Retos
Revista de Ciencias de Administración y Economía

Octubre 2022-Abril 2023
pp. 286-305
https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06

Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales

Variables of corporate social responsibility. A structural equation model

Luis Arnolis Reyes-Ramírez
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín, Cuba (Cuba)
arnolis.reyes@uho.edu.cu
https://orcid.org/0000-0002-6339-4655

Caridad Leyva-del Toro
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad de Holguín, Cuba (Cuba)
caridadt.leyva@uho.edu.cu
https://orcid.org/0000-0003-0789-6076

Reyner Pérez-Campdesuñer
Dirección de Investigación, Universidad UTE, Quito, Ecuador (Ecuador)
reyner.perez@ute.edu.ec
https://orcid.org/0000-0002-2785-5290

Alexander Sánchez-Rodríguez
Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad UTE, Santo Domingo, Ecuador (Ecuador)
alexander.sanchez@ute.edu.ec
https://orcid.org/0000-0001-8259-2131

Recibido: 27/04/2022 **Revisado:**18/06/2022 **Aprobado:** 16/07/2022 **Publicado:** 01/10/2022

Resumen: el valor futuro de las organizaciones viene determinado por sus resultados económicos junto con su nivel de respuesta a las necesidades de la sociedad y los grupos de interés, así como por el tipo de relación que establezcan con el ambiente en el que se desenvuelve e influye. Así, alcanzar altos niveles de responsabilidad social corporativa (RSC) se convierte en una necesidad para el éxito empresarial. Este tipo de investigación tiene un enfoque empírico. La investigación se orientó a identificar y validar las variables que condicionan y se relacionan con la RSC. El estudio consideró en su metodología el diseño de un instrumento a partir de investigaciones referenciales, el cual fue aplicado a 778 trabajadores. En el análisis se propuso un modelo de ecuaciones estructurales para identificar las asociaciones y relaciones para la RSC. La evaluación de este modelo de ecuaciones estructurales y su validación a través del análisis factorial confirmatorio permitió constatar, como principales conclusiones, que la responsabilidad social corporativa presenta un desarrollo condicionado por un enfoque multidimensional, donde las variables internas de la organización muestran un nivel significativo de correlación con la RSC reconocida por los clientes de la organización, como son el liderazgo, la orientación estratégica, el diseño organizacional, la comunicación, el desarrollo de competencias profesionales, los valores organizacionales y la satisfacción laboral, y guardan una estrecha relación con las investigaciones precedentes.

Palabras clave: responsabilidad social corporativa, ecuaciones estructurales, liderazgo, estrategia de negocios, diseño organizacional, comunicación, competencias laborales, valores organizacionales, satisfacción laboral.

Cómo citar: Reyes-Ramírez, L. A., Leyva-del Toro, C., Pérez-Campdesuñer, R. y Sánchez-Rodríguez, A. (2022). Variables de la responsabilidad social corporativa. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, *12*(24), pp. 286-305. https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.06

Abstract: the future value of organizations depends on the economic performance linked to their level of response to social needs and interest groups, as well as the type of relationship established with the environment in which it develops and influences. Thus, achieving high levels of corporate social responsibility (CSR) becomes a necessity for business success. This type of research is empirical. The research was aimed at identifying and validating the variables that condition and are related to CSR. The study considered in its methodology the design of an instrument based on referential research, which was applied to 778 workers. In the analysis, a structural equation model was proposed to identify associations and relationships for CSR. The evaluation of this model of structural equations and its validation through the confirmatory factorial analysis allowed to verify, as main conclusions, that corporate social responsibility presents a development conditioned by a multidimensional approach, where internal variables of the organization are manifested that show a significant level of correlation with the CSR that the organization's customers recognize, such as leadership, orientation strategy, organizational design, communication, the development of labor competences, organizational values and job satisfaction, keeping a close relationship with previous research.

Keywords: corporate social responsibility, structural equations, leadership, business strategy, organizational design, communication, labor competences, organizational values, job satisfaction.

Introducción y estado de la cuestión

La responsabilidad social corporativa (RSC) está constituida por factores estratégicos en las empresas dirigidas a mejorar las condiciones sociales, económicas y ambientales (Caro Méndez y Ojeda Hidalgo, 2019; Orjuela Córdoba, 2011). Así lo confirma la Fundación de la Unión Europea, América Latina y el Caribe (EU-LAC), quienes consideran a la RSC:

> Como un compromiso continuo de actuar éticamente y de contribuir al crecimiento económico, al mismo tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza laboral y de sus familias, la comunidad local y en general de la sociedad. (EU-LAC, 2019, p.11)

Considerada como un factor estratégico para la supervivencia y desarrollo de las organizaciones (Soliz Aguayo, 2017; Rodríguez Cala *et al*., 2019; Ibarra Padilla, 2014; Carrillo Punina, 2017), la RSC no es un fenómeno reciente, pero ha adquirido mayor notoriedad e interés en los últimos años (Akyıldız, 2021; Barchiesi y Fronzetti Colladon, 2021; Bhumika *et al*., 2022; Jouber, 2022; Tosun *et al*., 2022; Al-Shammari *et al*., 2022; Anlesinya y Abugre, 2022; Blasi y Sedita, 2022; Conte *et al*., 2022; Camilleri, 2022; Kim, 2022; Karatas-Ozkan *et al*., 2022; Madero Gómez *et al*., 2022; Rintala *et al*., 2022; Miethlich *et al*., 2022; Silva *et al*., 2022). Se ha convertido en una nueva filosofía de gestión de las organizaciones a nivel mundial, razón por la cual el Consejo Mundial de Empresas para el Desarrollo Sostenible (CMEDS) ha diseñado un grupo de estrategias a nivel empresarial enfocadas en los principios de la RSC (Soliz Aguayo, 2017).

La empresa cubana de telecomunicaciones ETECSA ofrece una amplia gama de servicios a la población: zonas de conexión wifi de acceso libre y público, servicios de telefonía fija, datos internet (nauta-hogar), sala de navegación de internet, servicios móviles, aplicaciones para el comercio electrónico (transfermóvil), entre otros. Constituye una necesidad y responsabilidad social de la compañía garantizar que estos servicios de telecomunicaciones sean pertinentes, significativos para la empresa y relevantes para la sociedad; y a la vez, que mantengan una actitud favorable en su relación con el medioambiente. En resumen, es necesario convertir las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales.

El desarrollo de una actividad socialmente responsable permitirá a la organización, por tanto, contribuir a la sustentabilidad, al incremento de su participación en el mercado, y a la obtención de beneficios económicos; logrando los objetivos orientados al desarrollo tecnológico, la innovación, la estructura y los procesos, con el propósito de crear valor para los clientes que diferencie a la empresa de sus competidores. Todo ello con el fin de responder de manera oportuna y eficaz, beneficiando el desempeño empresarial y promoviendo el impacto social (Espinoza-Santeli, 2018).

Las actividades propias de la RSC se apoyan en iniciativas que van más allá del cumplimiento de leyes y las cuestiones económicas, en las que se reconoce la contribución al modelo de triple hélice de la sostenibilidad: económica, social y

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

medioambiental (Soliz Aguayo, 2017; Soto Alemán y Batista Torres, 2020; Ibarra Padilla, 2014; Ríos *et al*., 2019; Ochoa Rivera y Caisa Yucailla, 2019; López Salazar *et al*., 2017). La RSC debe formar parte de la planeación estratégica de las empresas (Cruz Botache *et al.*, 2020; Antúnez Sánchez y Díaz Ocampo, 2017), pues, además de generar beneficios Carrillo Punina, 2017), constituye un ejercicio clave en su evolución (Duque Orozco *et al*., 2013). Elemento importante a tener en cuenta en esta investigación.

Por lo tanto, una organización denominada "socialmente responsable" asegura su sustentabilidad a largo plazo (Burgos Romero, 2018) y realiza actividades orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas internas y externas, así como también al cuidado y preservación del entorno (Saldarriaga Ríos, 2013; Murillo Barrera *et al*., 2017; Ramos Grijalva *et al*., 2021).

Si bien el concepto de RSC ha evolucionado, sus principales fundamentos y preceptos han persistido desde los inicios de la década de 1950 hasta la actualidad (Limo Silva y Peña Avilés, 2019). Con el propósito de analizar las tendencias y conceptos asociados, se estudiaron 99 investigaciones. Los primeros aportes teóricos alrededor del enfoque de RSC surgen de los planteamientos de Bowen (1953), quien por sus importantes aportes en esta temática es catalogado como el padre de la responsabilidad social empresarial (Carroll, 1999). Este autor concibe la responsabilidad social como "el nuevo campo con el que cuentan los empresarios para orientar y tomar decisiones basadas en las expectativas, objetivos y valores de la sociedad" (Carroll, 1999, p. 270).

Al realizar una búsqueda en la base de datos Scopus, bajo el siguiente criterio: TITLE-ABS-KEY ("responsabilidad social corporativa") y (LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI")) y (LIMIT-TO (DOCTYPE, "articulo")), mostró que la primera publicación asociada a la responsabilidad social empresarial se remonta a 1972 con la publicación de Votaw (1972). Desde entonces hasta la fecha, su tendencia ha sido creciente, aunque en menor medida que otras áreas. Al inicio, fue un poco lento, con solo 178 publicaciones hasta el año 2000. En la actualidad, se registran más de 20 000 publicaciones en esta base de datos, de las cuales 8437 están directamente relacionadas con las ciencias sociales y 6976 con artículos científicos.

Del análisis de la figura 1 se establecen dos observaciones: según las palabras clave, las principales investigaciones se orientan hacia la manifestación o resultado de la responsabilidad social en el entorno de la organización, profundizando en aspectos como los efectos económicos y sociales (Sharma y Sathish, 2022), la sostenibilidad (Batat, 2021), el impacto ambiental (Huang, 2022), entre otros aspectos del exterior de las organizaciones. De igual modo, se observa que la temática es de interés en los diferentes continentes y que los se establecen relaciones de colaboración entre ellos (Perera y Hewege, 2022; Pündrich *et al*., 2021; Rao y Tilt, 2021).

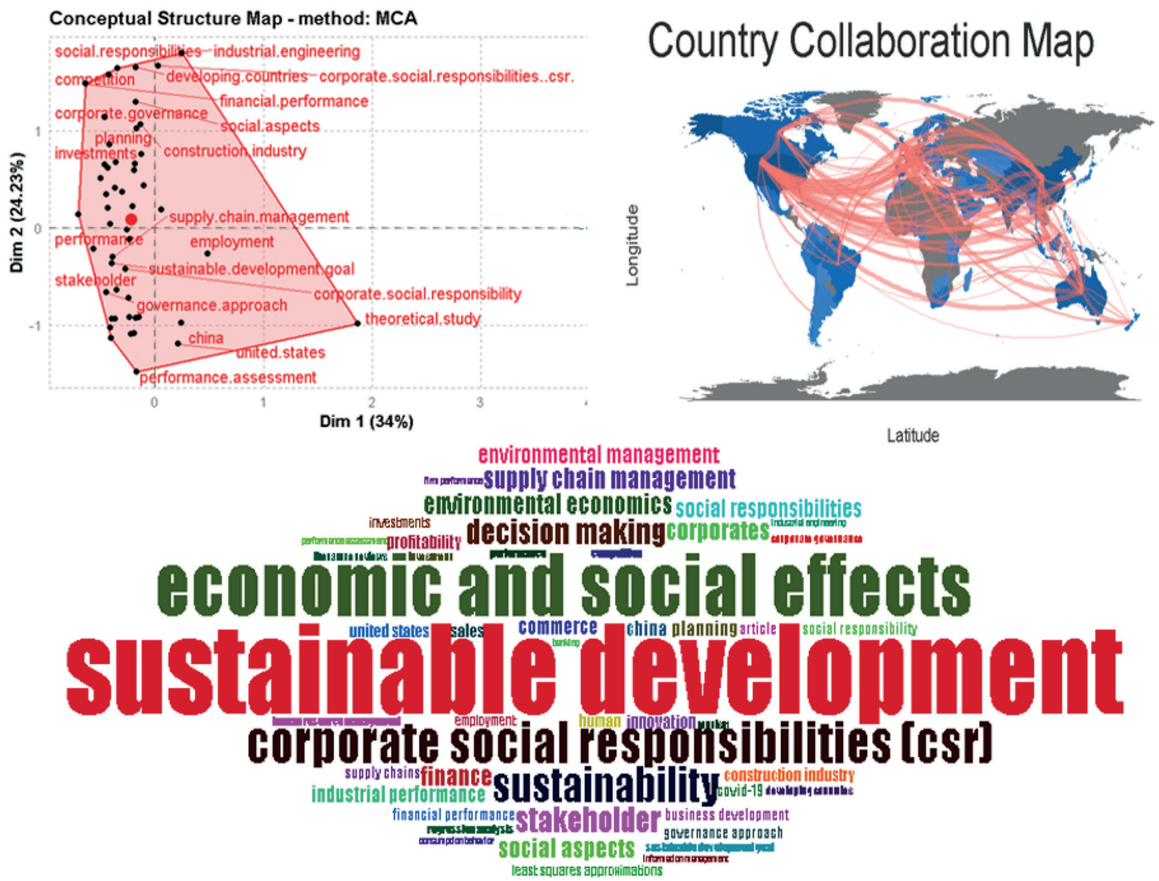
De acuerdo con las publicaciones disponibles, se puede apreciar que el logro de la RSC se reconoce a partir de diferentes aspectos: la prestación de un servicio de calidad acorde con los requerimientos de los clientes (Afzali y Kim, 2021; Ahn y Lu, 2021; Akbari *et al*., 2020), el responder a las demandas de conservación ambiental (Adomako y Nguyen, 2020; Alda, 2019) y la contribución al desarrollo del territorio, en sus diferentes escalas de análisis (Bhatia y Makkar, 2020; Boğan *et al.*, 2020). De igual modo, se pudo apreciar que existe un grupo de variables en la organización cuyo comportamiento condiciona el grado de madurez de la RSC, entre estos destacan: el liderazgo que ejerce la directiva y la forma en que este promueve un comportamiento socialmente responsable (Aftab *et al.*, 2021; Bardos *et al*., 2020). En este mismo sentido y en estrecha relación con esta variable, se reconoce la influencia de los valores organizacionales, tanto de directivos como trabajadores, no solo como reconocidos o enunciados sino como asumidos y evidenciados (Hoepner y Schopohl, 2020; Kim *et al*., 2019), así como la influencia de los valores sociales en los organizacionales (Kim *et al*., 2019).

En correspondencia con la proyección de los líderes y como manifestación de sus posiciones, se reconoce como otra variable de influencia: la concepción y conducción estratégica de la organización a partir del enunciado de la visión, misión

u objetivos de trabajo (Abugre y Anlesinya, 2020; Bhatia *et al.*, 2020). En estrecha relación, y como forma de asegurar el logro de los objetivos rectores, también se reconoce la concepción del diseño organizacional que se aplica en la organización (Donnelly y Wickham, 2020; García-Castillo *et al.*, 2020) y los procesos de comunicación organizacional (Park y Kang, 2020; Pérez *et al.*, 2020).

Figura 1

Caracterización de las tendencias sobre publicación relativas a responsabilidad social



Nota. Salida de bibliometrix (RStudio).

En un nivel más operativo, se distingue la influencia de los trabajadores, sobre todo a partir de dos aspectos básicos: sus competencias profesionales (Jamal *et al.*, 2021; Osagie *et al.*, 2019) y su satisfacción laboral (Nejati *et al.*, 2020; Schaefer *et al.*, 2020). En la medida que los trabajadores resulten más competentes y se encuentren más satisfechos, su desempeño deberá ser más favorable y en consecuencia la empresa podrá responder en mayor medida a las demandas sociales.

La tabla 1 muestra las variables estudiadas desde la perspectiva interna, hacia la que se orientan las investigaciones que buscan analizar cómo se relacionan estas variables con la manifestación de la responsabilidad social corporativa.

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

Tabla 1
Variables internas que influyen en la responsabilidad social corporativa

Variables	Autores
Liderazgo	(Bhumika *et al.*, 2022; Jouber, 2022; Tosun *et al.*, 2022)
Valores organizacionales	(Al-Shammari *et al.*, 2022; Barchiesi y Fronzetti Colladon, 2021; Foncubierta-Rodríguez, 2022)
Concepción estratégica	(Akyıldız, 2021, 2021; Anlesinya y Abugre, 2022)
Diseño organizacional	(Blasi y Sedita, 2022; Conte *et al.*, 2022; Köseoglu *et al.*, 2021)
Comunicación institucional	(Camilleri, 2022; Kim, 2022; LaVan *et al.*, 2022)
Competencias laborales	(Karatas-Ozkan *et al.*, 2022; Madero Gómez *et al.*, 2022; Rintala *et al.*, 2022)
Satisfacción laboral	(Miethlich *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2022; Trivellas *et al.*, 2021)

Del análisis anterior se pueden extraer las siguientes conclusiones: a modo de resumen, en la actualidad se profundiza más en los aspectos externos de la responsabilidad social y su impacto en el entorno y en menor medida se analizan las diversas variables internas que pueden influir en el grado de manifestación o desarrollo de la responsabilidad social; sin embargo, no se encontró, al menos de forma explícita, una investigación donde se estructure la relación existente entre las diversas dimensiones internas y su relación con la responsabilidad social. Partiendo de este análisis teórico, el problema de investigación a cuya solución se orientó la presente investigación fue en buscar la respuesta a la pregunta: ¿Qué nivel de correlación existe entre las variables que condicionan el grado de responsabilidad social corporativa de la organización objeto de estudio? Para contribuir a la solución de este problema se definió el siguiente objetivo de investigación: construir un modelo de ecuaciones estructurales para identificar las variables internas que impactan en la RSC con el fin de diseñar un plan de acción que facilite la intervención en estas variables y así favorecer el incremento de la variable dependiente.

Metodología

Se considera que la metodología aplicada en esta investigación responde al paradigma cuantitativo, a nivel correlacional, mediante la realización de un análisis de ecuaciones estructurales asociado a las variables objeto de estudio y a la modalidad de campo.

A partir de la revisión del marco referencial, las actividades de investigación se orientaron a la comprobación de las siguientes hipótesis:

H1: Existe una relación directa entre el liderazgo de la alta dirección y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

H2: Existe una relación directa entre los valores organizacionales y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

H3: Existe una relación directa entre la concepción estratégica y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

H4: Existe una relación directa entre el diseño organizacional y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

H5: Existe una relación directa entre la percepción de la eficacia de la comunicación institucional y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

H6: Existe una relación directa entre las competencias laborales y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

H7: Existe una relación directa entre la satisfacción laboral y el nivel de RSC reconocido por actores externos a la organización.

Una vez formuladas las hipótesis a verificar se aplicaron los pasos siguientes:

Diseño de los instrumentos de investigación

Se aplicaron varios tipos de instrumentos de investigación. El primero estuvo dirigido a determinar la percepción del grado de madurez de la RSC según el criterio de los actores interesados. En este instrumento se evaluó el grado de reconocimiento de tres variables fundamentales: orientación a los clientes; contribución al desarrollo territorial; e impacto ambiental.

En general, estas tres variables fueron evaluadas a través de 26 preguntas (nueve para la orientación al cliente, siete para el impacto ambiental y diez para la contribución al desarrollo territorial), utilizando una afirmación sobre la variable en análisis que se debía evaluar a través de la escala de Likert con siete clasificaciones (altamente de acuerdo, muy de acuerdo, parcialmente de acuerdo, indeciso, en desacuerdo, muy en desacuerdo, y parcialmente en desacuerdo). La fiabilidad del instrumento fue evaluada una vez aplicado el instrumento, a través de coeficiente Alfa de Cronbach, el que en general alcanzó un valor de 0.875 y con la eliminación de los diferentes ítems en ningún caso mostró valores inferiores a 0.828.

Para la evaluación de las variables independientes, se diseñaron siete instrumentos, uno por cada variable independiente, como se describe en la tabla 1. La definición de los ítems a considerar en cada una de las variables y la validez aparente y de contenido de los instrumentos fueron analizadas a través del trabajo con expertos. El grupo de expertos estuvo conformado por siete doctores en ciencias relacionados con el campo de la Administración, con más de diez años de experiencia en el trabajo de la academia y con experiencia de trabajo de consultorías empresariales. Asimismo, se evaluó la fiabilidad de los instrumentos diseñados a través del coeficiente Alfa de Cronbach, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2
Caracterización general de los instrumentos aplicados por variables

Variables	Subvariables	Cantidad de ítems	Alfa de Cronbach del instrumento
Liderazgo	Actitudes	9	0.876
	Aptitudes	9	
	Participación	10	
Estrategia	Misión	5	0.882
	Visión	5	
	Objetivos	5	
	Desempeño	5	
	Contexto	5	
Valores organizacionales	Declarados	14	0.925
	Compartidos	14	
Comunicación	Vertical (ascendente y descendente)	10	0.863
	Intradepartamental	9	
	Interdepartamental	9	

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

Variables	Subvariables	Cantidad de ítems	Alfa de Cronbach del instrumento
Diseño organizacional	Funciones	9	0.838
	Procesos	9	
	Responsabilidades	10	
Competencias	Habilidades	6	0.817
	Formación	6	
	Trabajo en equipo	6	
	Innovación	5	
	Compromiso	5	
Satisfacción laboral	Contenido de trabajo	7	0.912
	Trabajo en grupo	8	
	Estimulación	7	
	Condiciones de trabajo y de bienestar	6	

La validez aparente y de contenido de los diferentes instrumentos se valoraron a través de la consulta de siete expertos, todos con el grado científico de PhD, con más de diez años de vinculación a la docencia y con resultados investigativos en el campo de estudio.

Selección y caracterización de la muestra

La población está integrada por 778 trabajadores, compuesta por diferentes estratos en cuanto a sexo, edad, años de antigüedad en la organización y categoría ocupacional. Para definir el tamaño total de la muestra se aplicó la expresión establecida para estos fines para poblaciones finitas y muestreos probabilísticos aleatorios, estableciendo un tamaño de muestra de 256 personas.

Una vez definido el tamaño de la muestra, se estableció un muestreo estratificado proporcional de acuerdo con la composición de los estratos existentes. La tabla 3 presenta la caracterización general de la población y de la muestra.

Tabla 3
Composición de la muestra

Población interna		Población	%	Muestra
Estratos	Total	778	32,90	256
Sexo	Hombre	352	45,24	116
	Mujer	426	54,75	140
Categoría ocupacional	Directivos	48	6,161	16
	Técnicos	191	24,55	63
	Operarios	539	69,28	177
Años de experiencia	Menos de 1 año	198	25,44	65
	De 1 a 5	231	29,69	76
	Más de 5	349	44,85	115

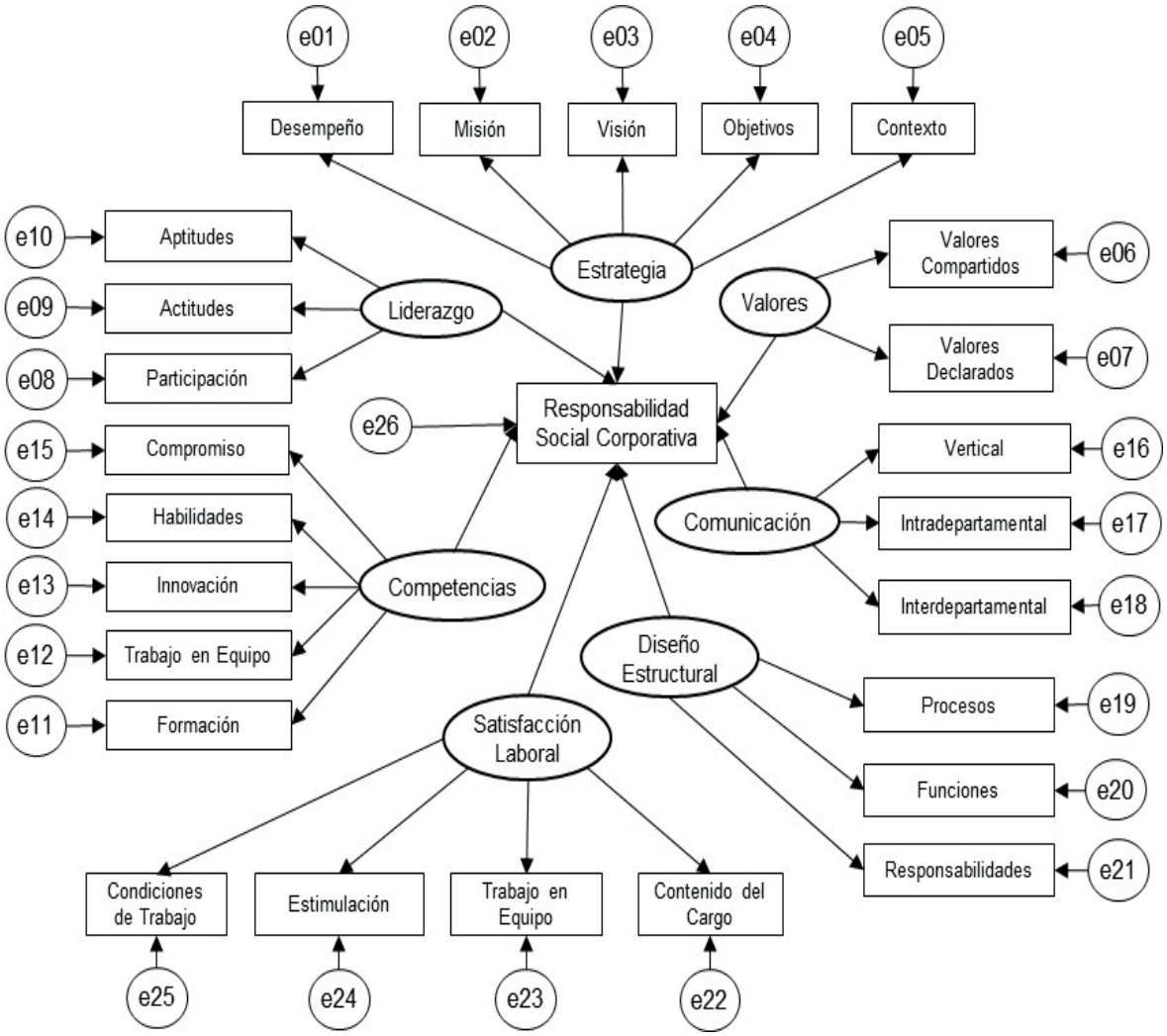
Procesamiento de los resultados

El procesamiento de los resultados se dividió en cuatro pasos fundamentales, comenzando por la caracterización del comportamiento de las variables en análisis.

Construcción del modelo de ecuaciones estructurales

Teniendo en cuenta que existen procedimientos estadísticos que no ofrecen una forma ventajosa de diferenciar entre variables observables y latentes, se justifica la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales ya que permite probar modelos teóricos con datos empíricos. Para la construcción del modelo se utilizó el software profesional IBM SPSS AMOS 23. El modelo propuesto (figura 2) responde a los resultados encontrados en la revisión de la literatura y que sustentan las hipótesis de la investigación planteada.

Figura 2
Modelo propuesto



© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

Evaluación del modelo

Para la evaluación del modelo obtenido, se utilizarán los indicadores establecidos para estos fines, que se resumen en la tabla 4.

Tabla 4
Indicadores de evaluación del valor del modelo generado

Indicadores	Acrónimos	Valor de contraste
Valor Chi-cuadrado/grados de libertad	CMIN/DF	< 3-Bueno
Nivel probabilístico asociado al valor de Chi-cuadrado	Nivel probabilístico	> 0.05-Significante
Índice de ajuste comparativo	CFI	> 0.95-Muy bien
Índice de bondad de ajuste	GFI	> 0.95-Excelente > 0.90-Tradicional > 0.80-Permisible
Índice de bondad de ajuste ajustado	AGFI	> 0.80-Aceptable
Error cuadrático medio de aproximación	RMSEA	< 0.05-Bueno 0.05 a 0.10-Moderado
Probabilidad de ajuste perfecto	PCLOSE	> 0.05-Significante

Una vez identificado y estimado el modelo, se evalúa el ajuste de los datos al modelo propuesto para lo cual se siguen tres alternativas: evaluación del ajuste del modelo global, evaluación del ajuste del modelo de medición y evaluación del ajuste del modelo estructural (Salgado Beltrán, 2009). En el caso que ocupa a este trabajo.

Validación del modelo

La validación del modelo se realizó a través de un análisis factorial confirmatorio siguiendo las recomendaciones de Hair *et al.* (1999).

Resultados

La tabla 5 muestra el resultado de la evaluación general de las variables analizadas. De acuerdo con los valores obtenidos en lo referente a la RSC, se observa un buen desempeño, fundamentalmente en lo relativo a la gestión ambiental. Aunque las mayores dificultades se concentran en la percepción de los clientes donde destacan dificultades, como: no poder responder a la totalidad de la demanda, existencia de altos costos de acceso, inestabilidad de los servicios para algunas zonas residenciales entre otros aspectos. De igual modo, se alcanza un valor satisfactorio en lo relativo a la percepción de la comunidad dado que la entidad realiza aportes importantes y reconocidos a la sociedad en general.

En el análisis de las variables independientes los valores de forma individual resultan inferiores a los de la RSC, lo que evidencia que el logro de esta se alcanza como resultado de la combinación sistémica de las variables independientes. Las variables latentes con mayor afectación son: la orientación estratégica, la comunicación organizacional y el dominio de las competencias.

Tabla 5
Estado de las variables evaluadas

Variables	Subvariables	Media de la subvariable	Media de la variable
Responsabilidad Social Corporativa	Clientes	5.6	6.1
	Comunidad	6.1	
	Ambiente	6.8	
Liderazgo	Actitudes	5.3	5.0
	Aptitudes	5.6	
	Participación	4.2	
Estrategia	Misión	3.4	3.7
	Visión	3.4	
	Objetivos	4.0	
	Desempeño	3.3	
	Contexto	4.6	
Valores organizacionales	Declarados	5.2	4.5
	Compartidos	3.7	
Comunicación	Vertical (ascendente y descendente)	3.9	3.7
	Intradepartamental	3.9	
	Interdepartamental	3.4	
Diseño organizacional	Funciones	5.1	4.6
	Procesos	4.7	
	Responsabilidades	4.1	
Competencias	Habilidades	4.2	3.8
	Formación	4.3	
	Trabajo en equipo	4.2	
	Innovación	2.8	
	Compromiso	3.6	
Satisfacción laboral	Contenido de trabajo	4.1	4.3
	Trabajo en grupo	4.2	
	Estimulación	4.8	
	Condiciones de trabajo y de bienestar	4.0	

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

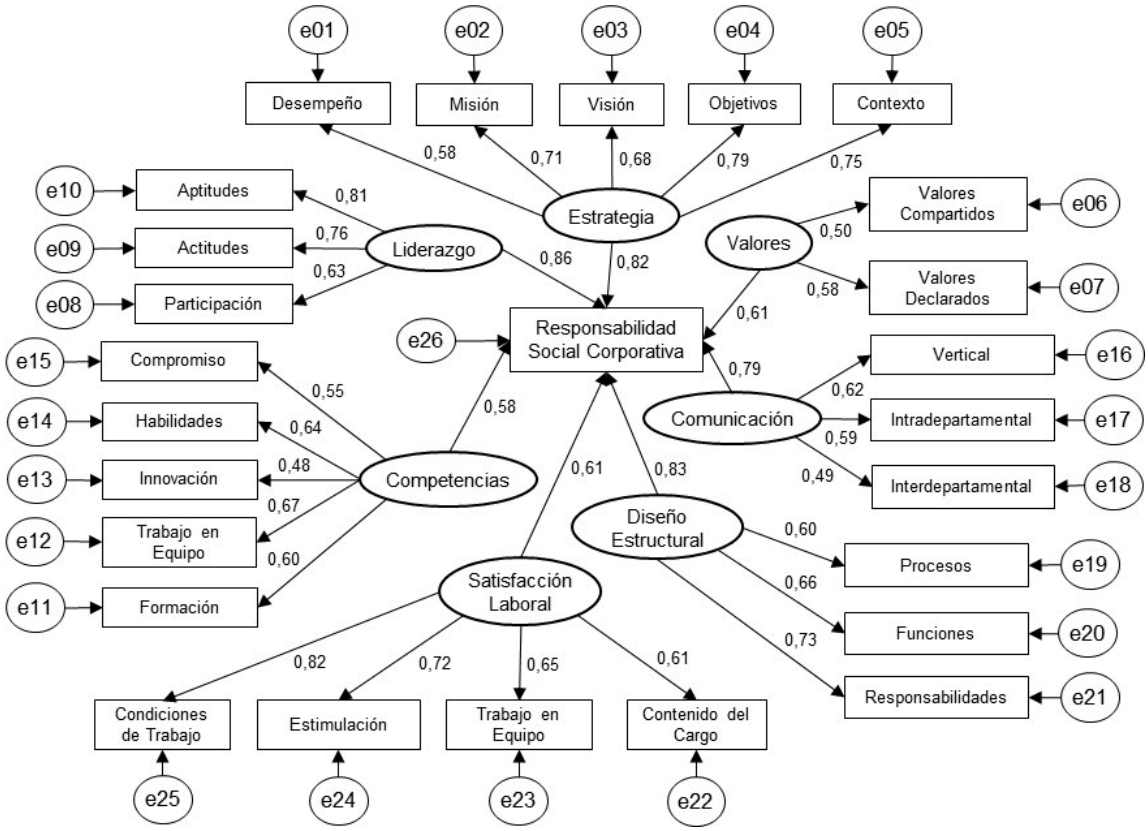
La orientación estratégica se ve afectada por los niveles de desempeño que no muestran resultados satisfactorios, así como el poco nivel de reconocimiento e identificación con la misión y visión enunciada. Las mayores dificultades de la comunicación se observan entre los trabajadores de diferentes áreas de trabajo, que deben coordinar sus esfuerzos individuales en función del resultado colectivo. En lo relativo a las competencias, las más afectadas fueron: la innovación y el compromiso.

Por otro lado, las variables latentes mejor evaluadas fueron el liderazgo, el diseño organizacional y la satisfacción laboral. La percepción por parte de los trabajadores de la existencia de actitudes y aptitudes en sus líderes que favorecen el trabajo y le otorgan poder frente al colectivo es una fortaleza para el logro de la RSC. De igual manera, el reconocimiento de un diseño organizacional favorable es una importante a la consecución del objetivo pretendido.

La existencia de valores compartidos y de niveles de satisfacción laboral muestra un comportamiento relativamente satisfactorio, a la vez que evidencia la existencia de reservas para la mejora en lo relacionado con las condiciones de trabajo y la necesidad de implementar acciones que logren que los valores enunciados o reconocidos como necesarios o importantes realmente sean asumidos y formen parte de los criterios de decisión, así como de la conducta en los trabajadores.

Una vez caracterizado el estado de las variables bajo análisis, se evaluó el cumplimiento del modelo presentado en la metodología para verificar el cumplimiento de las hipótesis de investigación formuladas. Para ello se utilizó el software IBM SPSS AMOS 23. Los resultados obtenidos se muestran en la figura 3.

Figura 3
Modelo de ecuaciones estructurales



Los valores observados permiten plantear que el modelo generado es una representación de las influencias que tienen las variables latentes encontradas en la RSC en la entidad objeto de estudio. De acuerdo con los resultados, las variables que integran cada una de las dimensiones poseen grados de relación altos o aceptables con la variable latente a la que pertenecen, además de mostrar niveles significativos de influencia entre ellas. Sin embargo, las variables latentes encontradas varían su nivel de influencia en la RSC de forma generalizada.

Como se puede apreciar, los niveles de correlación entre las dimensiones en análisis y la responsabilidad social corporativa como variable dependiente oscilan desde 0.58 (competencias laborales H6) hasta 0.86 (liderazgo H1); el resto de las hipótesis formuladas se observan con valores intermedios. De acuerdo con estos resultados, las ocho hipótesis formuladas se cumplen al mostrar significativos niveles de correlación con la variable dependiente, de acuerdo con los criterios de Hair *et al.* (1999)

La mayor influencia se observa en las variables estrategias y liderazgo, ambas directamente relacionadas con la actividad de la alta dirección y la orientación que pretende lograr en la organización. En cambio, las variables más relacionadas con los trabajadores como el grado en que se comparten los valores declarados, el nivel de desarrollo de las competencias y la satisfacción laboral muestran valores con una influencia menos significativa sobre la variable dependiente, aunque en todos los casos los valores superan el valor de 0.5 por lo que se puede afirmar que el modelo inicialmente proyectado se cumple en las condiciones existentes en la entidad objeto de estudio.

Los indicadores de ajuste del modelo analizado se resumen en la tabla 6, según la cual se puede plantear que las relaciones entre las variables constituyen un buen modelo, ya que todos los indicadores de ajuste cumplen con los parámetros establecidos excepto el GFI (0.834) en el cual solo logra un valor permisible (> 0.80) y al RMSEA (0.052), cuyo comportamiento se califica como moderado (0.05-0.10).

Tabla 6
Indicadores de ajuste del modelo

Indicadores	Valor alcanzado	Evaluación
CMIN/DF	2.341	Bueno
Nivel Probabilístico	0.301	Significante
CFI	0.904	Muy bien
GFI	0.834	Permisible
AGFI	0.809	Aceptable
RMSEA	0.073	Moderado
PCLOSE	0.058	Significante

De acuerdo con la metodología, se aplicó un análisis factorial confirmatorio, utilizando para este fin el software IBM SPSS 23. Los resultados fundamentales se resumen en la tabla 7. En esta tabla, solo las cargas factoriales se consideran superiores a 0.70. El método de extracción fue: análisis de componentes principales; el método de rotación: Varimax con normalización de Kaiser (rotación convergente en cinco iteraciones); la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin igual a 0.876; la prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado igual a 1 568.672, con Sig.:0.000; y varianza total explicada igual a 75.791.

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

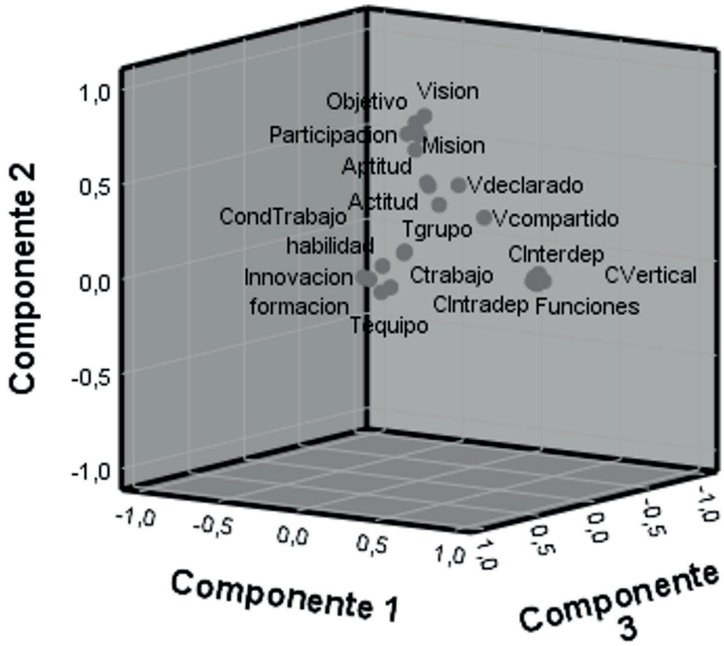
Tabla 7
Matriz de componentes rotados

Variables	F1	F2	F3	F4
Actitudes	0.082	0.324	0.241	**0.759**
Aptitudes	0.322	0.345	0.308	**0.689**
Participación	0.157	0.286	0.272	**0.631**
Misión	0.054	0.074	0.171	**0.807**
Visión	-0.141	0.061	0.247	**0.748**
Objetivos	-0.321	-0.114	0.418	**0.712**
Desempeño	0.114	0.225	0.171	**0.694**
Contexto	0.093	0.232	0.341	**0.716**
Declarados	0.214	0.314	**0.753**	0.230
Compartidos	0.182	0.315	**0.716**	0.156
Vertical (ascendente y descendente)	0.242	**0.714**	0.175	0.185
Intradepartamental	0.313	**0.739**	0.253	-0.038
Interdepartamental	0.294	**0.744**	0.297	0.019
Funciones	0.204	**0.813**	0.150	-0.062
Procesos	0.321	**0.717**	0.321	-0.015
Responsabilidades	0.366	**0.749**	0.150	0.137
Habilidades	**0.687**	0.262	0.196	-0.205
Formación	**0.794**	0.263	0.162	-0.176
Trabajo en equipo	**0.825**	0.316	0.157	0.214
Innovación	**0.704**	0.136	0.142	-0.209
Compromiso	**0.773**	0.165	0.178	0.235
Contenido de trabajo	0.163	0.167	**0.747**	0.923
Trabajo en grupo	0.257	0.327	**0.751**	-0.136
Estimulación	0.147	0.301	**0.816**	0.156
Condiciones de trabajo y de bienestar	0.173	0.344	**0.723**	0.119

De acuerdo con los valores de los indicadores de validez del análisis factorial resulta satisfactoria. Se aplicó el método de extracción de componentes principales y el método de rotación varimax. El valor de KMO mostró un valor alto, relativamente cercano a la unidad y la prueba de esfericidad de Bartlett mostró una significación de validez satisfactoria.

Como se puede apreciar, las variables observadas se distribuyen en cuatro factores, mostrando una agrupación relativamente esperada por su nivel de relación. De acuerdo con las cargas factorial, en el factor 1 se agrupan las variables relacionadas con las competencias de los trabajadores (habilidad, formación, trabajo en equipo, innovación y compromiso). En el factor 2 se combinan las variables de diseño organizacional (funciones, procesos y responsabilidades) y de comunicación (vertical, inter e intradepartamental), las que por su propia naturaleza se interrelacionan de forma directa de acuerdo con los criterios de Robbins y Judge (2009). Al igual que en el factor 3 se agrupan las variables relacionadas con la satisfacción laboral (contenido de trabajo, trabajo en grupo, estimulación y condiciones de trabajo) y los valores (declarados y compartidos) de los trabajadores. Por último, el cuarto factor incluye las variables relacionadas con la alta dirección (actitudes, aptitudes, participación) en términos de concepción estratégica y liderazgo (misión, visión, objetivos, desempeño y contexto). La figura 4 muestra el gráfico de componentes rotados.

Figura 4
Gráfico de componentes de espacios rotados



No obstante, cabe señalar que la agrupación del análisis factorial no mostró la misma distribución en factores o dimensiones que se modeló en el análisis de ecuaciones estructurales. Sin embargo, en ambos análisis se incluyeron las mismas variables y en el análisis factorial, a pesar de las variaciones en la cantidad de factores, las variables de la misma dimensión se agruparon en el mismo factor. Por tanto, de forma general se puede concluir, a pesar de las diferencias, que el análisis factorial corrobora el modelo de ecuaciones estructurales.

Discusión y conclusiones

Los resultados observados en el estudio guardan una estrecha relación con las investigaciones precedentes, corroborando que la responsabilidad social corporativa es una variable cuyo desarrollo está condicionado por un enfoque multidimensional donde se manifiestan variables relacionadas con la alta dirección como son el liderazgo (Aftab *et al.*, 2021; Bardos *et al.*, 2020), la concepción estratégica de la organización (Abugre y

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

Anlesinya, 2020; Bhatia *et al.*, 2020) y el diseño organizacional que se implemente para alcanzar estos objetivos estratégicos (Donnelly y Wickham, 2020; García-Castillo *et al.*, 2020), así como los procesos de comunicación organizacional (Park y Kang, 2020; Pérez *et al.*, 2020) que se derivan de la materialización del diseño organizacional implementado y de la acción de los líderes.

La estructura observada en el modelo de ecuaciones estructurales, los indicadores de evaluación que corroboran su validez y su validación a través del análisis factorial confirmatorio permiten corroborar que la manifestación de la responsabilidad social corporativa es una variable que se manifiesta positivamente a partir de la influencia e interacción de un grupo de dimensiones internas. En este sentido, el modelo reconoce que la variable que muestra mayor nivel de relación con la variable dependiente es el liderazgo, resultado que se corresponde con los resultados precedentes.

Asimismo, a un nivel más general y operativo, la responsabilidad social corporativa también se ve impactada por variables asociadas a los trabajadores, como sus valores (Hoepner y Schopohl, 2020; Kim *et al.*, 2019), así como la influencia de los valores sociales en los valores organizacionales (Kim *et al.*, 2019), su nivel de satisfacción laboral (Nejati *et al.*, 2020; Schaefer *et al.*, 2020) o el desarrollo de las competencias laborales (Jamal *et al.*, 2021; Osagie *et al.*, 2019). Todo lo anterior permitió corroborar las hipótesis de investigación planteadas.

La influencia del liderazgo en la manifestación de la variable dependiente, resultó la más significativa con una correlación de 0.86. El liderazgo resulta la variable más investigada desde la perspectiva interna respecto a la responsabilidad social resultados que corroboran los planteamientos de investigaciones previas (Bhumika *et al.*, 2022; Jouber, 2022; Tosun *et al.*, 2022), igualmente se observó un alto nivel de correlación de la variable concepción estratégica, que es una expresión indirecta de la orientación del liderazgo, asimismo este resultado se corresponde con los análisis de otras investigaciones (Akyıldız, 2021; Anlesinya y Abugre, 2022). El diseño organizacional resulta la tercera dimensión con mayor influencia y es que la estructura organizativa suele adaptarse a la concepción estratégica, se identificaron en la revisión del estado del arte otras investigaciones previas que corroboran este resultado entre las que se encuentran (Blasi y Sedita, 2022; Conte *et al.*, 2022; Köseoglu *et al.*, 2021).

Los valores organizacionales y la comunicación institucional fueron otras dos dimensiones que mostraron niveles de correlación significativos. Ambas están influenciadas por el comportamiento de las dimensiones anteriormente analizadas y de igual modo han sido objeto de análisis y de corroboración de su influencia por investigaciones previas (Barchiesi y Fronzetti Colladon, 2021; Camilleri, 2022; Kim, 2022; LaVan *et al.*, 2022; Miethlich *et al.*, 2022; Al-Shammari *et al.*, 2022; Foncubierta-Rodríguez, 2022).

Con un valor menos significativo de correlación, pero igualmente significativo, se encuentran el desarrollo de la satisfacción y las competencias laborales, variables con menor reconocimiento y profundización en investigaciones previas (Trivellas *et al.*, 2021; Karatas-Ozkan *et al.*, 2022; Madero Gómez *et al.*, 2022; Rintala *et al.*, 2022; Miethlich *et al.*, 2022; Silva *et al.*, 2022).

Con base en lo anterior, se puede concluir que se logró el objetivo de la investigación al construir un modelo de ecuaciones estructurales que permite corroborar las variables internas que influyen en el logro del comportamiento deseado de la RSC. De igual modo, se pudo establecer que: el liderazgo, la concepción estratégica, el diseño organizacional, los valores compartidos, la comunicación interna, el dominio de las competencias laborales y la satisfacción experimentada por los trabajadores son variables internas de la organización que muestran un nivel de correlación significativo con la RSC reconocida por los clientes de la organización.

Si bien se lograron los objetivos de la investigación y se validó el cumplimiento de las hipótesis de investigación formuladas, cabe señalar que los resultados alcanzados están limitados por la propia naturaleza de la muestra utilizada. Sería oportuno ampliar la validación del modelo en otros contextos para verificar su cumplimiento o identificar cambios necesarios en su concepción y estructura que justifiquen su potencial de generalización.

Hay que reconocer que esta investigación solo valoró la RSC desde la percepción interna de los trabajadores. No se consideró la visión externa de la responsabilidad social corporativa, es decir, desde la percepción de los clientes finales. No obstante, se reconoce que la satisfacción laboral muestra un carácter dual: por un lado, la creación de las condiciones que propician la satisfacción laboral de los trabajadores es una manifestación del cumplimiento de la RSC; por otro lado, en la medida que se alcancen niveles aceptables de la satisfacción laboral se podrán alcanzar niveles superiores de la RSC. Esta dicotomía podría ser objeto de análisis de otras investigaciones.

Referencias

Abugre, J. B. y Anlesinya, A. (2020). Corporate social responsibility strategy and economic businss value of multinational companies in emerging economies: The mediating role of corporate reputation. *Business Strategy and Development, 3*(1), 4-15. https://doi.org/10.1002/bsd2.70

Adomako, S. y Nguyen, N.P. (2020). Interfirm collaboration and corporate social responsibility expenditure in turbulent environments: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(6), 2668-2678. https://doi.org/10.1002/csr.1991

Aftab, J., Sarwar, H., Amin, A. y Kiran, A. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/srj-09-2020-0393

Afzali, H. y Kim, S. S. (2021). Consumers' responses to corporate social responsibility: The mediating role of csr authenticity. *Sustainability (Switzerland), 13*(4), 1-13. https://doi.org/10.3390/su13042224

Ahn, J. y Lu, S. (2021). Examining the relative role of CSR activity and service experience on cruise customers' behavior. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/srj-07-2020-0298

Akbari, M., Nazarian, A., Foroudi, P., Seyyed Amiri, N. y Ezatabadipoor, E. (2020). How corporate social responsibility contributes to strengthening brand loyalty, hotel positioning and intention to revisit? *Current Issues in Tourism*. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1800601

Akyıldız, F. (2021). CSR and Turkish Universities in ARWU 2018: An evaluation of the strategic plans and performance reports. *Eurasian Studies in Business and Economics, 20*, 321-341. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85304-4_20

Alda, M. (2019). Corporate sustainability and institutional shareholders: The pressure of social responsible pension funds on environmental firm practices. *Business Strategy and the Environment, 28*(6), 1060-1071. https://doi.org/10.1002/bse.2301

Al-Shammari, M. A., Banerjee, S., Shah, T., Doty, H. y Al-Shammari, H. (2022). The value of expertise: How chief executive officer and board corporate social responsibility expertise enhance the financial effects of firms' corporate social responsibility initiatives. *Society and Business Review* (ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/SBR-10-2021-0183

Anlesinya, A., y Abugre, J. B. (2022). Strategic CSR practices, strategic orientation and business value creation among multinational subsidiaries in Ghana. *Society and Business Review, 17*(2), 257-279. https://doi.org/10.1108/SBR-02-2021-0021

Antúnez Sánchez, A. y Díaz Ocampo, E. (2017). La responsabilidad social y medio ambiental de la empresa: una perspectiva desde Cuba. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa, 27*. https://bit.ly/3piG2m0

Barchiesi, M. A. y Fronzetti Colladon, A. (2021). Corporate core values and social responsibility: What really matters to whom. *Technological Forecasting and Social Change, 170*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120907

Bardos, K., Gupta, N. y Hughenhughen, L. (2020). Stock price reaction to being named an international sustainability leader. *International Journal of Sustainability in Economic, Social, and Cultural Context, 16*(2), 15-28. https://doi.org/10.18848/2325-1115/CGP/v16i02/15-28

Batat, W. (2021). A phenomenological exploration into sustainability in the foodservice industry in the MEA region. *Journal of Services Marketing, 35*(7), 918-932. https://doi.org/10.1108/JSM-06-2020-0243

Bhumika, Priya, K. R. y Sinha, A. K. (2022). Underpinnings of social contributions: Conceptualizing behavioral patterns among socially contributive leaders in India. *Social Responsibility Journal, 18*(2), 221-239. https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2019-0311

Blasi, S. y Sedita, S. R. (2022). Mapping the emergence of a new organizational form: An exploration of the intellectual structure of the B Corp research. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29*(1), 107-123. https://doi.org/10.1002/csr.2187

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

Bhatia, A. y Makkar, B. (2020). Stage of development of a country and CSR disclosure-the latent driving forces. *International Journal of Law and Management, 62*(5), 467-493. https://doi.org/10.1108/ijlma-03-2020-0068

Bhatia, S., Gupta, G. y Tripathy, A. (2020). The strategic corporate social responsibility (CSR) quandary: an instructional case. *Emerald Emerging Markets Case Studies, 10*(3), 1-30. https://doi.org/10.1108/eemcs-12-2019-0344

Boğan, E., Dedeoğlu, B. B. y Balikçioğlu Dedeoğlu, S. (2020). The effect of residents' perception of hotel social responsibility on overall attitude toward tourism. *Tourism Review*. https://doi.org/10.1108/TR-08-2019-0353

Cruz Botache, L. P., Vélez Romero, C. A. y Romero Restrepo, M. (2020). Beneficios tributarios por la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). *Dictamen Libre, 26*.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsabilities of the businessman*. Harper & Row.

Burgos Romero, C. (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 8*(16), 47-60. https://doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04

Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society, 38*(3), 268-295. https://doi.org/10.1177/000765039903800303

Camilleri, M. A. (2022). Walking the talk about corporate social responsibility communication: An elaboration likelihood model perspective. *Business Ethics, Environment and Responsibility*. https://bit.ly/3PhVGJ2

Caro Méndez, C. G. y Ojeda Hidalgo, J. F. (2019). Responsabilidad Social y clima organizacional en la Universidad Autónoma de Nayarit. *Proyecciones, 13*. https://doi.org/10.24215/26185474e002

Carrillo Punina, Á. (2017). Responsabilidad social en las pymes latinoamericanas y españolas: limitaciones, objetivos y estrategias. *CienciAmérica, 6*(2), 61-65. https://bit.ly/3JLJMpO

Conte, F., Sardanelli, D., Vollero, A. y Siano, A. (2022). CSR signaling in controversial and noncontroversial industries: CSR policies, governance structures, and transparency tools. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.12.003

Donnelly, T. y Wickham, M. (2020). Exploring the antecedent resources and capabilities of strategic corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*. https://doi.org/10.1108/srj-12-2018-0334

Duque Orozco, Y., Cardona Acevedo, M. y Rendón Acevedo, J. A. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración, 29*(50). https://bit.ly/3BWBMQZ

Espinoza-Santeli, M. G. (2018). Percepción sobre las empresas socialmente responsables en Distrito Metropolitano de Quito. *PODIUM,* (33), 35-44. https://doi.org/10.31095/podium.2018.33.4

EU-LAC (2019). *Responsabilidad social empresarial y objetivos de desarrollo sostenible en la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Planes nacionales de acción y políticas públicas para promover la sustentabilidad*. EU-LAC Fundation.

Foncubierta-Rodríguez, M. J. (2022). Influence of the entrepreneur's personal values in business governance style and their relationship with happiness at work. *Corporate Governance (Bingley), 22*(3), 592-617. https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0197

García-Castillo, N., Bueno-Doral, T., y Hänninen, L. I. (2020). Responsible research and innovation (Rri) as a driving force for change in corporate communication: New forms of governance and participatory structures. *Profesional de la Informacion, 29*(3), 1-9. https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.13

Hair, J. F., Anderson, R. E. y Tatham, R. L. (1999). *Análisis multivariante*. 5ta ed. Prentice Hall.

Hoepner, A. y Schopohl, L. (2020). State pension funds and corporate social responsibility: Do beneficiaries' political values influence funds' investment decisions? *Journal of Business Ethics, 165*(3), 489-516. https://doi.org/10.1007/s10551-018-4091-z

Huang, D. Z.-X. (2022). An integrated theory of the firm approach to environmental, social and governance performance. *Accounting and Finance, 62*(S1), 1567-1598. https://doi.org/10.1111/acfi.12832

Ibarra Padilla, A. M. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho, 41*, 51-82. https://bit.ly/3dpkG3I

Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M.N., Rahman, H. U. y Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability (Switzerland), 13*(6). https://doi.org/10.3390/su13063045

Jouber, H. (2022). Women leaders and corporate social performance: Do critical mass, CEO managerial ability and corporate governance matter?

Management Decision, 60(5), 1185-1217. https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0953

Karatas-Ozkan, M., Özgören, Ç., Yamak, S., Ibrahim, S., Tunalıoğlu, M. N., Pinnington, A., Nicolopoulou, K. y Baruch, Y. (2022). Dual nature of the relationship between corporate social responsibility and human resource management: A blessing or a curse? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.2305

Kim, M., White, C. y Kim, C. (2019). Examining relationships among cultural factors and expectations of CSR. *Journal of Communication Management, 23*(4), 427-443. https://doi.org/10.1108/jcom-01-2019-0009

Kim, S. (2022). The Process of CSR Communication. Culture-Specific or Universal? Focusing on Mainland China and Hong Kong Consumers. *International Journal of Business Communication, 59*(1), 56-82. https://doi.org/10.1177/2329488418805523

Köseoglu, M. A., Yee Yick, M. Y. y Parnell, J. A. (2021). The dissemination of corporate social responsibility into the intellectual structure of strategic management. *Journal of Cleaner Production, 311*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127505

LaVan, H., Zilic, I., y Basappa, S. (2022). Attitudes of employees in green companies regarding CSR communication. *International Journal of Manpower*. https://doi.org/10.1108/IJM-11-2020-0542

Limo Silva, G. y Peña Avilés, D. H. (2019). *El impacto de la responsabilidad social universitaria en la cultura organizacional de las universidades privadas en Lima metropolitana, año 2019*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F. y Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad, 20*(1), 36-46. https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001

Madero Gómez, S., Olivas-Lujan, M. R., Rubio Leal, Y. L. y Yusliza, M. Y. (2022). Sustainable human resource management: Practitioners' perspectives. *Management Research, 20*(2), 111-128. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2021-1202

Miethlich, B., Beliakova, M., Voropaeva, L., Ustyuzhina, O. y Yurieva, T. (2022). Internal Corporate Policy: CSR and Employee Satisfaction. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. https://doi.org/10.1007/s10672-022-09406-5

Murillo Barrera, C., Fajardo Puga, H. y Serrano Mantilla, H. (2017). Estrategias de responsabilidad corporativa aplicables en la gestión de los administradores de las pymes de la ciudad de Milagro. *PODIUM*, (27), 29-41. https://doi.org/10.31095/podium.2015.27.2

Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A. y Seet, P. S. (2020). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal, 17*(2), 181-197. https://doi.org/10.1108/srj-08-2019-0276

Ochoa Rivera, R. E. y Caisa Yucailla, E. D. (2019). Responsabilidad social corporativa: estudio del comportamiento del consumidor del sector bananero de la provincia de Los Ríos Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 24*(96).

Orjuela Córdoba, S. (2011). La comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, (1), 138-156. https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.09

Osagie, E. R., Wesselink, R., Blok, V. y Mulder, M. (2019). Contextualizing individual competencies for managing the corporate social responsibility adaptation process: the apparent influence of the business case logic. *Business and Society, 58*(2), 369-403. https://doi.org/10.1177/0007650316676270

Park, Y. E. y Kang, M. (2020). When crowdsourcing in CSR leads to dialogic communication: The effects of trust and distrust. *Public Relations Review, 46*(1). https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101867

Pérez, A., García de los Salmones, M. M. y Liu, M. T. (2020). Information specificity, social topic awareness and message authenticity in CSR communication. *Journal of Communication Management, 24*(1), 31-48. https://doi.org/10.1108/jcom-06-2019-0097

Perera, C. R., y Hewege, C. R. (2022). Internalising and internationalising country specific CSR practices of a Japanese multinational company. *Critical Perspectives on International Business, 18*(2), 201-223. https://doi.org/10.1108/cpoib-02-2019-0013

Pündrich, A. P., Aguilar Delgado, N. y Barin-Cruz, L. (2021). The use of corporate social responsibility in the recovery phase of crisis management: A case study in the Brazilian company Petrobras. *Journal of Cleaner Production, 329*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129741

Ramos Grijalva, R. D., Nieto Aguilar, W. G. y Zapata Álvarez, A. V. (2021). Preservación de la cultura, clima, identidad e imagen en la empresa

© 2022, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
ISSN impreso: 1390-6291; ISSN electrónico: 1390-861

ecuatoriana. *PODIUM,* (40), 75-88. https://doi.org/10.31095/podium.2021.40.5

Rao, K. K. y Tilt, C. (2021). Gender and CSR decisions: Perspectives from Australian boards. *Meditari Accountancy Research, 29*(1), 60-85. https://doi.org/10.1108/MEDAR-11-2019-0609

Rintala, O., Laari, S., Solakivi, T. y Töyli, J. (2022). Fulfilling expectations or overachieving: The role of market values in the linkage between environmental and financial performance. *Business Strategy and the Environment, 31*(3), 768-781. https://doi.org/10.1002/bse.2916

Ríos, M., Guevara, N., Álvarez, J. y Castro, M. (2019). Responsabilidad social empresarial: un análisis desde el ápice estratégico al núcleo operativo en la industria alimentaria de Cuenca-Ecuador. *Universidad, Ciencia y Tecnología, 23*(91).

Robbins, S. P. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13th ed. Pearson Educación.

Rodríguez Cala, A., Calle Rodríguez, C., Durán García, N., Zöllera, B. y Pons Rodríguez, A. (2019). Responsabilidad social corporativa en los centros de la red hospitalaria de utilización pública de Cataluña. *Gac Sanit., 35*(1). https://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.06.001

Saldarriaga Ríos, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales, 29*(126), 110-117. https://bit.ly/3QBA9Mr

Schaefer, S. D., Terlutter, R. y Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising, 39*(2), 191-212. https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1593736

Sharma, E. y Sathish, M. (2022). "CSR leads to economic growth or not": An evidence-based study to link corporate social responsibility (CSR) activities of the Indian banking sector with economic growth of India. *Asian Journal of Business Ethics.* https://doi.org/10.1007/s13520-022-00142-5

Silva, P., Carrizo Moreira, A. y Mota, J. (2022). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*. https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213

Soliz Aguayo, N. (2017). La Responsabilidad Social Empresarial: caso Arca Continental. Ecuador. *Revista Publicando, 10*(2). https://bit.ly/3bI782Z

Soto Alemán, L. y Batista Torres, J. (2020). La responsabilidad social de la empresa estatal en el ejercicio pleno de los derechos de los trabajadores en la empresa estatal en Cuba. *Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla, México, 14*(45). https://doi.org/10.35487/rius.v14i45.2020.543

Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y. y Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management, 103*. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103218

Trivellas, P., Dekoulou, P., Polychroniou, P. y Tokakis, V. (2021). Which leadership roles modify employee perceptions of CSR activities? Job satisfaction implications in the case of the tourism industry. *International Journal of Quality and Service Sciences, 13*(4), 618-636. https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2020-0054

Votaw, D. (1972). Genius becomes rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review, 15*(2), 25-31. https://doi.org/10.2307/41164415