	5	3,50	3,50	3	1,035	0,979
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	184	1	5	3,87	4,00	5	1,089	0,979
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	184	1	5	3,92	4,00	4	1,048	0,979
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,49	4,00	3ª	1,071	0,979
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	184	1	5	3,47	3,00	3	1,045	0,979
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,48	3,50	3	1,081	0,979
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	184	1	5	3,45	3,00	3	1,017	0,979
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	184	1	5	3,67	4,00	4	0,983	0,979
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	184	1	5	3,15	3,00	3	1,086	0,979
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	184	1	5	3,12	3,00	3	1,080	0,979
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,066	0,979
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	184	1	5	3,71	4,00	4	0,969	0,979

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAUZUAFKW6QZQLHHY	Página	265/304



Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	184	1	5	3,66	4,00	4	1,044	0,980
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	184	1	5	3,67	4,00	3ª	0,993	0,979
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	184	1	5	3,58	4,00	4	1,099	0,979
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	184	1	5	3,76	4,00	4	1,014	0,979
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	184	1	5	3,56	4,00	3	1,033	0,979
Se reciclan los materiales y los residuos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,115	0,979
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	184	1	5	3,40	3,00	3	1,040	0,979
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,047	0,979
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	184	1	5	3,44	3,00	3	1,070	0,979
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	184	1	5	3,53	3,00	3	1,002	0,979
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	184	1	5	3,65	4,00	4	1,051	0,979
Totales de constructo	184	1,02	5,00	3,72	3,74	3,74	0,71	α= 0,980

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α= alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	266/304



Tabla C.6. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC económica

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,901	0,946
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,816	0,944
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	184	1	5	4,31	4,00	4 ^a	0,787	0,943
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	184	1	5	3,95	4,00	4	0,957	0,943
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	184	1	5	3,98	4,00	4	0,836	0,943
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	184	1	5	4,26	4,00	4	0,794	0,943
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	184	1	5	4,01	4,00	4	0,856	0,943
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	184	1	5	4,20	4,00	5	0,813	0,941
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	184	1	5	4,33	4,00	4	0,733	0,942
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,890	0,941
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	184	1	5	4,22	4,00	5	0,903	0,942
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	184	1	5	3,73	4,00	4	0,954	0,944
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afectan a las decisiones de compra.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,920	0,943
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	184	1	5	3,84	4,00	4	0,971	0,941
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	184	1	5	3,67	4,00	3	1,078	0,943
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,004	0,942
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	184	1	5	3,52	4,00	4	1,169	0,943
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	184	1	5	3,78	4,00	4	1,028	0,942
Totales de constructo	184	1	5	4,01	4,00	5,00	0,66	$\alpha_s = 0,946$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla C.7. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC social

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	184	1	5	3,70	4,00	5	1,108	0,973
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	184	1	5	3,73	4,00	3	1,036	0,972
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	184	1	5	3,67	4,00	4	1,160	0,971
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	184	1	5	3,58	4,00	3	1,063	0,971
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,032	0,971
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	184	1	5	3,45	4,00	4	1,163	0,972
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,091	0,971
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	184	1	5	3,44	4,00	3	1,186	0,971
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	184	1	5	3,64	4,00	4	1,147	0,970
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	184	1	5	3,81	4,00	4	1,067	0,971
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	184	1	5	3,76	4,00	4	0,992	0,972
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	184	1	5	3,60	4,00	4	1,082	0,971
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	184	1	5	3,50	3,50	3	1,035	0,971
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	184	1	5	3,87	4,00	5	1,089	0,971
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	184	1	5	3,92	4,00	4	1,048	0,971
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,49	4,00	3ª	1,071	0,970
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	184	1	5	3,47	3,00	3	1,045	0,970
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,48	3,50	3	1,081	0,971



Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	184	1	5	3,45	3,00	3	1,017	0,971
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	184	1	5	3,67	4,00	4	0,983	0,971
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	184	1	5	3,15	3,00	3	1,086	0,971
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	184	1	5	3,12	3,00	3	1,080	0,972
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,066	0,971
Totales de constructo	184	1,04	5,00	3,57	3,63	3,00 ^a	0,85	$\alpha=0,972$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, M= Mediana, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla C.8. Análisis de fiabilidad de la escala única de RSC ambiental

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	184	1	5	3,71	4,00	4	0,969	0,957
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	184	1	5	3,66	4,00	4	1,044	0,957
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	184	1	5	3,67	4,00	3 ^a	0,993	0,955
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	184	1	5	3,58	4,00	4	1,099	0,954
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	184	1	5	3,76	4,00	4	1,014	0,955
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	184	1	5	3,56	4,00	3	1,033	0,954
Se reciclan los materiales y los residuos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,115	0,956
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	184	1	5	3,40	3,00	3	1,040	0,955
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,047	0,956
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	184	1	5	3,44	3,00	3	1,070	0,954
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	184	1	5	3,53	3,00	3	1,002	0,954
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	184	1	5	3,65	4,00	4	1,051	0,955
Totales de constructo	184	1	5	3,58	3,42	5,00	0,86	$\alpha=0,959$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, M= Mediana, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla C.9. Análisis factorial del cuestionario completo sobre RSC (valor propio superior a 1).

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	0,137	0,245	0,600	-0,022	0,353	-0,097	0,207
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	0,103	0,142	0,704	0,151	0,065	0,151	0,338
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	0,203	0,260	0,705	0,139	0,156	-0,044	-0,055
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	0,190	0,108	0,700	0,163	0,024	0,328	0,099
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	0,119	0,309	0,521	0,237	0,267	0,436	0,094
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	0,216	0,147	0,652	0,226	0,087	-0,093	-0,119
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	0,202	0,347	0,504	0,310	0,134	0,109	-0,217
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	0,267	0,295	0,645	0,305	-0,043	0,037	-0,152
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	0,270	0,197	0,740	0,245	0,021	-0,015	-0,136
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	0,341	0,251	0,684	0,248	-0,088	0,092	0,016
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	0,217	0,033	0,581	0,540	-0,084	-0,160	-0,046
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	0,154	0,271	0,206	0,695	0,176	-0,166	0,192
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	0,174	0,212	0,273	0,727	0,178	0,023	-0,021
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	0,239	0,253	0,354	0,720	0,056	0,181	-0,151
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	0,224	0,247	0,300	0,621	-0,123	0,321	0,063
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	0,245	0,161	0,300	0,686	0,212	0,115	0,034
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	0,481	0,334	0,282	0,463	-0,010	0,119	-0,041
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	0,417	0,263	0,469	0,380	0,064	0,052	0,113
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	0,366	0,241	0,129	0,204	0,723	0,064	0,089



La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	0,403	0,268	0,204	0,274	0,648	0,116	-0,124
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	0,653	0,182	0,272	0,111	0,331	0,098	-0,181
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	0,753	0,115	0,159	0,219	0,065	0,180	-0,061
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	0,707	0,292	0,235	0,135	0,144	0,081	-0,069
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	0,643	0,198	0,226	0,086	0,128	0,370	-0,113
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	0,795	0,177	0,252	0,074	0,065	-0,012	-0,095
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	0,717	0,234	0,185	0,125	0,026	0,227	-0,012
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	0,794	0,202	0,276	0,113	0,146	-0,020	-0,226
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	0,794	0,228	0,298	0,121	0,036	-0,153	-0,018
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	0,672	0,256	0,327	0,156	-0,144	-0,083	-0,079
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	0,780	0,304	0,100	0,154	0,049	-0,022	-0,035
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	0,702	0,316	0,233	0,245	0,077	0,057	0,104
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	0,661	0,175	0,426	0,111	0,130	-0,098	0,097
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	0,675	0,222	0,324	0,075	0,174	-0,150	0,265
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	0,763	0,300	0,116	0,110	0,229	0,041	0,200
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	0,762	0,398	0,081	0,143	0,176	0,071	0,104
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	0,700	0,273	0,067	0,225	0,081	0,105	0,373
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	0,708	0,295	0,061	0,217	0,034	0,080	0,395
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	0,763	0,275	0,132	0,235	0,010	0,127	0,057
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	0,589	0,407	0,009	0,178	0,200	0,409	0,062
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	0,558	0,455	-0,041	0,185	0,155	0,426	0,052
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	0,588	0,449	0,203	0,188	0,127	0,002	-0,285

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUAFKW6QZQLHHY	Página	271/304



Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	0,250	0,632	0,116	0,405	0,215	0,041	-0,068
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	0,122	0,756	0,229	0,134	0,155	-0,164	-0,106
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	0,261	0,739	0,237	0,255	0,049	-0,032	-0,049
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	0,280	0,783	0,144	0,193	0,109	0,029	0,084
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	0,385	0,700	0,153	0,317	-0,063	-0,027	0,111
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	0,312	0,743	0,130	0,295	0,054	0,087	0,072
Se reciclan los materiales y los residuos.	0,347	0,698	0,211	0,066	0,040	-0,012	0,213
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	0,278	0,742	0,206	0,028	0,101	0,058	0,139
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	0,322	0,669	0,221	0,170	0,087	0,288	-0,144
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	0,282	0,743	0,195	0,114	0,105	0,307	-0,111
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	0,327	0,708	0,309	0,134	0,034	0,215	-0,102
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	0,388	0,685	0,272	0,001	0,094	0,050	0,111

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Tabla C.10. Análisis factorial del cuestionario completo sobre RSC (3 factores)

	Componente		
	1	2	3
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	0,181	0,508	0,211
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	0,133	0,666	0,133
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	0,212	0,687	0,213
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	0,211	0,681	0,116
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	0,170	0,579	0,380
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	0,212	0,685	0,103
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	0,205	0,611	0,353
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	0,251	0,718	0,260



La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	0,260	0,770	0,148
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	0,331	0,710	0,213
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	0,191	0,773	0,011
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	0,166	0,530	0,332
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	0,184	0,616	0,295
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	0,235	0,685	0,331
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	0,219	0,569	0,324
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	0,266	0,617	0,255
La empresa dispone de procedimientos eficaces de gestión de quejas.	0,474	0,484	0,365
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	0,425	0,595	0,274
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	0,448	0,245	0,336
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	0,466	0,354	0,356
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	0,678	0,318	0,202
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	0,756	0,258	0,145
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	0,715	0,284	0,294
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	0,662	0,254	0,238
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	0,789	0,265	0,149
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	0,722	0,229	0,251
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	0,789	0,316	0,180
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	0,782	0,322	0,177
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	0,640	0,361	0,197
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	0,773	0,172	0,294
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	0,709	0,326	0,326
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	0,669	0,424	0,138

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	273/304



Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	0,694	0,311	0,190
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	0,792	0,158	0,320
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	0,781	0,149	0,418
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	0,724	0,159	0,312
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	0,726	0,146	0,325
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	0,763	0,235	0,294
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	0,625	0,110	0,492
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	0,589	0,070	0,542
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	0,579	0,296	0,437
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	0,264	0,325	0,678
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	0,122	0,282	0,717
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	0,255	0,343	0,723
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	0,291	0,228	0,786
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	0,373	0,289	0,691
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	0,317	0,267	0,763
Se reciclan los materiales y los residuos.	0,356	0,209	0,670
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	0,294	0,194	0,725
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	0,331	0,295	0,694
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	0,296	0,243	0,767
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	0,329	0,347	0,704
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	0,402	0,238	0,655

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	274/304



Tabla C.11. Análisis de fiabilidad de la escala "RSC social" del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	184	1	5	3,67	4,00	4	1,160	0,972
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	184	1	5	3,58	4,00	3	1,063	0,971
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,032	0,971
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	184	1	5	3,45	4,00	4	1,163	0,972
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,091	0,971
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	184	1	5	3,44	4,00	3	1,186	0,971
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	184	1	5	3,64	4,00	4	1,147	0,971
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	184	1	5	3,81	4,00	4	1,067	0,971
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	184	1	5	3,76	4,00	4	0,992	0,972
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	184	1	5	3,60	4,00	4	1,082	0,971
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	184	1	5	3,50	3,50	3	1,035	0,971
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	184	1	5	3,87	4,00	5	1,089	0,972
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	184	1	5	3,92	4,00	4	1,048	0,972
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,49	4,00	3ª	1,071	0,971
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	184	1	5	3,47	3,00	3	1,045	0,971
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,48	3,50	3	1,081	0,971
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	184	1	5	3,45	3,00	3	1,017	0,971
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	184	1	5	3,67	4,00	4	0,983	0,971
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	184	1	5	3,15	3,00	3	1,086	0,972



Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	184	1	5	3,12	3,00	3	1,080	0,972
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,066	0,972
Totales de constructo	184	1,05	5,00	3,56	3,57	4,00	0,87	$\alpha=0,973$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla C.1.2. Análisis de fiabilidad de la escala "RSC ambiental" del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	184	1	5	3,71	4,00	4	0,969	0,957
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	184	1	5	3,66	4,00	4	1,044	0,957
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	184	1	5	3,67	4,00	3 ^a	0,993	0,955
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	184	1	5	3,58	4,00	4	1,099	0,954
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	184	1	5	3,76	4,00	4	1,014	0,955
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	184	1	5	3,56	4,00	3	1,033	0,954
Se reciclan los materiales y los residuos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,115	0,956
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	184	1	5	3,40	3,00	3	1,040	0,955
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,047	0,956
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	184	1	5	3,44	3,00	3	1,070	0,954
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	184	1	5	3,53	3,00	3	1,002	0,954
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	184	1	5	3,65	4,00	4	1,051	0,955
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,58	3,42	5,00	0,86	$\alpha=0,959$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla C.13. Análisis de fiabilidad de la escala "RSC comercial" del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,901	0,921
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,816	0,916
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	184	1	5	4,31	4,00	4 ^a	0,787	0,913
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	184	1	5	3,95	4,00	4	0,957	0,915
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	184	1	5	3,98	4,00	4	0,836	0,917
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	184	1	5	4,26	4,00	4	0,794	0,916
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	184	1	5	4,01	4,00	4	0,856	0,916
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	184	1	5	4,20	4,00	5	0,813	0,912
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	184	1	5	4,33	4,00	4	0,733	0,910
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,890	0,911
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	184	1	5	4,22	4,00	5	0,903	0,918
Totales de constructo	184	1,00	5,00	4,16	4,14	5,00	0,63	$\alpha = 0,922$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, $\alpha_s =$ alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla C.14. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC cadena de suministros” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	184	1	5	3,73	4,00	4	0,954	0,878
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,920	0,861
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	184	1	5	3,84	4,00	4	0,971	0,841
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	184	1	5	3,67	4,00	3	1,078	0,888
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,004	0,857
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,81	3,80	4,00	0,82	α=0,889

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla C.15. Análisis de fiabilidad de la escala “RSC exclusión social” del cuestionario de RSC (valor propio mayor que 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	184	1	5	3,70	4,00	5	1,108	
La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	184	1	5	3,73	4,00	3	1,036	
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,71	4,00	4,00	1,00	α=0,858

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla C.16. Análisis de fiabilidad de la nueva escala única de RSC (valor propio mayor que 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,901	0,980
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,816	0,980
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	184	1	5	4,31	4,00	4 ^a	0,787	0,980
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	184	1	5	3,95	4,00	4	0,957	0,980
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	184	1	5	3,98	4,00	4	0,836	0,980
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	184	1	5	4,26	4,00	4	0,794	0,980
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	184	1	5	4,01	4,00	4	0,856	0,980
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	184	1	5	4,20	4,00	5	0,813	0,980
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	184	1	5	4,33	4,00	4	0,733	0,980
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,890	0,979
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, prefieren y seleccionan proveedores responsables).	184	1	5	4,22	4,00	5	0,903	0,980
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	184	1	5	3,73	4,00	4	0,954	0,980
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afectan a las decisiones de compra.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,920	0,980
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	184	1	5	3,84	4,00	4	0,971	0,979
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	184	1	5	3,67	4,00	3	1,078	0,980
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,004	0,980
La empresa está a favor de la contratación de personas en riesgo de exclusión social (personas con discapacidad, personas pertenecientes a grupos GLBTI, mujeres embarazadas, personas con enfermedades catastróficas, personas con antecedentes delictivos).	184	1	5	3,70	4,00	5	1,108	0,980



La empresa valora la contribución de las personas en riesgo de exclusión social al mundo empresarial.	184	1	5	3,73	4,00	3	1,036	0,979
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	184	1	5	3,67	4,00	4	1,160	0,979
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	184	1	5	3,58	4,00	3	1,063	0,979
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,032	0,979
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	184	1	5	3,45	4,00	4	1,163	0,979
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,091	0,979
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	184	1	5	3,44	4,00	3	1,186	0,979
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	184	1	5	3,64	4,00	4	1,147	0,979
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	184	1	5	3,81	4,00	4	1,067	0,979
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	184	1	5	3,76	4,00	4	0,992	0,979
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	184	1	5	3,60	4,00	4	1,082	0,979
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	184	1	5	3,50	3,50	3	1,035	0,979
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	184	1	5	3,87	4,00	5	1,089	0,979
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	184	1	5	3,92	4,00	4	1,048	0,979
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,49	4,00	3 ^a	1,071	0,979
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	184	1	5	3,47	3,00	3	1,045	0,979
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,48	3,50	3	1,081	0,979
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	184	1	5	3,45	3,00	3	1,017	0,979
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	184	1	5	3,67	4,00	4	0,983	0,979



La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	184	1	5	3,15	3,00	3	1,086	0,979
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	184	1	5	3,12	3,00	3	1,080	0,979
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,066	0,979
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	184	1	5	3,71	4,00	4	0,969	0,979
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	184	1	5	3,66	4,00	4	1,044	0,980
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	184	1	5	3,67	4,00	3ª	0,993	0,979
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	184	1	5	3,58	4,00	4	1,099	0,979
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	184	1	5	3,76	4,00	4	1,014	0,979
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	184	1	5	3,56	4,00	3	1,033	0,979
Se reciclan los materiales y los residuos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,115	0,979
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	184	1	5	3,40	3,00	3	1,040	0,979
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,047	0,979
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	184	1	5	3,44	3,00	3	1,070	0,979
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	184	1	5	3,53	3,00	3	1,002	0,979
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	184	1	5	3,65	4,00	4	1,051	0,979
Totales de constructo	184	1,02	5,00	3,73	3,74	3,08	0,71	α= 0,979

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α= alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	281/304



Tabla C.17. Análisis de fiabilidad de la escala "RSC social" del cuestionario de RSC (3 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	184	1	5	3,67	4,00	4	1,160	0,972
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).				3,58	4,00	3	1,063	0,971
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,032	0,971
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	184	1	5	3,45	4,00	4	1,163	0,972
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.				3,71	4,00	4	1,091	0,971
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	184	1	5	3,44	4,00	3	1,186	0,971
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	184	1	5	3,64	4,00	4	1,147	0,971
La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	184	1	5	3,81	4,00	4	1,067	0,971
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	184	1	5	3,76	4,00	4	0,992	0,972
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	184	1	5	3,60	4,00	4	1,082	0,971
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	184	1	5	3,50	3,50	3	1,035	0,971
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	184	1	5	3,87	4,00	5	1,089	0,972
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	184	1	5	3,92	4,00	4	1,048	0,972
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,49	4,00	3ª	1,071	0,971
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	184	1	5	3,47	3,00	3	1,045	0,971
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,48	3,50	3	1,081	0,971
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	184	1	5	3,45	3,00	3	1,017	0,971
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	184	1	5	3,67	4,00	4	0,983	0,971
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	184	1	5	3,15	3,00	3	1,086	0,972



Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	184	1	5	3,12	3,00	3	1,080	0,972
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,066	0,972
Totales de constructo	184	1,05	5,00	3,56	3,57	4,00	0,87	$\alpha = 0,973$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla C.18. Análisis de fiabilidad de la escala "RSC económica" del cuestionario de RSC (3 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,901	0,943
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,816	0,940
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	184	1	5	4,31	4,00	4 ^a	0,787	0,939
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	184	1	5	3,95	4,00	4	0,957	0,940
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	184	1	5	3,98	4,00	4	0,836	0,940
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	184	1	5	4,26	4,00	4	0,794	0,940
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	184	1	5	4,01	4,00	4	0,856	0,939
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	184	1	5	4,20	4,00	5	0,813	0,938
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	184	1	5	4,33	4,00	4	0,733	0,938
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,890	0,938
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferir y seleccionar proveedores responsables).	184	1	5	4,22	4,00	5	0,903	0,939
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	184	1	5	3,73	4,00	4	0,954	0,941
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,920	0,939
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	184	1	5	3,84	4,00	4	0,971	0,937



Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	184	1	5	3,67	4,00	3	1,078	0,940
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,004	0,939
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	184	1	5	3,78	4,00	4	1,028	0,938
Totales de constructo	184	1,00	5,00	4,03	4,00	5,00	0,65	$\alpha = 0,943$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla C.19. Análisis de fiabilidad de la escala "RSC ambiental" del cuestionario de RSC (3 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	184	1	5	3,71	4,00	4	0,969	0,957
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	184	1	5	3,66	4,00	4	1,044	0,957
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	184	1	5	3,67	4,00	3ª	0,993	0,955
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	184	1	5	3,58	4,00	4	1,099	0,954
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	184	1	5	3,76	4,00	4	1,014	0,955
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	184	1	5	3,56	4,00	3	1,033	0,954
Se reciclan los materiales y los residuos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,115	0,956
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	184	1	5	3,40	3,00	3	1,040	0,955
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,047	0,956
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	184	1	5	3,44	3,00	3	1,070	0,954
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	184	1	5	3,53	3,00	3	1,002	0,954
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	184	1	5	3,65	4,00	4	1,051	0,955
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,58	3,42	5,00	0,86	$\alpha = 0,959$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla C.20. Análisis de fiabilidad de la nueva escala única de RSC (3 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_c =$
Existe la preocupación por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a los clientes.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,901	0,979
La empresa satisface los deseos de nuestros clientes acerca de los productos y/o servicios.	184	1	5	4,17	4,00	4	0,816	0,979
Los productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales.	184	1	5	4,31	4,00	4ª	0,787	0,979
La empresa se distingue por mantener los mejores niveles de precios con la calidad ofrecida.	184	1	5	3,95	4,00	4	0,957	0,979
La garantía de los productos y/o servicios es más alta que la de la media del mercado.	184	1	5	3,98	4,00	4	0,836	0,979
Se proporciona a los clientes información completa información precisa sobre los productos y/o servicios para orientar bien su decisión de compra.	184	1	5	4,26	4,00	4	0,794	0,979
Los intereses de los clientes están incorporados en las decisiones del negocio.	184	1	5	4,01	4,00	4	0,856	0,978
El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de la gestión.	184	1	5	4,20	4,00	5	0,813	0,978
La empresa es reconocida en el mercado porque se puede confiar en sus actuaciones.	184	1	5	4,33	4,00	4	0,733	0,978
La empresa se esfuerza por potenciar las relaciones estables de colaboración y beneficio mutuo con los proveedores.	184	1	5	4,13	4,00	4	0,890	0,978
La empresa es consciente de la importancia de incorporar compras responsables (es decir, preferir y seleccionar proveedores responsables).	184	1	5	4,22	4,00	5	0,903	0,979
Se incorporan las decisiones de los proveedores en las decisiones del negocio.	184	1	5	3,73	4,00	4	0,954	0,979
Se informa a los proveedores sobre los cambios que afecten a las decisiones de compra.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,920	0,979
Se presta atención a cómo los proveedores gestionan el desempeño ético con sus socios comerciales.	184	1	5	3,84	4,00	4	0,971	0,978
Se fomentan las relaciones comerciales con empresas de la región.	184	1	5	3,67	4,00	3	1,078	0,979
Existe un sistema justo de intercambio con proveedores y clientes.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,004	0,979
La gestión económica de la empresa es merecedora de apoyo público, regional o nacional.	184	1	5	3,78	4,00	4	1,028	0,978
La empresa se preocupa por mejorar la calidad de vida de los empleados.	184	1	5	3,67	4,00	4	1,160	0,978
Hay un compromiso claro con la creación de empleo (aceptación de pasantes, aceptación de becarios, creación de nuevos puestos de trabajo).	184	1	5	3,58	4,00	3	1,063	0,978
La retribución al capital (beneficios de los accionistas) y el salario a los empleados superan la media del sector.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,032	0,978
Existen políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal.	184	1	5	3,45	4,00	4	1,163	0,978
La retribución de los empleados (salarios) está relacionada con las competencias y los rendimientos que obtienen.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,091	0,978
La empresa realiza revisiones salariales en función del grado de desarrollo profesional	184	1	5	3,44	4,00	3	1,186	0,978
La empresa cuida la vida personal y profesional de los empleados.	184	1	5	3,64	4,00	4	1,147	0,978



La empresa invierte para que el puesto de trabajo sea un lugar de desarrollo personal y profesional, ha conseguido mejorar la satisfacción del personal	184	1	5	3,81	4,00	4	1,067	0,978
Se tienen niveles de salud y seguridad laboral más allá de los mínimos legales.	184	1	5	3,76	4,00	4	0,992	0,978
Se fomenta el desarrollo profesional y la formación continua de los empleados en la empresa.	184	1	5	3,60	4,00	4	1,082	0,978
Se consideran las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión directiva de la empresa.	184	1	5	3,50	3,50	3	1,035	0,978
La empresa tiene como objetivo dar a sus empleados estabilidad laboral	184	1	5	3,87	4,00	5	1,089	0,978
Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados, evitando discriminaciones en razón de género, edad, relaciones de amistad, familiares u otros motivos	184	1	5	3,92	4,00	4	1,048	0,978
La empresa apoya la educación y las actividades culturales en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,49	4,00	3ª	1,071	0,978
La empresa aplica criterios de igualdad en temas de remuneración y desarrollo de carreras profesionales y, en este sentido, no hay tratos de favor a personal allegado o a familiares.	184	1	5	3,47	3,00	3	1,045	0,978
La empresa ayuda a mejorar la calidad de vida en las comunidades donde opera.	184	1	5	3,48	3,50	3	1,081	0,978
Las decisiones de la empresa incorporan los intereses de las comunidades donde opera.	184	1	5	3,45	3,00	3	1,017	0,978
Se estimula el desarrollo social y económico promoviendo el bienestar de la sociedad.	184	1	5	3,67	4,00	4	0,983	0,978
La empresa participa en proyectos sociales destinados a la comunidad.	184	1	5	3,15	3,00	3	1,086	0,978
Se anima a los empleados a participar en actividades de voluntariado (servicio a la comunidad) o en colaboración con ONGs.	184	1	5	3,12	3,00	3	1,080	0,978
Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,066	0,978
Se reduce al mínimo la utilización de recursos naturales.	184	1	5	3,71	4,00	4	0,969	0,978
Se utilizan materias primas, productos en curso y/o transformados con el mínimo impacto ambiental.	184	1	5	3,66	4,00	4	1,044	0,979
Se planifican las inversiones para reducir su impacto ambiental.	184	1	5	3,67	4,00	3ª	0,993	0,978
Se utilizan envases y embalajes reciclables.	184	1	5	3,58	4,00	4	1,099	0,978
Se considera el ahorro energético para lograr mayores niveles de eficiencia.	184	1	5	3,76	4,00	4	1,014	0,978
Se valora positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas.	184	1	5	3,56	4,00	3	1,033	0,978
Se reciclan los materiales y los residuos.	184	1	5	3,61	4,00	4	1,115	0,978
Se diseñan servicios y productos ecológicos.	184	1	5	3,40	3,00	3	1,040	0,978
La empresa participa en actividades relacionadas con la protección y mejora del medioambiente.	184	1	5	3,42	3,00	3	1,047	0,978
Se toman medidas para reducir las emisiones de gases y residuos.	184	1	5	3,44	3,00	3	1,070	0,978
La empresa se preocupa por la formación en gestión ambiental.	184	1	5	3,53	3,00	3	1,002	0,978
Se fomenta el consumo responsable (información sobre el uso eficiente de productos, residuos, entre otros).	184	1	5	3,65	4,00	4	1,051	0,978



Totales de constructo	184	1,02	5,00	3,73	3,75	3,06	0,71	α= 0,979
------------------------------	------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	---------------------------------------

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	287/304



**ANEXO D. DATOS Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS PSICOMÉTRICO DEL CUESTIONARIO
SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

**Tabla D.1. Análisis de calidad de los elementos de la escala única de satisfacción
laboral**

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	0,804
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	0,837
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	0,827
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	0,809
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	0,810
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	0,788
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	0,794
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	0,763
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	0,799
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	0,792
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	0,764
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	0,706
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	0,799
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	0,796
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	0,803
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	0,827
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	0,801
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	0,773
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	0,837
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	0,833
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	0,852
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	0,872
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	0,754
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	0,790
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	0,767
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	0,843
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	0,846
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	0,776



Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	0,687
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	0,761
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	0,768
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	0,755

Tabla D.2. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con liderazgo

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	0,855
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	0,853
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	0,878
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	0,898
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	0,888
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	0,822

Tabla D.3. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con compañeros de trabajo

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	0,800
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	0,854
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	0,855
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	0,859
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	0,869
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	0,717
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	0,875

Tabla D.4. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con la paga

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	0,949
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	0,940
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	0,924
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	0,912



Tabla D.5. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con las promociones

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	0,746
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	0,883
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	0,843

Tabla D.6. Análisis de calidad de los ítems de la escala de satisfacción con el trabajo en sí mismo

Ítems del constructo	Correlación elemento-total corregida
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	0,853
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	0,813
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	0,819
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	0,880
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	0,842
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	0,825
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	0,779
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	0,847
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	0,766
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	0,794
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	0,838
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	0,848



Tabla D.7. Análisis de fiabilidad de la escala única de satisfacción laboral

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,063	0,982
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,156	0,982
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,098	0,982
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	184	1	5	3,99	4,00	5	1,159	0,982
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	184	1	5	3,95	4,00	5	1,161	0,982
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,037	0,982
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,101	0,982
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,048	0,982
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	184	1	5	3,89	4,00	4	1,083	0,982
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,90	4,00	4	1,016	0,982
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,141	0,982
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,008	0,983
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	184	1	5	3,88	4,00	4	1,117	0,982
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	184	1	5	3,50	4,00	5	1,272	0,982
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	184	1	5	3,51	4,00	5	1,272	0,982
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	184	1	5	3,57	4,00	4	1,235	0,982
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	184	1	5	3,61	4,00	5	1,271	0,982
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	184	1	5	4,16	4,00	5	1,041	0,982
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	184	1	5	3,94	4,00	5	1,184	0,982
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	184	1	5	3,79	4,00	5	1,164	0,982
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	3,97	4,00	5	1,060	0,982
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	184	1	5	4,00	4,00	4	1,040	0,982
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	184	1	5	3,97	4,00	4	1,055	0,982
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,993	0,982
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	4,08	4,00	4	1,005	0,982
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,977	0,982
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	184	1	5	3,88	4,00	4	1,051	0,982
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	184	1	5	4,11	4,00	5	1,055	0,982
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	184	1	5	4,29	4,00	5	0,863	0,983
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	184	1	5	4,02	4,00	4	1,053	0,982



Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	184	1	5	4,05	4,00	4	0,977	0,982
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	5	0,963	0,982
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,94	4,03	5,00	0,88	$\alpha=0,983$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.8. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con liderazgo

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,063	0,950
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,156	0,950
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,098	0,948
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	184	1	5	3,99	4,00	5	1,159	0,945
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	184	1	5	3,95	4,00	5	1,161	0,946
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,037	0,954
Totales de constructo	184	1	5	3,98	4,00	5,00	1,01	$\alpha=0,953$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.9. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con los compañeros de trabajo

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	α =
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,101	0,973
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,048	0,972
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	184	1	5	3,89	4,00	4	1,083	0,971
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,90	4,00	4	1,016	0,971
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,141	0,971
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,008	0,972
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	184	1	5	3,88	4,00	4	1,117	0,971
Totales de constructo	184	1,04	5,00	3,91	4,00	4,00	0,94	$\alpha=0,972$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla D.10. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con la paga

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	184	1	5	3,50	4,00	5	1,272	0,957
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	184	1	5	3,51	4,00	5	1,272	0,957
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	184	1	5	3,57	4,00	4	1,235	0,955
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	184	1	5	3,61	4,00	5	1,271	0,954
Totales de constructo	184	1	5	3,55	3,75	5,00	1,21	$\alpha = 0,959$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.11. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con las promociones

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	184	1	5	4,16	4,00	5	1,041	0,957
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	184	1	5	3,94	4,00	5	1,184	0,957
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	184	1	5	3,79	4,00	5	1,164	0,955
Totales de constructo	184	1	5	3,96	4,00	5,00	1,04	$\alpha = 0,959$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.12. Análisis de fiabilidad de la escala de satisfacción con el trabajo en sí mismo

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	3,97	4,00	5	1,060	0,957
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	184	1	5	4,00	4,00	4	1,040	0,957
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	184	1	5	3,97	4,00	4	1,055	0,955
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,993	0,954
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	4,08	4,00	4	1,005	0,955
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,977	0,954
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	184	1	5	3,88	4,00	4	1,051	0,956
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	184	1	5	4,11	4,00	5	1,055	0,955
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	184	1	5	4,29	4,00	5	0,863	0,956



Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	184	1	5	4,02	4,00	4	1,053	0,954
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	184	1	5	4,05	4,00	4	0,977	0,954
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	5	0,963	0,955
Totales de constructo	184	1	5	4,06	4,08	5,00	0,86	$\alpha = 0,959$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFKW6QZQLHHY	Página	294/304



**Tabla D.13. Análisis factorial del cuestionario completo sobre satisfacción laboral
(auto-valor superior a 1).**

	Componente			
	1	2	3	4
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	0,418	0,707	0,232	0,249
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	0,380	0,633	0,352	0,328
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	0,287	0,731	0,366	0,301
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	0,349	0,802	0,243	0,230
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	0,358	0,778	0,293	0,191
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	0,475	0,636	0,188	0,267
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	0,189	0,635	0,364	0,478
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	0,156	0,533	0,296	0,648
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	0,273	0,378	0,375	0,662
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	0,251	0,435	0,341	0,650
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	0,233	0,285	0,342	0,787
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	0,533	0,082	0,138	0,718
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	0,306	0,333	0,311	0,743
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	0,254	0,270	0,819	0,319
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	0,280	0,302	0,809	0,274
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	0,276	0,345	0,761	0,334
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	0,311	0,286	0,827	0,228
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	0,773	0,180	0,254	0,304
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	0,530	0,357	0,557	0,228
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	0,433	0,298	0,622	0,348
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	0,614	0,433	0,319	0,323
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	0,493	0,534	0,338	0,389



Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	0,711	0,293	0,321	0,139
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	0,823	0,317	0,154	0,222
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	0,798	0,296	0,235	0,139
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	0,531	0,460	0,397	0,297
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	0,423	0,520	0,446	0,325
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	0,803	0,245	0,246	0,203
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	0,765	0,231	0,089	0,240
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	0,682	0,202	0,412	0,199
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	0,742	0,264	0,305	0,180
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	0,835	0,264	0,169	0,174

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Tabla D.14. Análisis factorial del cuestionario completo sobre satisfacción laboral (5 factores).

	Componente				
	1	2	3	4	5
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	0,390	0,260	0,738	0,257	0,105
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	0,366	0,366	0,613	0,288	0,242
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	0,276	0,376	0,691	0,240	0,301
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	0,334	0,257	0,781	0,189	0,250
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	0,347	0,302	0,750	0,143	0,259
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	0,447	0,216	0,673	0,282	0,084
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	0,207	0,337	0,474	0,308	0,640
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	0,166	0,279	0,392	0,495	0,607
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	0,258	0,390	0,344	0,606	0,308

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAFAKW6QZQLHHY	Página	296/304



Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	0,262	0,322	0,300	0,504	0,577
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	0,206	0,371	0,290	0,764	0,218
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	0,500	0,170	0,133	0,751	0,052
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	0,284	0,333	0,319	0,705	0,268
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	0,250	0,829	0,247	0,276	0,177
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	0,274	0,820	0,288	0,240	0,149
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	0,272	0,769	0,314	0,283	0,213
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	0,314	0,826	0,244	0,170	0,210
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	0,756	0,267	0,211	0,328	0,030
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	0,518	0,569	0,365	0,220	0,099
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	0,429	0,628	0,271	0,305	0,204
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	0,612	0,316	0,388	0,271	0,274
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	0,488	0,338	0,482	0,323	0,325
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	0,722	0,302	0,229	0,079	0,258
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	0,815	0,155	0,316	0,218	0,123
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	0,782	0,248	0,334	0,171	-0,004
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	0,552	0,366	0,326	0,165	0,501
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	0,438	0,423	0,400	0,199	0,481
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	0,801	0,241	0,228	0,186	0,145
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	0,760	0,088	0,222	0,232	0,129
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	0,693	0,394	0,140	0,140	0,250
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	0,758	0,279	0,183	0,106	0,307
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	0,825	0,174	0,280	0,188	0,057

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAWZUUAJFKW6QZQLHHY	Página	297/304



Tabla D.15. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con trabajo en sí mismo” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	184	1	5	4,16	4,00	5	1,041	0,962
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	3,97	4,00	5	1,060	0,963
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	184	1	5	3,97	4,00	4	1,055	0,963
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,993	0,960
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	4,08	4,00	4	1,005	0,962
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,977	0,964
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	184	1	5	4,11	4,00	5	1,055	0,961
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	184	1	5	4,29	4,00	5	0,863	0,964
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	184	1	5	4,02	4,00	4	1,053	0,963
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	184	1	5	4,05	4,00	4	0,977	0,962
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	5	0,963	0,961
Totales de constructo	184	1	5	4,06	4,08	5,00	0,86	$\alpha = 0,966$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla D.16. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con liderazgo y otros” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,063	0,959
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,156	0,959
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,098	0,958
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	184	1	5	3,99	4,00	5	1,159	0,958
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	184	1	5	3,95	4,00	5	1,161	0,958
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,037	0,962
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,101	0,962
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	184	1	5	4,00	4,00	4	1,040	0,960
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	184	1	5	3,88	4,00	4	1,051	0,962
Totales de constructo	184	1	5	3,98	4,00	5,00	1,01	$\alpha = 0,964$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.17. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con las recompensas extrínsecas” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	184	1	5	3,50	4,00	5	1,272	0,953
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	184	1	5	3,51	4,00	5	1,272	0,953
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	184	1	5	3,57	4,00	4	1,235	0,955
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	184	1	5	3,61	4,00	5	1,271	0,953
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	184	1	5	3,94	4,00	5	1,184	0,965
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	184	1	5	3,79	4,00	5	1,164	0,962
Totales de constructo	184	1	5	3,55	3,75	5,00	1,21	$\alpha = 0,964$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla D.18. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo” del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,048	0,939
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	184	1	5	3,89	4,00	4	1,083	0,934
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,90	4,00	4	1,016	0,936
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,141	0,929
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,008	0,946
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	184	1	5	3,88	4,00	4	1,117	0,930
Totales de constructo	184	1,04	5,00	3,91	4,00	4,00	0,94	$\alpha = 0,946$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, Media= Media aritmética, Mediana= Mediana, Moda= Moda, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.19. Análisis de fiabilidad de la escala única del cuestionario de satisfacción laboral (auto-valor superior a 1)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,063	0,982
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,156	0,982
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,098	0,982
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	184	1	5	3,99	4,00	5	1,159	0,982
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	184	1	5	3,95	4,00	5	1,161	0,982
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,037	0,982
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,101	0,982
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,048	0,982
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	184	1	5	3,89	4,00	4	1,083	0,982
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,90	4,00	4	1,016	0,982
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,141	0,982
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,008	0,983
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	184	1	5	3,88	4,00	4	1,117	0,982
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	184	1	5	3,50	4,00	5	1,272	0,982



Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	184	1	5	3,51	4,00	5	1,272	0,982
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	184	1	5	3,57	4,00	4	1,235	0,982
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	184	1	5	3,61	4,00	5	1,271	0,982
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	184	1	5	4,16	4,00	5	1,041	0,982
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	184	1	5	3,94	4,00	5	1,184	0,982
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	184	1	5	3,79	4,00	5	1,164	0,982
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	3,97	4,00	5	1,060	0,982
Me alienta a contribuir a mejorar la forma en que se hace mi trabajo.	184	1	5	4,00	4,00	4	1,040	0,982
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	184	1	5	3,97	4,00	4	1,055	0,982
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,993	0,982
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	4,08	4,00	4	1,005	0,982
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,977	0,982
Los métodos para hacer el trabajo en esta organización son a menudo discutidos y revisados	184	1	5	3,88	4,00	4	1,051	0,982
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	184	1	5	4,11	4,00	5	1,055	0,982
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	184	1	5	4,29	4,00	5	0,863	0,983
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	184	1	5	4,02	4,00	4	1,053	0,982
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	184	1	5	4,05	4,00	4	0,977	0,982
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	5	0,963	0,982
Totales de constructo	184	1,00	5,00	3,94	4,03	5,00	0,88	α=0,983

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α= alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	301/304



Tabla D.20. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con trabajo en sí mismo” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	184	1	5	4,16	4,00	5	1,041	0,962
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	3,97	4,00	5	1,060	0,963
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	184	1	5	3,97	4,00	4	1,055	0,963
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,993	0,960
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	4,08	4,00	4	1,005	0,962
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,977	0,964
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	184	1	5	4,11	4,00	5	1,055	0,961
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	184	1	5	4,29	4,00	5	0,863	0,964
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	184	1	5	4,02	4,00	4	1,053	0,963
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	184	1	5	4,05	4,00	4	0,977	0,962
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	5	0,963	0,961
Totales de constructo	184	1	5	4,06	4,08	5,00	0,86	$\alpha = 0,966$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.21. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con las recompensas extrínsecas” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	184	1	5	3,50	4,00	5	1,272	0,953
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	184	1	5	3,51	4,00	5	1,272	0,953
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	184	1	5	3,57	4,00	4	1,235	0,955
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	184	1	5	3,61	4,00	5	1,271	0,953
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	184	1	5	3,94	4,00	5	1,184	0,965
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	184	1	5	3,79	4,00	5	1,164	0,962
Totales de constructo	184	1	5	3,55	3,75	5,00	1,21	$\alpha = 0,964$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla D.22. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con liderazgo” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,063	0,950
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,156	0,950
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,098	0,948
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	184	1	5	3,99	4,00	5	1,159	0,945
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	184	1	5	3,95	4,00	5	1,161	0,946
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,037	0,954
Totales de constructo	184	1	5	3,98	4,00	5,00	1,01	$\alpha = 0,953$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, Media= Media, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.23. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con los compañeros de trabajo” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	184	1	5	3,89	4,00	4	1,083	0,915
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,141	0,891
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,008	0,927
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,88	4,00	4	1,117	0,898
Totales de constructo	184	1,04	5,00	3,91	4,00	4,00	0,94	$\alpha = 0,930$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, Media= Media, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento

Tabla D.24. Análisis de fiabilidad de la escala “satisfacción con el clima laboral” del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,101	0,887
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,048	0,883
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,90	4,00	4	1,016	0,936
Totales de constructo	184	1,04	5,00	3,91	4,00	4,00	0,94	$\alpha = 0,934$

Nota N= Igual a la cantidad de individuos, MN= Mínimo, MX= Máximo, Media= Media, DS= Desviación típica, α_s = alfa de Cronbach si se elimina el elemento



Tabla D.25. Análisis de fiabilidad de la escala única del cuestionario de satisfacción laboral (5 factores)

Ítems del constructo	N	MN	MX	Media	Mediana	Moda	DS	$\alpha_s =$
Mi jefe siempre deja claro lo que espera de mi trabajo.	184	1	5	4,13	4,00	5	1,063	0,980
Me siento libre para contribuir con críticas y sugerencias a mi jefe.	184	1	5	3,83	4,00	4	1,156	0,980
Las peticiones y orientaciones de mi jefatura facilitan mi trabajo.	184	1	5	3,91	4,00	4	1,098	0,980
Mi jefe conoce profundamente su área de actuación.	184	1	5	3,99	4,00	5	1,159	0,980
Tengo confianza en lo que dice mi jefe	184	1	5	3,95	4,00	5	1,161	0,980
Los jefes saben demostrar cómo podemos contribuir a los objetivos de la empresa.	184	1	5	4,08	4,00	5	1,037	0,980
El ambiente de trabajo de la empresa facilita la relación entre los empleados.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,101	0,980
El ambiente de trabajo de mi unidad de trabajo facilita la relación entre los miembros del equipo.	184	1	5	4,03	4,00	4	1,048	0,981
En esta empresa las personas siempre están dispuestas a ayudarse unas a otras.	184	1	5	3,89	4,00	4	1,083	0,980
Soy siempre bien atendido cuando necesito un compañero de trabajo.	184	1	5	3,90	4,00	4	1,016	0,980
En esta empresa podemos confiar en los compañeros de trabajo.	184	1	5	3,71	4,00	4	1,141	0,981
Mis colegas siempre están dispuestos a compartir conmigo lo que saben.	184	1	5	3,98	4,00	4	1,008	0,981
Siento que mi equipo trabaja como un verdadero equipo.	184	1	5	3,88	4,00	4	1,117	0,980
La cantidad que recibo como remuneración variable o participación en los beneficios, es justa.	184	1	5	3,50	4,00	5	1,272	0,980
Considero justo el salario pagado por esta empresa a sus empleados.	184	1	5	3,51	4,00	5	1,272	0,980
Considero que mi trabajo es reconocido y valorado por la empresa.	184	1	5	3,57	4,00	4	1,235	0,980
Estoy recompensado, de manera justa, por la calidad del trabajo que presento.	184	1	5	3,61	4,00	5	1,271	0,980
Sé lo que debo hacer para promocionar en esta empresa.	184	1	5	4,16	4,00	5	1,041	0,981
Creo que trabajando en esta empresa tendré oportunidad de hacer carrera y crecer.	184	1	5	3,94	4,00	5	1,184	0,980
La empresa utiliza criterios justos para la promoción y la carrera.	184	1	5	3,79	4,00	5	1,164	0,980
Recibo toda la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	3,97	4,00	5	1,060	0,980
Considero que el tiempo que dedico a mi trabajo es adecuado a las necesidades de la empresa y a mis necesidades.	184	1	5	3,97	4,00	4	1,055	0,981
Me gusta el trabajo que hago hoy en esta empresa.	184	1	5	4,23	4,00	5	0,993	0,980
Tengo todo el equipo y el material necesarios para hacer bien mi trabajo.	184	1	5	4,08	4,00	4	1,005	0,981
Los procesos, procedimientos y rutinas de trabajo de esta empresa son organizados y eficientes.	184	1	5	3,96	4,00	4	0,977	0,980
Sé lo que debo hacer para crecer profesionalmente en esta empresa.	184	1	5	4,11	4,00	5	1,055	0,980
Siento que mi trabajo es importante para que esta empresa tenga éxito.	184	1	5	4,29	4,00	5	0,863	0,981
Recomendaría esta compañía a mi familia y amigos como un gran lugar para trabajar.	184	1	5	4,02	4,00	4	1,053	0,981
Mis tareas en la empresa están bien diseñadas.	184	1	5	4,05	4,00	4	0,977	0,981
Disfruto bien haciendo mi trabajo.	184	1	5	4,22	4,00	5	0,963	0,981

Código Seguro de Verificación	U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Fecha	28/12/2020 11:47:18
Normativa	Este documento incorpora firma electrónica reconocida de acuerdo a la ley 59/2003, 19 de diciembre, de firma electrónica		
Firmante	LUNA MARIA SANTOS ROLDAN		
Url de verificación	http://sede.uco.es/verifirma/code/U7QCW2NBGAZWUJAFKW6QZQLHHY	Página	304/304

