

VALORES ORGANIZACIONALES PARA UN DESARROLLO SOSTENIBLE

**XVIII Congreso Internacional de Investigadores en
Economía Social y Cooperativa**
*La Economía Social: herramienta para el fomento del desarrollo sostenible y la
reducción de las desigualdades*

**Francisco Rincón Roldán
Álvaro López Cabrales**
Universidad Pablo de Olavide



Centros universitarios adscritos a la



RESUMEN

Este artículo examina las relaciones existentes entre los valores organizacionales y la sostenibilidad empresarial. Utilizando escalas de medida previamente validadas, hemos testado la relación existente entre tres valores organizativos denominados apoyo percibido, respeto y responsabilidad sobre las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental. La investigación se ha centrado en una muestra de 124 entidades cooperativas de economía social. Empleamos un modelo de ecuaciones estructurales para evaluar las relaciones entre los constructos planteados, utilizando para ello la técnica de *Partial Least Squares (PLS-SEM)*. Los resultados en la muestra utilizada confirman las relaciones positivas entre algunos de los valores estudiados y la sostenibilidad de las entidades sociales, poniendo de manifiesto que el énfasis en las cooperativas de unos valores frente a otros se traducirá en diferentes impactos en sostenibilidad económica, social y medioambiental.

Palabras clave: organizational values; sustainability; perceived support; respect; responsibility; social economy; partial least squares.

1. INTRODUCCIÓN

Tras la crisis económica y financiera de 2008, parece que las empresas están dispuestas a considerar que el modelo económico y social conocido hasta el momento está siendo cuestionado. La maximización de beneficios como único objetivo empresarial ha sido cuestionada tanto desde el ámbito académico como desde las propias empresas (Cavagnaro & Curiel, 2017). Por ejemplo, recientemente, la *Business Roundtable* (que agrupa a 181 grandes organizaciones de Estados Unidos como ExxonMobil, JPMorgan Chase, Apple o Walmart, entre otras) ha declarado que el objetivo de las corporaciones no consiste en la maximización de beneficios sino en un compromiso para crear valor para todos sus stakeholders: *"Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country"* (Business Roundtable An Association, 2019). En este debate económico, político y social comienza a considerarse que los actuales recursos naturales, sociales y financieros son insuficientes para satisfacer a la población, sobre todo el intenso estilo de vida de los países industrializados que afecta considerablemente al agotamiento de dichos recursos (Ehnert, 2009). Como consecuencia de todo ello el actual sistema económico es insostenible, debido a que está basado en la maximización de la producción, el alto consumismo y la explotación irracional e ilimitada de los recursos naturales, considerando el beneficio económico como único criterio de crecimiento (Augier & Teece, 2009). Las empresas y organismos públicos deben reorientar sus prácticas de gestión y políticas hacia un desarrollo realmente sostenible, que mejore las condiciones de vida y que sea compatible con la explotación racional de los recursos del planeta, sin comprometer a futuras generaciones (Brundtland, 1987).

La investigación empresarial y organizacional sugiere que la llamada a un nuevo modelo económico debe estar sustentada en fundamentos sólidos como son los valores sociales y organizativos (Wal et al., 2008) que además deben estar alineados con un desarrollo sostenible. Ello se debe a que la actual sociedad demanda un cambio de paradigma económico global, donde las empresas tienen un papel fundamental ya que son gestoras y consumidoras de gran cantidad de recursos, se relacionan con otros grupos (gobiernos, accionistas, empleados) y sus acciones deben ir encaminadas hacia un desarrollo sostenible incorporando en su estrategia la sostenibilidad corporativa. El Dow Jones Sustainability Index (DJSI) define la

sostenibilidad corporativa como un enfoque de negocio que persigue crear valor a largo plazo para los accionistas mediante el aprovechamiento de oportunidades y la gestión eficaz de los riesgos inherentes al desarrollo económico, medioambiental y social. Consideraremos por tanto, la importancia que tienen los valores organizacionales en la búsqueda de un modelo de gestión más sostenible (Smith et al., 2013).

Sin embargo, hasta ahora no se ha tratado con profundidad la relación entre determinados valores organizativos y la sostenibilidad organizacional. Al ser la sostenibilidad el enfoque empresarial que demanda la actual sociedad (Cavagnaro & Curiel, 2017), el análisis de los valores que la hacen posible se presenta como ineludible. Nuestro trabajo pretende así desentrañar dos cuestiones pendientes en la literatura de la sostenibilidad: 1) qué valores están vinculados con la sostenibilidad de las organizaciones y 2) cómo influye cada uno de estos valores a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las organizaciones.

Para responder a estas cuestiones estudiaremos los valores más representativos de un colectivo determinado de organizaciones, las entidades de Economía Social, sector de una importancia capital en el panorama económico y social europeo (Lee, 2020). Justificamos la elección de este sector además de por su importante crecimiento, por la importancia que tienen los principios y valores en este tipo de entidades, así como su clara orientación a generar modelos de gestión sostenibles: social, económico y ambiental (Sunley & Pinch, 2012). Además, analizaremos la sostenibilidad separando las tres dimensiones que la conforman: económica, social y medioambiental, que plantean nuevas oportunidades y retos, tanto para las organizaciones como para la sociedad en su conjunto (Greening & Turban, 2000).

Este artículo pretende contribuir a la literatura existente, al plantear en qué medida, diferentes valores organizativos pueden impactar de diverso modo en las dimensiones de la sostenibilidad. Consideramos que la investigación de esta cuestión es fundamental, debido a que es una demanda cada vez más incipiente de la sociedad, ya que el actual modelo económico debe ser más respetuoso y responsable con su entorno. Los resultados arrojan luz sobre cómo las organizaciones pueden fomentar su sostenibilidad a través de sus valores organizativos. De nada sirve marcar objetivos sostenibles si estos no son compartidos por los empleados de las organizaciones. Deben estar alineados con la misión, visión y estrategia de la empresa, pero fundamentalmente deben ser interiorizados por la dirección y la organización en general a través de valores organizativos orientados a la sostenibilidad.

El artículo se estructura de la siguiente forma: tras esta introducción se presenta un marco teórico donde abordamos la sostenibilidad empresarial y los valores organizativos. El apartado tres muestra el modelo de investigación propuesto y las hipótesis a testar. Posteriormente abordamos la metodología empleada, así como la determinación de la muestra y escalas de medida empleadas. El sexto apartado muestra los resultados obtenidos. Finalmente realizamos una discusión a partir de dichos resultados y concluimos con las implicaciones del modelo planteado, así como sus limitaciones.

2. Sostenibilidad

En el contexto actual la sociedad se enfrenta a desafíos tales como el cambio climático, la erradicación de la pobreza y la constante búsqueda del equilibrio entre progreso económico y social, las empresas deben estar comprometidas con la sostenibilidad a través de una adecuada gestión de los recursos y relación con los stakeholders (Mariappanadar, 2014). Partiendo de que la sostenibilidad es un proceso

y no un estado (Jackson, 2012), se hace necesario conceptualizar y delimitar dicho término. La sostenibilidad es considerada como el proceso que busca el equilibrio entre el consumo y la regeneración de recursos (Ehnert, 2009), donde las organizaciones se comprometen a regenerar y desarrollar los recursos que ellos mismos consumen hoy y necesitarán en el futuro.

El concepto de sostenibilidad permite establecer las bases para superar con éxito los actuales desafíos de la sociedad, ubicando en el centro de la cultura empresarial los términos de sostenibilidad individual, organizacional y social, niveles íntimamente relacionados (Docherty et al., 2002). En concreto para las empresas, el concepto general de sostenibilidad se especifica en el término Sostenibilidad Empresarial considerada *"as meeting the needs of a firm's direct and indirect Stakeholders (such as shareholders, employees, clients, pressure groups, communities, etc.), without compromising its ability to meet the needs of future stakeholders as well"* (Dyllick & Hockerts, 2002, p.131).

Tras la publicación del Informe Brundtland a través de la World Commission on Environment and Development de la ONU (Brundtland, 1987), la sostenibilidad se ha convertido en un tema de creciente interés en el ámbito de la economía y la empresa. El principal objetivo de este informe es crear una agenda para afrontar el cambio global de nuestra sociedad y reflexionar acerca de cómo avanzar en el desarrollo social y económico sin comprometer los recursos del plantea para las futuras generaciones. En este sentido la Comisión concreta que el desarrollo sostenible contempla tres dimensiones: económica, social y ambiental.

La mayoría de las organizaciones asocian la noción de sostenibilidad con la dimensión económica, formada a su vez por la fortaleza financiera, la productividad o el beneficio económico (Steurer et al., 2005). Probablemente ello se deba a que las organizaciones más prósperas y financieramente más fuertes busquen mantener su ventaja competitiva de una forma sostenible en el tiempo. Pero actualmente esta noción ha cambiado, ya que podemos considerar que la sostenibilidad económica está relacionada con el bienestar económico y la calidad de vida: pérdida de empleo, inseguridad financiera, pérdida de ingresos (Choi & Ng, 2011). Ello nos hace ver que el concepto de sostenibilidad económica se ha ampliado desde una perspectiva más empresarial o externa hacia otra más personal o interna, es decir contemplando tanto a la organización como al empleado (Florea et al., 2013).

La segunda dimensión considera que la sostenibilidad social genera procesos de bienestar social, relacionados con la salud, la seguridad, la calidad de vida de los miembros que componen una organización (Janker & Mann, 2020). Para poder garantizar el bienestar de los empleados, el principal desafío de las organizaciones es buscar el equilibrio entre las necesidades personales y las organizacionales, desafío que se ha vuelto sumamente complicado debido a las implicaciones éticas que tienen las decisiones de las organizaciones, donde prima el interés de la organización sobre el interés individual (Choi & Ng, 2011). Consideramos por tanto que la sostenibilidad social hace especial hincapié en la importancia de las inversiones y los esfuerzos que realizan las organizaciones para conseguir una ventaja competitiva integrando entre sus intereses los propios intereses de sus empleados (Florea et al., 2013).

La tercera y última dimensión está relacionada con la protección del medio ambiente, en la cual subyace la implicación moral de salvaguardar los recursos naturales para las generaciones venideras. Tradicionalmente esta dimensión ha estado formada a su vez por la explotación de los recursos, las emisiones y los daños al medio ambiente (Steurer et al., 2005). Pfeffer (2010) enfatizó la importancia del recurso humano en la gestión de los recursos de las organizaciones, evitando el desperdicio de materias primas o en el aumentando la productividad. Algunos autores proponen que la forma

más efectiva de abordar la sostenibilidad ambiental en las organizaciones es a través de los valores organizacionales, definidos como patrones de comportamiento compartidos por los miembros de una organización. Sobre ellos los miembros de la organización pueden adoptar acciones encaminadas a racionalizar los recursos, reducir las emisiones y proteger el medio ambiente (Florea et al., 2013), reduciendo la huella ambiental de su organización (Ehnert et al., 2014).

3. VALORES ORGANIZACIONALES

Para alcanzar los niveles de sostenibilidad deseables, las organizaciones deben modificar sus prioridades y dicho cambio debe trasladarse a los nuevos valores de las mismas (O'Neill et al., 2011; Florea et al., 2013) Los valores representan un modo particular y específico de conducta o estado deseable que a su vez está formado por componentes cognitivos, afectivos y conductuales (Rokeach, 1973). En el contexto organizacional, los valores son "*generalized and relatively abstract superseding evaluative standards that define desirable ends and ways to achieve them*" (George & Jones, 1997, p. 396).

Los valores de una organización, su misión y visión determinan y condicionan el comportamiento de los individuos que la forman (Klemm et al., 1991). Además los valores organizativos desarrollan la misión y la visión, describiendo patrones específicos para su logro y son considerados estándares de comportamiento empresarial para los individuos de una organización (Kaptein & Wempe, 2002). Por tanto subyacen y guían el comportamiento de una organización y al ser compartidos por los empleados que la forman inciden en su rendimiento (Agle & Caldwell, 1999). Algunos trabajos anteriores ya han demostrado la vinculación de determinados valores con resultados organizativos socialmente responsables. Por ejemplo, la vinculación de los valores personales de los empleados y su actitud hacia labores de gestión sostenible (Ng & Burke, 2010), valores que inciden en la implementación de estrategias socialmente responsables (Hemingway & Maclagan, 2004) o por ejemplo la vinculación de los valores con la toma de decisiones éticas (Fritzsche & Oz, 2007). Cabe destacar como la globalización supone un importante desafío para las organizaciones, a la hora marcar una identidad corporativa orientada a lograr y mantener su rendimiento. Sobre la base del trabajo valores universales realizado por Schwartz (1992) se han identificado muchos valores organizacionales, pero el paso del tiempo y los nuevos escenarios donde se mueven las organizaciones, hace necesario introducir nuevos valores que estén más alineados con los objetivos de las organizaciones y las personas que las forman (Sagiv & Schwartz, 2007).

La literatura ofrece importantes pruebas sobre la relación existente entre los valores organizacionales y la sostenibilidad empresarial. Los trabajos de investigación consultados para realizar este estudio encontraron un vínculo positivo entre los valores organizacionales y la sostenibilidad, ofreciendo los siguientes argumentos: (1) las organizaciones están formadas por individuos y son las actitudes, valores y compromiso de estos los que las hacen desarrollarse y ser más sostenibles (Trevino & Brown, 2004), (2) el ADN de una organización está en su cultura organizacional, la cual contiene el conjunto de valores que la orienta a ser más sostenible (Arjoon, 2006), (3) los valores compartidos por un conjunto de empleados pueden orientar a la organización hacia un rendimiento mayor y sostenible (Agle & Caldwell, 1999), (4) para lograr la sostenibilidad las organizaciones deben integrar los valores individuales a su cultura organizativa (Stone et al., 2007) y (5) las organizaciones tienen la necesidad de gestionar sus recursos de forma sostenible y para ello deben alinear los valores individuales con los de la propia organización (Jackson, 2012).

La mayor parte de los trabajos citados anteriormente realizan una vinculación directa entre valores y sostenibilidad, sin identificar qué valores organizacionales inciden

más significativamente en la búsqueda de la sostenibilidad en sus tres dimensiones. Este trabajo pretende contribuir a la literatura identificando tres valores organizacionales con un potencial impacto en la sostenibilidad: los valores de apoyo organizacional percibido, respeto y la responsabilidad organizacional.

Dichos valores fueron seleccionados por medio de una revisión de la literatura y el estudio de la información recogida en las páginas webs de una muestra de 262 cooperativas españolas con el software NVivo 11 for Windows. El software nos permitió realizar una consulta de frecuencia de palabras, a través de la cual se identifican y enumeran las palabras que aparecen con más frecuencia. Como resultado final el software NVivo 11 nos ofreció de forma ordenada y jerarquizada en función a su número de repeticiones, los valores más representativos de las organizaciones estudiadas fueron apoyo percibido, respeto y responsabilidad ocuparon las tres primeras posiciones. A continuación estudiamos cada uno de ellos en relación con el concepto de sostenibilidad.

4. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

El primer valor analizado, apoyo percibido, proviene de la teoría del apoyo organizacional (Eisenberger et al., 1986) y se refiere a la consideración que hace un empleado sobre cómo la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Rhoades et al., 2001). De esta forma los empleados de una organización consideran que la empresa aprecia sus esfuerzos y aportaciones, aumentando por tanto el compromiso del empleado con la organización, lo que incide positivamente en el rendimiento del empleado ante situaciones críticas o estratégicas de la organización, tales como una reorientación estratégica o una reestructuración de plantilla (J. Lee & Peccei, 2007).

Dicho apoyo percibido también está basado en la teoría del intercambio social (Mael & Ashforth, 1992), en la que los trabajadores tienden a cambiar esfuerzo y dedicación con su organización a través de incentivos tangibles, como pueden ser salarios competitivos, beneficios sociales o incentivos emocionales como la aprobación o el reconocimiento. Así pues, el apoyo organizacional percibido influye directamente en la relación laboral entre empresa y empleado generando un importante vínculo (Rocha, 2015), por lo que podemos afirmar que empleados con altos niveles de apoyo organizacional percibido aumentarán su compromiso con la organización y realizarán esfuerzos necesarios para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Generando altas expectativas en el empleado (Rhoades et al., 2001), quien a cambio aumenta su nivel de compromiso y se esfuerza por cumplir con los objetivos que le marca su organización (Backhaus & Tikoo, 2004), como consecuencia de una reciprocidad entre empleado y organización (Perugini et al., 2003). Por tanto, este valor alinea los intereses organizacionales e individuales, fomentando una cooperación bidireccional que ayuda a las organizaciones en la consecución de sus objetivos (Kark & Waismel-Manor, 2010). Consideramos que este apoyo percibido puede traducirse en una implicación mayor de los empleados en la búsqueda de la sostenibilidad de sus organizaciones, por ello formulamos la siguiente hipótesis general:

Hipótesis 1 (H1): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

Esta hipótesis general puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas (Fig. 1):

Hipótesis 1a (H1a): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 1b (H1b): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad social.

Hipótesis 1c (H1c): El valor apoyo percibido estará positivamente relacionado con la sostenibilidad ambiental.

El segundo valor, definido como respeto, es comúnmente citado en las memorias de importantes corporaciones como Microsoft, Bayer o Apple, colocándolo como valor central de su misión (Ramarajan et al., 2008). Por ello existe una amplia literatura que aborda el valor respeto dentro de las organizaciones, literatura que abarca disciplinas como la filosofía, la psicología e incluso la sociología. Para Kant (1993), el respeto es un derecho fundamental de los seres humanos. El respeto incluye la identidad y la capacidad de relacionarse en la sociedad de un individuo (Mead et al., 1934), por lo que confirma y sustenta el valor de un individuo como ser humano (Margolis, 2001). Sin embargo la falta de respeto hacia el individuo puede minar su existencia, lesionándolo y provocando un colapso de su identidad (Honneth, 1992). Las organizaciones están formadas por individuos que trabajan en grupo, lo que supone un contexto colectivo donde deben relacionarse con otros miembros y con la propia organización. La importancia del valor respeto en las organizaciones radica en el estatus que se le otorga al individuo dentro del grupo y de la propia organización (De Cremer et al., 2001). Estudios como el elaborado por O'Reilly et al. (1991) sobre el respeto por las personas, encuestando a 800 empleados de siete organizaciones diferentes, concluyen que el valor respeto se encuentra entre los más valorados y significativos de la cultura organizacional. De igual modo autores como Tenbrunsel et al. (2003) analizaron como el respeto organizacional afecta al clima laboral, mejorando la estima de los individuos, la dignidad y el sentido de pertenencia al grupo.

Numerosas investigaciones destacan la importancia del respeto organizacional y sus implicaciones con el desarrollo y rendimiento empresarial (Rogers & Ashforth, 2017). Una organización incluye el respeto en su cultura organizacional a través de la consideración de los intereses de sus empleados, no prevaleciendo el interés empresarial sobre el individual. Es decir, la empresa evita generar posibles perjuicios económicos o sociales a sus stakeholders (Gouldner, 1960) y muy especialmente a sus empleados (Järlström et al., 2018). Las organizaciones que promueven el respeto dentro de su cultura mejoran el clima laboral y el trabajo en equipo (De Prins et al., 2014), generando una confianza mutua entre empresa y empleado que se traduce en una mayor implicación de sus empleados en la consecución de los objetivos organizacionales. El respeto genera además una motivación en los empleados que facilita su implicación y los hace más receptivos ante cambios estratégicos organizativos tales como la búsqueda de la gestión sostenible (Dougherty et al., 2008), pudiendo incidir por tanto positivamente este valor en la gestión sostenible económica, social y ambiental de una organización. Basándonos en lo expuesto anteriormente formulamos la siguiente hipótesis general de nuestra investigación:

Hipótesis 2 (H2): El valor respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

Esta hipótesis general puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas (Fig. 1):

Hipótesis 2a (H2a): El valor respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 2b (H2b): El respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad social.

Hipótesis 2c (H2c): El respeto estará positivamente relacionado con la sostenibilidad ambiental.

Finalmente, el último valor analizado es el de la responsabilidad organizacional, que cuenta con innumerables definiciones, perspectivas y discrepancias en su delimitación (Kaptein & Wempe, 2002). La responsabilidad se ha convertido en un deber para las grandes corporaciones (Aguinis & Glavas, 2012; Bondy et al., 2012), entendida como las políticas y prácticas que reflejan las acciones de una organización hacia sus stakeholders (Matten & Moon, 2008). Generalmente la terminología trata a la "responsabilidad organizacional" como sinónimo de "responsabilidad social", lo cual tendría sentido si se considera que "social" es el conjunto de la sociedad con la que interactúa la organización (Abbott & Monsen, 1979).

Las organizaciones delimitan su responsabilidad a través de la elaboración de su código ético, a través del cual definen sus responsabilidades hacia sus stakeholders y la conducta que la organización espera de sus empleados, todo ello a través de los principios y valores que la empresa asume (Langlois & Schlegelmilch, 1990). De entre las diferentes acepciones la más usada es aquella que define a la responsabilidad como la decisión voluntaria de una organización de contribuir a mejorar la sociedad y respetar el medio ambiente (Gallardo-Vázquez et al., 2014). Se trata por tanto de un concepto ampliamente usado por las organizaciones a través de la denominada Responsabilidad Social Corporativa, terminología que en la última década ha experimentado un importante crecimiento (Schmidpeter, 2013). Las organizaciones deciden voluntariamente contribuir a la mejora de la sociedad y para ello deben realizar una gestión sostenible de sus recursos y de su impacto en el medio ambiente (Mark-Herbert & Schantz, 2007). En este sentido buscan minimizar el daño que pueda generar la actividad desarrollada por una organización hacia las personas, la sociedad, el medio ambiente e incluso a otras organizaciones de su entorno (Gregg et al., 2008). Los empleados perciben el grado de responsabilidad de su organización y responden a ella asumiendo e interiorizando esa responsabilidad como valor propio (Lis, 2012). De esta forma la percepción de la responsabilidad organizacional genera en los empleados una identificación que este revierte a su vez adoptando conocimientos, habilidades y actitudes que fomenten el desarrollo responsable y sostenible de su organización (Shafer et al., 2007). Por lo anteriormente expuesto, consideramos la existencia de una posible relación directa y positiva entre el valor responsabilidad y la sostenibilidad organizacional, formulando por tanto la última hipótesis general de nuestra investigación:

Hipótesis 3 (H3): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad empresarial.

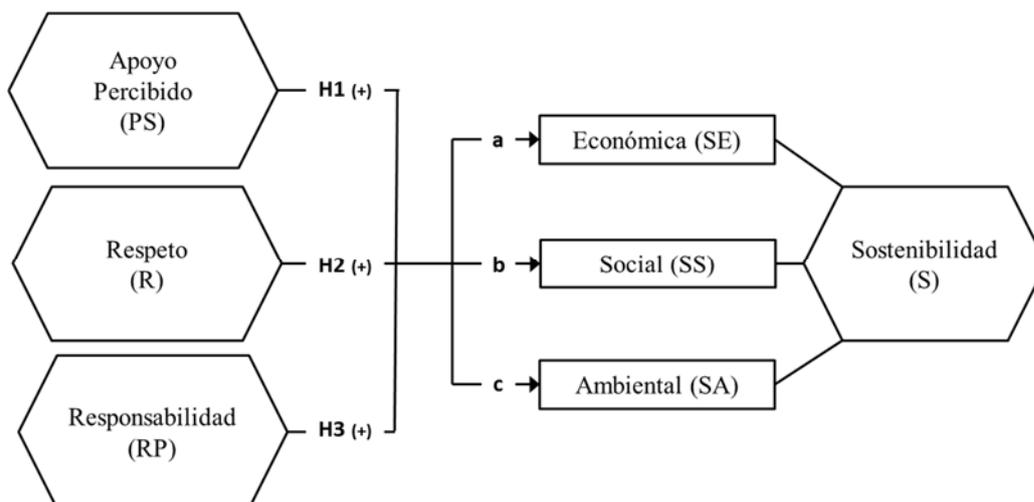
Esta hipótesis general puede ampliarse a las tres siguientes hipótesis específicas (Fig. 1):

Hipótesis 3a (H3a): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad económica.

Hipótesis 3b (H3b): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad social.

Hipótesis 3c (H3c): El valor responsabilidad estará positivamente relacionado con la sostenibilidad ambiental.

Figura 1.
Modelo de investigación e Hipótesis



5. METODOLOGÍA

5.1. Muestra y datos

La unidad de análisis de este artículo son las empresas de economía social, dentro de las cuales estudiamos las cooperativas, por ser las entidades más representativas, atendiendo a su mayor presencia, generación de empleo y facturación. Según el informe publicado por Cooperatives Europe titulado "*The power of Cooperation - Cooperatives Europe Key Figures 2015*", el movimiento cooperativo en Europa suma más de 140 millones de ciudadanos que forman parte de alguna cooperativa Europea, con cerca de 180 mil empresas cooperativas que generan más de 4,7 millones de empleos (Quintana, 2016).

La recogida de información para contrastar nuestras hipótesis se realizó a través de un cuestionario *online* a partir de la revisión de la literatura, que nos permitió garantizar la confidencialidad de las repuestas y agilizar el proceso de recogida de datos (Merino et al., 2010). La muestra seleccionada fueron 598 cooperativas extraídas del informe "*Empresas relevantes de la Economía Social 2017-2018*" publicado a principios de 2019 por la Confederación Empresarial Española de Economía Social (CEPES), con una plantilla mínima de 50 empleados. Se obtuvieron respuestas de 124 organizaciones, por lo que se cumple el requisito del tamaño muestral requerido (Faul et al., 2009; Roldán & Sánchez-Franco, 2012) y supone una tasa de respuesta del 20,7%, que también se puede considerar aceptable (Tomaskovic-Devey et al., 1994).

Con el objetivo de reducir el sesgo de respuesta asociado al encuestado (Podsakoff et al., 2010), hemos tenido en cuenta algunas recomendaciones como la utilización de varios informantes para evitar el error de medición asociado al uso de un sólo encuestado (Gerhart et al., 2000). El cuestionario fue remitido a dos miembros de cada cooperativa. Las cuestiones referidas a nuestra variable dependiente sostenibilidad, en sus tres dimensiones, fueron planteadas a los CEOs o altos ejecutivos de cada entidad, ello se debe a que las estrategias sostenibles de las organizaciones son diseñadas e implementadas por los puestos de dirección (Kramar, 2014; Lee, 2011), acumulando por tanto un mayor conocimiento del impacto de las

estrategias sostenibles de la organización. Para las variables independientes de los valores apoyo percibido, respeto y responsabilidad el cuestionario fue enviado al Director/a de Recursos Humanos, en caso de no existir esta figura en la organización se remitió a la persona con responsabilidades en dicha área. Aunque el énfasis dominante en la investigación de la sostenibilidad se centra en los resultados económicos, sociales y ambientales, son los empleados quienes desarrollan las estrategias de las organizaciones (Wright & McMahan, 2011) y son las políticas de gestión de recursos humanos las que interactúan con los empleados de una organización e inciden en el desarrollo de los valores organizacionales (Hart & London, 2005).

Un resumen de las características demográficas indica el predominio de empresas ubicadas en el sector agrícola y ganadero (65%) y de la tipología Trabajo Asociado (78%). A nivel de empleo, la muestra de empresas que conforman el informe suma casi 400.000 empleos, de los cuales la gran mayoría pertenecen a cooperativas y grupos cooperativos.

5.2. Medidas

Todas las variables contenidas en nuestra investigación provienen de escalas previamente válidas por la literatura de referencia, asegurándonos de esta forma la validez de la información recabada. La adaptación de las escalas de medida tuvo en consideración no sólo el contexto lingüístico español sino también el contexto cultural. Adaptando de esta forma los ítems originales para una mejor comprensión por parte de los encuestados (Tomaskovic-Devey et al., 1994). Debido a las limitaciones de extensión no se ofrece la composición de cada escala, estando disponibles para su consulta a través del primer autor de esta publicación.

Respecto a los valores organizacionales estudiados, para la medición del valor apoyo percibido seleccionamos la escala aptada por Ortega (2003), de la versión abreviada del "*Survey of Perceived Organizational Support*" original de Eisenberger et al., (1986), formada por 17 ítems y que ha sido ampliamente adaptada a nuestro contexto cultural. Del total de ítems de la escala abreviada hemos seleccionado finalmente 8, descartando el resto pues se presentan como ítem invertido o con una redacción en sentido negativo. Ello se ha hecho con la finalidad de evitar distorsionar los resultados de las escalas a través de ítems invertidos (Likert, 1932) y la aquiescencia ante ítems negativos (Williams et al., 2002).

Tras examinar diferentes escalas existentes empleadas en la literatura que miden la variable valor respeto (Colquitt, 2001; De Cremer & Tyler, 2005; Wanous et al., 2000; Watson et al., 1988), nos inclinamos por la escala propuesta Ramarajan et al., (2008), frecuentemente empleada por otros investigadores (Melhem & Qudah, 2019; Papazoglou et al., 2019; Saboor, 2018; Thomas & Lucas, 2019). La escala planteada por los autores cuenta con cinco ítems, en una escala Likert de cinco puntos, que reflejan lo que significa ser respetado por una organización.

Para la medida del valor responsabilidad de una organización hacia sus empleados usamos la escala desarrollada inicialmente por White & Montgomery (1980), adaptándola del trabajo de Kaptein (2004). Para ello sólo nos centramos en los 10 ítems que hacen referencia a la responsabilidad de la organización hacia sus empleados, obviando por tanto otros que miden la responsabilidad hacia clientes, competidores, socios, etc., que no son objeto de nuestra investigación.

Finalmente la variable dependiente de nuestro estudio es la sostenibilidad. Para medirla hemos elegido la versión tridimensional de sostenibilidad propuesta por Elkington (1994): social, económica y medioambiental. Para poder medir estas tres

dimensiones empleamos la escala de medida desarrollada por Gallardo-Vázquez et al., (2014).

5.3. Análisis de datos

El modelo de investigación planteado ha sido probado a través del método multivariante de segunda generación denominado: modelación de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales *Partial Least Squares* (PLS-SEM) (Hair Jr. et al., 2019; Roldán & Sánchez-Franco, 2012). La elección de PLS-SEM se debe a que es una técnica ampliamente implantada en las investigaciones de administración y dirección de empresas, debido fundamentalmente a las ventajas que presenta frente a otras técnicas que son más exigentes en referencia a la distribución de las variables de la muestra, a su tamaño e incluso al tipo de variables que se plantean en la investigación (Miranda-Zapata & Ruiz-Díaz, 2015). PLS-SEM es una técnica apropiada para el análisis causal predictivo en investigaciones donde el conocimiento teórico es escaso (Wold, 1980) y puede estimar modelos estructurales con muestras pequeñas ofreciendo altos datos de probabilidad (Reinartz et al., 2009). Hemos empleado el Software *SmartPLS versión 3.2.9* (Ringle et al., 2015).

Un modelo PLS-SEM se analiza e interpreta en dos etapas: primero a través de la evaluación de la fiabilidad y validez del modelo de medida y segundo a través de la evaluación del modelo estructural. El cumplimiento de estas dos etapas asegura que se cumplan las condiciones de validez y fiabilidad entre las relaciones de los constructos planteadas en la investigación (Barclay et al., 1995).

6. RESULTADOS

6.1. Modelo de medida

El modelo de medida determina cómo se miden los constructos o variables latentes del modelo de investigación. La evaluación del modelo de medida reflectivo está compuesto por las siguientes fases: fiabilidad de los ítems individuales y del constructo, la validez convergente y finalmente la validez discriminante. A este respecto, debemos señalar como nuestro modelo presenta tres variables predictoras, concretamente apoyo percibido (PS), respeto (R) y responsabilidad (RP), que poseen indicadores formativos, donde cada indicador representa una dimensión del significado de la variable latente (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001). Debido a que la variable latente es considerada más como un efecto que como una causa del indicador, la evaluación de la tradicional fiabilidad y validez para estos modelos se ha argumentado como inapropiada e ilógica (Bagozzi, 1991; Bollen, 1989).

La fiabilidad individual de los indicadores que construyen una variable se considera adecuada cuando su carga es superior a 0,707, es decir, la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza debida al error (Carmines & Zeller, 1979). Esto es aplicable solamente a los constructos con indicadores reflectivos como las variables sostenibilidad económica (SE), sostenibilidad social (SS) y sostenibilidad ambiental (SA) de nuestra investigación. El modelo de medida ha sido ajustado pues poseía indicadores reflectivos que no superaban el mínimo de carga recomendado (Hair et al., 2011) volviendo a configurar el algoritmo PLS tal y como recomienda (Urbach & Ahlemann, 2010) (Tabla 1).

En cambio los constructos con indicadores formativos no se rigen por esta regla heurística, ya que dicha evaluación se realiza a través del estudio de la multicolinealidad. La prueba de colinealidad se realizó utilizando los datos estadísticos

de colinealidad VIF (*Variance Inflation Factor*) ofrecidos por el software *SmartPLS*. Petter et al., (2007) indican que un VIF superior a 3,3 señala que existe una alta multicolinealidad entre los diferentes indicadores. El máximo valor VIF que alcanzan los indicadores formativos de nuestra muestra llegó a 1,70, por lo que el VIF de todos nuestros indicadores está por debajo del límite aconsejado (Tabla 1). Tal y como se observa en la Tabla 1 la fiabilidad compuesta de las tres variables de sostenibilidad de nuestro modelo alcanza los valores superiores al mínimo exigido, por lo que concluimos que el modelo estimado es fiable.

Para el cálculo de la validez convergente recurrimos a la varianza media extraída (AVE), a través de la cual validaremos si la varianza del constructo es explicada a través de los indicadores que lo forman (Fornell & Larcker, 1981). El indicador AVE debe ser mayor o igual a 0,5, lo que significa que un constructo determinado explica el 50% de la varianza de los indicadores que lo conforman. Siguiendo la pauta marcada observamos que la medida del AVE de las tres variables reflectivas de nuestro modelo (SE, SS, SA) superan el umbral recomendado (Tabla 1).

Tabla 1.
Modelo de medida

Constructo/ Indicador	VIF	Weight	t- statistic	Loading	Composite reliability	AVE
Apoyo percibido (PS) <i>(formativo)</i>					n.a.	n.a.
ps1	1,29	0,359	3.65	0,630		
ps2	1,44	0,207	1.73	0,574		
ps3	1,18	0,538	4.07	0,717		
ps4	1,62	0,150*	1.16	0,524		
ps5	1,61	0,183*	1.53	0,509		
ps6	1,56	0,153*	1.05	0,434		
ps7	1,22	- 0,055*	0.43	0,321		
ps8	1,05	0,293	2.45	0,168		
Respeto (R) <i>(formativo)</i>					n.a.	n.a.
r1	1,36	0,492	3.90	0,805		
r2	1,30	0,077*	0.45	0,538		
r3	1,34	0,367	2.59	0,744		
r4	1,23	0,188*	1.42	0,564		
r5	1,20	0,297	2.06	0,617		
Responsabilidad (RP) <i>(formativo)</i>					n.a.	n.a.
rp1	1,57	0,196	1.79	0,671		
rp2	1,52	- 0,015*	0.15	0,427		
rp3	1,43	0,236	2.91	0,603		
rp4	1,43	0,221	2.18	0,654		
rp5	1,58	0,113	1.00	0,614		
rp6	1,50	- 0,039*	0.30	0,508		
rp7	1,54	0,272	2.84	0,724		
rp8	1,70	0,167	1.67	0,552		
rp9	1,19	- 0,063*	0.62	0,145		
rp10	1,42	0,367	4.45	0,705		
Sostenibilidad Económica (SE) <i>(reflectivo)</i>					0,862	0,610
se1		0,274		0,741		
se2		0,341		0,781		
se3		0,332		0,820		
se4		0,331		0,782		
Sostenibilidad Social (SS) <i>(reflectivo)</i>					0,872	0,578
ss1		0,272		0,776		
ss2		0,260		0,758		
ss3		0,246		0,741		
ss4		0,281		0,785		
ss5		0,255		0,739		
Sostenibilidad Ambiental (SA) <i>(reflectivo)</i>					0,851	0,589
sa1		0,371		0,776		
sa2		0,344		0,794		
sa3		0,299		0,715		
sa4		0,288		0,784		

n.a.: non-applicable.

* $p < 0,05$ (based on $t(4999)$, one-tailed test); $t(0.05;4999) = 1,645$.

Finalmente para evaluar la validez discriminante, recurrimos al criterio de Fornell-Lacker y al ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2015). En el primero de ellos el resultado de la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor

que la correlación que este tenga con cualquier otro constructo del modelo. Si esto se cumple consideramos que la varianza que un constructo captura de sus indicadores es mayor que la varianza que el mismo constructo comparte con otros constructos del modelo (Fornell & Larcker, 1981). En referencia al HTMT, en un modelo bien ajustado, las correlaciones *heterotrait* deberían ser más pequeñas que las correlaciones *monotrait*, lo que implica que la ratio HTMT debería estar por debajo de 1. Empleamos el umbral propuesto por Kline (2010), quien considera un ratio HTMT es significativamente diferente cuando las correlaciones HTMT están por debajo del valor 0,85. Ambas condiciones sólo son aplicables para los modelos con indicadores reflectivos, en nuestra investigación las tres variables reflectivas cumplen la condición de validez discriminante (Tabla 2).

Tabla 2.
Válidez discriminante

Fornell-Larcker Criterion						Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT)			
	PS	R	RP	SE	SS	SA	SE	SS	SA
PS	n.a.								
R	0,516	n.a.							
RP	0,628	0,630	n.a.						
SE	0,464	0,499	0,536	0,781					
SS	0,671	0,460	0,707	0,430	0,760		0,536		
SA	0,564	0,483	0,649	0,597	0,586	0,768	0,753	0,730	

Notes: PS: perceived support; R: respect; RP: Responsibility; SE: economic sustainability; SS: social sustainability; SA: environmental sustainability. Fornell–Larcker criterion: Diagonal elements (bold) are the square root of the variance shared between the constructs and their measures (average variance extracted). Off-diagonal elements are the correlations between constructs. For discriminant validity, diagonal elements should be larger than off-diagonal elements. Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) < 0,85. n.a.: Nonapplicable.

6.2. Modelo estructural

A través de la evaluación del modelo estructural examinamos la capacidad predictiva del modelo planteado y las relaciones planteadas entre los diferentes constructos que lo forman. Para ello se valora la significación y relevancia de las relaciones del modelo estructural, el nivel de R^2 y la relevancia predictiva Q^2 (Roldán & Sánchez-Franco, 2012). De acuerdo con Hair Jr. et al., (2019) realizamos un *bootstrapping* (5000 muestras) que nos ofrecerá información sobre los errores estándar, los estadísticos t y los intervalos de confianza de los parámetros, lo cual permitirá contrastar nuestras hipótesis.

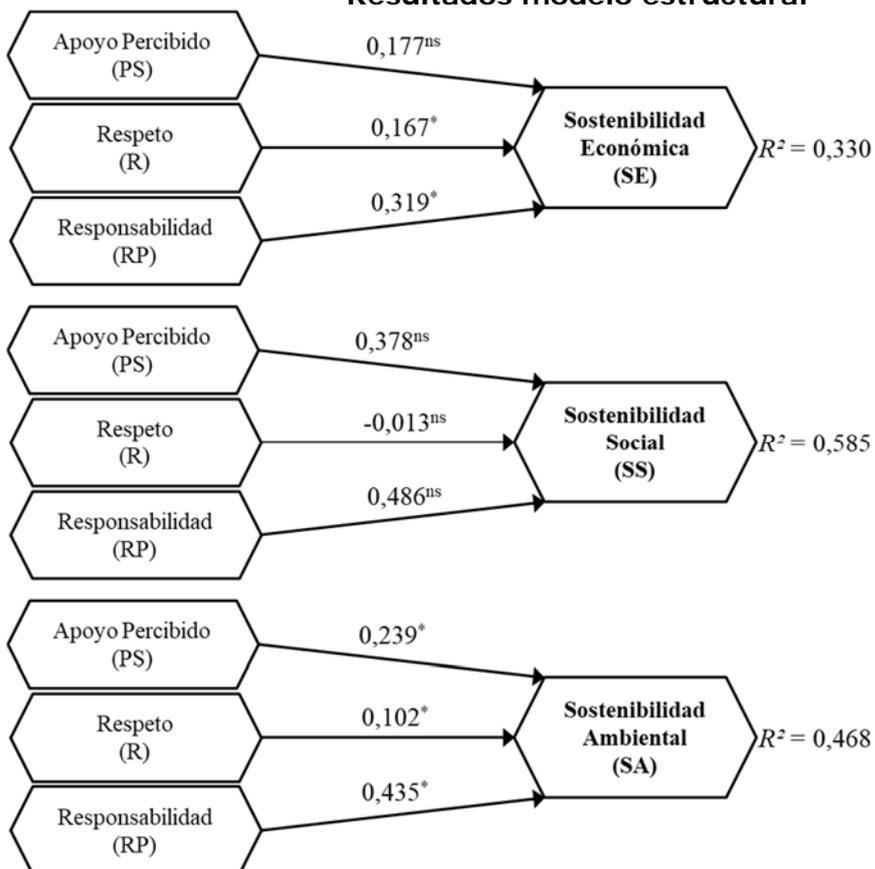
Los resultados del modelo estructural apoyan cinco de las nueve hipótesis planteadas (H1b, H1c, H3a, H3b, H3c) (Tabla 3, Fig. 2). Sin embargo, no se apoya el vínculo positivo propuesto por la H2 en sus tres dimensiones (H2a, H2b H2c), así como la vinculación positiva entre el valor apoyo percibido y la sostenibilidad económica (H1a). Nuestro estudio parece demostrar la inexistencia de relación entre el valor respeto y la sostenibilidad empresarial.

Tabla 3.
Structural Model

Hypothesis	Suggested effect	Path coefficients	t-value (bootstrap)	P values	Support
H1a: PS → SE	+	0,18	1,19	0,12	No
H1b: PS → SS	+	0,38	4,16	0,00*	Yes
H1c: PS → SA	+	0,24	2,28	0,01*	Yes
H2a: R → SE	+	0,17	1,58	0,06	No
H2b: R → SS	+	-0,01	0,15	0,44	No
H2c: R → SA	+	0,10	1,30	0,10	No
H3a: RP → SE	+	0,32	2,57	0,01*	Yes
H3b: RP → SS	+	0,48	5,00	0,00*	Yes
H3c: RP → SA	+	0,43	4,41	0,00*	Yes

*p < 0,05 (based on t(4999), one-tailed test).

Figura 2.
Resultados modelo estructural



*p < 0,05 (based on t(4999), one-tailed test); ^{ns}: not significant.

Asimismo, la magnitud de los coeficientes path y el coeficiente de determinación R^2 de las variables endógenas, se encuentran dentro del rango -1 y +1 (Tabla 4). Por tanto la varianza explicada de las tres variables de sostenibilidad están por encima del 33%, alcanzando así un poder explicativo en un nivel moderado (Chin, 1998).

Tabla 4.
Effects on endogenous variable

	R^2	$Q^2_{predict}$	Direct effect	Correlation	Variance explained
Economic Sustainability	0,330	0,21*			
Perceived Support			0,177	0,46	8,14%
Respect			0,167	0,46	7,68%
Responsibility			0,319	0,54	17,22%
Social Sustainability	0,585	0,48*			
Perceived Support			0,378	0,67	25,32%
Respect			-0,013	0,48	-0,62%
Responsibility			0,478	0,71	33,93%
Environmental Sustainability	0,468	0,36*			
Perceived Support			0,239	0,56	13,39%
Respect			0,102	0,50	5,1%
Responsibility			0,435	0,65	28,28%

* PLS_predict: folds=4; n=30; k=10.

Finalmente, estudiamos la validez predictiva de nuestra investigación, a través de la cual el modelo tiene la capacidad predecir nuevas observaciones o futuros escenarios, a nivel de indicador y de variables manifiestas (Sharma et al., 2018; Shmueli & Koppius, 2011). Nuestros resultados (Tabla 4) confirman que el modelo estructural propuesto tiene una relevancia predictiva de nivel medio para las variables sostenibilidad social y sostenibilidad ambiental ya que arrojan un valor Q^2 superiores a 0,25. En cambio, la variable sostenibilidad económica ofrece una relevancia predictiva de nivel bajo ofreciendo un valor Q^2 inferior a 0,25.

7. DISCUSIÓN, IMPLICACIONES Y LIMITACIONES

El objetivo de este trabajo es estudiar el impacto de los valores organizativos en la sostenibilidad de las organizaciones, así como la posible interacción de cada valor con cada uno de los tipos de sostenibilidad, económica, social y ambiental. Los resultados obtenidos muestran importantes líneas de discusión, ya que los tres valores elegidos, los más frecuentes en las entidades de economía social, influyen de forma diferente en la sostenibilidad de las organizaciones.

En primer lugar, el valor apoyo percibido (PS), muestra una relación positiva y significativa hacia la sostenibilidad social y ambiental de las organizaciones de nuestra muestra, así como la ausencia de relación con la sostenibilidad económica. Estos resultados parecen coherentes con los principios que rigen a las entidades de economía social, que sugieren que las organizaciones deben colocar en el centro de sus políticas a los empleados (Chew, 2005; Morrison, 2002). Ello nos hace plantearnos como la sostenibilidad social y ambiental de una organización, puede ser alcanzada a través de la interiorización de los empleados de valores y principios donde las organizaciones colocan en el centro de sus políticas los interés individuales y sociales por encima de los económicos (Brown, Dillard, & Marshall, 2006). Los empleados que se consideran reconocidos muestran una mayor implicación con los objetivos sociales y ambientales de su organización (De Prins et al., 2014).

Contrariamente a nuestras expectativas iniciales, los resultados empíricos parecen indicar que el valor respeto (R) no ejerce influencia alguna en la sostenibilidad empresarial. De esta forma no se sustentan las hipótesis H2a, H2b y H2c. Valor que recordemos incluye la identidad y la capacidad de relacionarse en la sociedad de un

individuo (Mead et al., 1934). Desconocemos, por tanto, si el respeto que muestra una organización hacia sus empleados supone un efecto motivador, que pueda conducir a una mayor sostenibilidad empresarial. Probablemente, este valor esté fuertemente condicionado por las políticas de recursos humanos que lleve a cabo la organización (Bal & De Lange, 2015) y sean estas las que incidan en la sostenibilidad (Ehnert et al., 2014).

Los resultados obtenidos muestran la importante aportación del valor responsabilidad (RP) a las tres dimensiones de sostenibilidad empresarial, arrojando los valores de mayor relevancia y significación (Tabla 3). En este sentido, destacamos como este valor tiene una importante presencia en la idiosincrasia de las entidades sociales, las cuales se mueven en un sector que otorga gran importancia a la responsabilidad hacia las personas, la sociedad y el medio ambiente (Kalleberg, 2000). Existe literatura que soporta la coherencia de estos resultados, pues constatan la importancia de la responsabilidad que ejercen las entidades sociales sobre el entorno en el que actúa (Golob et al., 2009). Respecto a la varianza explicada de las tres dimensiones de sostenibilidad, cabe destacar como el valor responsabilidad es el que mayor aportación realiza a las tres dimensiones de sostenibilidad, seguido por el valor apoyo percibido (Tabla 4).

Podemos considerar las siguientes conclusiones e implicaciones: En primer lugar, la sostenibilidad de las organizaciones pasa por la consideración de que lo más importante es fomentar entre sus empleados el valor de responsabilidad como una importante acción estratégica. Ello confirma la importancia otorgada por autores como (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Frederick, 2009; McWilliams & Siegel, 2000) a la Responsabilidad Social Corporativa de las organizaciones, de modo que se postula como un importante instrumento para generar la sostenibilidad de las entidades (Ehnert, 2009). Segundo, es destacable la relevancia del valor apoyo percibido (PS). Podemos considerar que ello se debe al importante papel que juega el empleado en la búsqueda de la sostenibilidad organizacional. Como ya justificamos anteriormente un trabajador con altos niveles de apoyo organizativo percibido, ofrece altos niveles de compromiso con los objetivos de su organización (App et al., 2012; De Prins et al., 2014) por lo que el trabajador se alinea con los objetivos de gestión sostenible que emprende su organización. Tercero, destacamos ausencia de relación entre el valor respeto (R) en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial, en este sentido nos planteamos si este valor podría tener más un impacto sobre la gestión de los recursos humanos de las organizaciones que sobre su propia sostenibilidad. Es decir, uno de los principios básicos de las entidades sociales es colocar a la persona en el centro de la organización (Jané et al., 2012; Morrison, 2002), en este sentido el respeto (R) sí tendría cabida como valor predominante o representativo. Ello nos hace pensar como futura línea de investigación el papel mediador que pueden ejercer las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos sobre la sostenibilidad de las organizaciones.

Finalmente, respecto a las limitaciones del estudio mencionamos las siguientes. La primera referida al sesgo de organización, el estudio se ha llevado a cabo en un tipo de empresas concreto, ubicadas en un sector concreto como es el de la Economía Social, ello nos hace pensar que los valores predominantes en las organizaciones de este tipo de sector pueden ser diferentes a los de las empresas ubicadas en el sector tradicional. Segundo, la población objeto de estudio de nuestra investigación procede un contexto geográfico particular (España), por tanto debemos ser cautelosos a la hora de generalizar los resultados a otros contextos geográficos.

REFERENCIAS

- Abbott, W. F., & Monsen, R. J. (1979). On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement. *Academy of Management Journal*, 22(3), 501–515. <https://doi.org/10.5465/255740>
- Agle, B., & Caldwell, C. (1999). Understanding Research on Values in Business: A Level of Analysis Framework. *Business & Society - BUS SOC*, 38, 326–387. <https://doi.org/10.1177/000765039903800305>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23(3), 262–278.
- Arjoon, S. (2006). Striking a Balance Between Rules and Principles-based Approaches for Effective Governance: A Risks-based Approach. *Journal of Business Ethics*, 68, 53–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9040-6>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*, 20(2), 410–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9, 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bagozzi, R. (1991). Structural equation models in marketing research.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology Studies*, 2.
- Bollen, K. (1989). Lecture 8: Structural equation models with latent variables.
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281–299. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1208-7>
- Brown, D., Dillard, J., & Marshall, R. (2006). Triple Bottom Line: A business metaphor for a social construct. *Understanding the Social Dimension of Sustainability*. <https://doi.org/10.4324/9780203892978>
- Brundtland, G. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. *Oxford Paperbacks, Report of*, 400. <https://doi.org/10.2307/2621529>
- Business Roundtable An Association. (2019). *Business Roundtable "Statement on the Purpose of a Corporation" Proposes New Paradigm*.
- Carmine, E., & Zeller, R. (1979). Reliability and Validity Assessment. Thousand Oaks, California. <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cavagnaro, E., & Curiel, G. (2017). *The Three Levels of Sustainability. The Three*

- Levels of Sustainability.* Greenleaf Pub.
<https://doi.org/10.4324/9781351277969>
- Chew, J. (2005). Retaining Core Staff: The impact of Human Resource Practices on organization commitment. *Journal of Comparative International Management*, 8.
- Chin, W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22.
- Choi, S., & Ng, A. (2011). Environmental and Economic Dimensions of Sustainability and Price Effects on Consumer Responses. *Journal of Business Ethics*, 104, 269–282. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0908-8>
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- De Cremer, D., & Tyler, T. R. (2005, June). Am I respected or not?: Inclusion and reputation as issues in group membership. *Social Justice Research*. <https://doi.org/10.1007/s11211-005-7366-3>
- De Prins, P., Beirendonck, L. Van, De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269–277.
- Docherty, P., Forslin, J., & Shani, A. B. (2002). *Creating sustainable work systems: emerging perspectives and practice*.
- Dougherty, T., Cheung, Y., & Florea, L. (2008). The role of personality in employee developmental networks. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 653–669. <https://doi.org/10.1108/02683940810894738>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management*. Heidelberg: Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations. book*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Florea, L., Cheung, Y. H., & Herndon, N. C. (2013). For All Good Reasons: Role of Values in Organizational Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 393–408. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1355-x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frederick, W. (2009). Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, 7. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0023>
- Fritzsche, D., & Oz, E. (2007). Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 75, 335–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9256-5>
- Gallardo-Vázquez, D., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Castilla-Polo, F. (2014). Theoretical and methodological framework for the qualitative validation of an explanatory model of social responsibility in cooperatives societies.

- Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 12(3), 259–287. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-10-2013-0524>
- George, J. M., & Jones, G. R. (1997). *Experiencing work: Values, attitudes, and moods*. *Human Relations* (Vol. 50). ABI/INFORM Collection.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>
- Golob, U., Podnar, K., & Lah, M. (2009). Social economy and social responsibility: Alternatives to global anarchy of neoliberalism? *International Journal of Social Economics*, 36(5), 626–640. <https://doi.org/10.1108/03068290910954068>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>
- Gregg, A. P., Hart, C. M., Sedikides, C., & Kumashiro, M. (2008). Everyday Conceptions of Modesty: A Prototype Analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 978–992. <https://doi.org/10.1177/0146167208316734>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr., J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G. A., & Roldán, J. L. (2019). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (Segunda Edición)*. OmniaScience. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hart, S., & London, T. (2005). Developing native capability: What multinational corporations can learn from the base of the pyramid. *Stanford Social Innovation Review*, 3, 28–33.
- Hemingway, C. A., & Maclagan, P. W. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33–44. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Honneth, A. (1992). Integrity and Disrespect: Principles of a Conception of Morality Based on the Theory of Recognition. *Political Theory*, 20(2), 187–201.
- Jackson, K. (2012). An essay on sustainable work systems: Shaping an agenda for future research : An essay on sustainable work systems: Shaping an agenda for future research. *Management Revue*, 23(3), 1861–9916. https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Jackson
- Jané, J., Ruggeri, A., & Señorino, A. (2012). Autogestión y Economía Solidaria. *Papeles de Economía Solidaria*, 3, 1–30.
- Janker, J., & Mann, S. (2020). Understanding the social dimension of sustainability in agriculture: a critical review of sustainability assessment tools. *Environment, Development and Sustainability*, 22(3), 1671–1691. <https://doi.org/10.1007/s10668-018-0282-0>
- Järlström, M., Saru, E., & Vanhala, S. (2018). Sustainable Human Resource Management with Salience of Stakeholders: A Top Management Perspective. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 703–724. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3310-8>
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365.

- <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.26.1.341>
- Kant, I. (1993). *Grounding for the metaphysics of morals. Grounding for the metaphysics of morals & On a supposed right to lie because of philanthropic concerns*. Hackett Publishing.
- Kaptein, M., & Wempe, J. F. D. B. (2002). *The Balanced Company: A theory of Corporate Integrity*. Oxford University press.
- Kaptein, Muel. (2004). Business Codes of Multinational Firms: What Do They Say? *Journal of Business Ethics*, 50, 13–31. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000021051.53460.da>
- Kark, R., & Waismel-Manor, R. (2010). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome in Israel.
- Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73–78. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90187-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90187-S)
- Kline, R. (2010). *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Langlois, C. C., & Schlegelmilch, B. B. (1990). Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States. *Journal of International Business Studies*, 21(4), 519–539.
- Lee, J., & Peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization-based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661–685. <https://doi.org/10.1002/job.431>
- Lee, M.-D. (2011). Configuration of External Influences: The Combined Effects of Institutions and Stakeholders on Corporate Social Responsibility Strategies. *Journal of Business Ethics*, 102, 281–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0814-0>
- Lee, S. (2020). Role of social and solidarity economy in localizing the sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 27(1), 65–71. <https://doi.org/10.1080/13504509.2019.1670274>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22 140, 55.
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 23, 279–295. <https://doi.org/10.2307/41783722>
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Margolis, J. D. (2001). Responsibility in Organizational Context. *Business Ethics Quarterly*, 11(3), 431–454. <https://doi.org/10.2307/3857848>
- Mariappanadar, S. (2014). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313–329. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.009>
- Mark-Herbert, C., & Schantz, C. (2007, October 23). Communicating Corporate Social Responsibility – Brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*,

- 21, 603–609. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200005\)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200005)21:5<603::AID-SMJ101>3.0.CO;2-3)
- Mead, G. H., Morris, C. W. (Charles W., Huebner, D. R., & Joas, H. (1934). *Mind, self, and society*.
- Melhem, Y., & Qudah, M. (2019). Work Engagement: Trust and Respect to Engage your People. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i17/144033>
- Merino, M. J., Pintado, T., Sánchez, J., & Grande, I. (2010). Introducción a La Investigación De Mercados. Retrieved December 25, 2019, from <https://www.amazon.es/Introducción-Investigación-Mercados-Libros-profesionales/dp/8415986777>
- Miranda-Zapata, E. D., & Ruiz-Díaz, M. Á. (2015). Precisión en la recuperación de parámetros, con datos ordinales, en el Análisis de Estructura de Covarianza y el Modelo de Rutas mediante Mínimos Cuadrados Parciales. *Universitas Psychologica*, 14(3), 985–996. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-3.prpd>
- Morrison, E. W. (2002). Newcomers' relationships: The role of social network ties during socialization. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1149–1160. <https://doi.org/10.2307/3069430>
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2010). Predictor of business students' Attitudes toward sustainable business practices. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 603–615. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0442-0>
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50(4), 541–558. <https://doi.org/10.1002/hrm.20437>
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Ortega, V. (2003). Adaptación al castellano de la versión abreviada de Survey of Perceived Organizational Support. *Encuentros En Psicología Social*, 1, 3–6.
- Papazoglou, K., Koskelainen, M., & Stuewe, N. (2019). Examining the Relationship Between Personality Traits, Compassion Satisfaction, and Compassion Fatigue Among Police Officers. *SAGE Open*, 9, 215824401882519. <https://doi.org/10.1177/2158244018825190>
- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F., & Ercolani, A. (2003). The Personal Norm of Reciprocity. *European Journal of Personality*, 17, 251–283. <https://doi.org/10.1002/per.474>
- Petter, S., Straub, D., & Rai, A. (2007). Specifying Formative Constructs in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 31(4), 623–656. <https://doi.org/10.2307/25148814>
- Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Podsakoff, N. (2010). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>
- Quintana, C. (2016). The power of cooperation: Cooperatives Europe Key Figures 2015. *Cooperatives Europe*, p. 128.
- Ramarajan, L., Barsade, S. G., & Burack, O. R. (2008). The influence of organizational respect on emotional exhaustion in the human services. *Journal of Positive Psychology*, 3(1), 4–18. <https://doi.org/10.1080/17439760701750980>
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. (2009). An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26, 332–344. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the

- Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *The Journal of Applied Psychology*, 86, 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*.
- Rocha, C. M. (2015). *Perceived organizational support and employee performance: The mediating role of organizational commitment and organizational citizenship behavior*.
- Rogers, K. M., & Ashforth, B. E. (2017). Respect in Organizations: Feeling Valued as “We” and “Me.” *Journal of Management*, 43(5), 1578–1608. <https://doi.org/10.1177/0149206314557159>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values. The nature of human values*. New York, NY, US: Free Press.
- Roldán, J., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems Research. In *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp. 193–221). <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0179-6.ch010>
- Saboor, A. (2018). ORGANIZATIONAL JUSTICE AND EMPLOYEE'S CONTEXTUAL PERFORMANCE: THE MODERATING EFFECT OF ORGANIZATIONAL RESPECT. *PAKISTAN BUSINESS REVIEW, VOL 19*, 995–1011.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). *Cultural values in organisations: insights for Europe. European J. International Management* (Vol. 1).
- Schmidpeter, R. (2013). Corporate Social Responsibility: A New Management Paradigm? (pp. 171–180). Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40975-2_10
- Schwartz, S. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Shafer, W. E., Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility: The U.S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9110-9>
- Sharma, P., Shmueli, G., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2018). Prediction-Oriented Model Selection in Partial Least Squares Path Modeling. *Decision Sciences*. <https://doi.org/10.1111/decis.12329>
- Shmueli, G., & Koppius, O. (2011). Predictive Analytics in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 35, 553–572. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1606674>
- Smith, W., Gonin, M., & Besharov, M. (2013). Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23, 407–442. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2013.187>
- Steurer, R., Langer, M., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61, 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human Resource Management Review*, 17(2), 152–165. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.04.003>
- Sunley, P., & Pinch, S. (2012). Financing social enterprise: social bricolage or evolutionary entrepreneurialism? *Social Enterprise Journal*, 8(2), 108–122. <https://doi.org/10.1108/17508611211252837>
- Tenbrunsel, A., Smith-Crowe, K., & Umphress, E. (2003). Building Houses on Rocks: The Role of the Ethical Infrastructure in Organizations. *Social Justice Research*, 16, 285–307. <https://doi.org/10.1023/A:1025992813613>
- Thomas, B., & Lucas, K. (2019). Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. *Group & Organization Management*, 44, 72–111.

- <https://doi.org/10.1177/1059601118807784>
- Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). Organizational Survey Nonresponse. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 439. <https://doi.org/10.2307/2393298>
- Trevino, L. K., & Brown, M. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Engineering Management Review, IEEE*, 32, 39–52. <https://doi.org/10.1109/EMR.2004.25135>
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and Cooperative Behavior in Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11.
- Wal, Z., Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? A Comparative Empirical Study on the Differences and Similarities between the Organizational Values of the Public and Private Sector. *Public Administration*, 86, 465–482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (2000). Cynicism about Organizational Change. *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153. <https://doi.org/10.1177/1059601100252003>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063–1070. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.54.6.1063>
- White, B. J., & Montgomery, B. R. (1980). Corporate Codes of Conduct. *California Management Review*, 23(2), 80–87. <https://doi.org/10.2307/41164921>
- Williams, L., Ford, L., & Nguyen, N. (2002). Basic and Advanced Measurement Models for Confirmatory Factor Analysis (pp. 366–389). <https://doi.org/10.1002/9780470756669.ch18>
- Wold, H. (1980). Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce. In *Evaluation of Econometric Models* (pp. 47–74). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-416550-2.50007-8>
- Wright, P., & McMahan, G. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21, 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>