

# LIDERAZGO RESPONSABLE, RSC Y CREATIVIDAD DEL VENDEDOR

---

Castro González, Sandra; Bande Vilela, Belén; Fernández Ferrín, Pilar  
Universidade de Santiago de Compostela; Universidad de Navarra; Universidad del País Vasco

## RESUMEN

*La creatividad es especialmente relevante entre los agentes de ventas. Sin embargo, el conocimiento de las variables que propician el comportamiento creativo por parte de los vendedores es todavía muy limitado.*

*El propósito de este trabajo es contribuir a llenar parcialmente este vacío analizando la relación entre el liderazgo responsable, la responsabilidad social corporativa (RSC) y la creatividad de los vendedores. La información proporcionada por 176 pares supervisor-vendedor pertenecientes a 96 empresas confirma que el liderazgo responsable está relacionado positivamente con la creatividad del vendedor de forma indirecta, a través de la percepción de RSC, la satisfacción y la identificación con la organización. Además, en el trabajo se identifican las principales implicaciones para la gestión de estos resultados y se plantean sugerencias para futuros estudios.*

## Palabras clave:

Liderazgo responsable, responsabilidad social corporativa (RSC), satisfacción, identificación, creatividad.

## ABSTRACT

*Creativity is especially relevant among sales staff. However, knowledge of the variables that encourage creative behavior on the part of salespeople is still very limited.*

*The purpose of this paper is to contribute to partially fill this gap by analyzing the relationship between responsible leadership, corporate social responsibility (CSR) and salespeople's creativity. The information provided by 176 supervisor-salesperson pairs belonging to 96 companies confirms that responsible leadership is positively related to the salesperson's creativity indirectly, through the perception of CSR, satisfaction and organizational identification. In addition, the paper identifies the main implications of these results for the management and it makes some suggestions for future studies.*

## Keywords:

Responsible leadership, corporate social responsibility (CSR), satisfaction, identification, creativity.

## 1. Introducción

Existe evidencia de que la creatividad influye de forma significativa sobre el rendimiento de los empleados (Gong, Huang, & Farh, 2009) y, en particular, de los vendedores (Lassk & Shepherd, 2017; Martinaityte & Sacramento, 2013). Por tanto, comprender cómo y cuándo ésta se desarrolla es una cuestión clave para los responsables comerciales. En este trabajo se sugiere que los líderes que practican un estilo de liderazgo responsable desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de la creatividad de los agentes comerciales. Este estilo de liderazgo despierta gran interés en la literatura reciente; sin embargo, a pesar de ello, no existe evidencia empírica de sus efectos sobre el comportamiento de sus seguidores en el ámbito organizativo. De acuerdo con esto, en línea con investigaciones anteriores (e.g. Tierney, Farmer, & Graen, 1999; Zhang & Bartol, 2010), se analizan las variables a través de las cuales se produce el efecto de esta forma de liderazgo sobre la creatividad del vendedor.

Concretamente, en este trabajo se pretende demostrar que la percepción de la RSC por parte de los vendedores, así como la satisfacción y la identificación con la organización, contribuyen a explicar la relación entre el liderazgo responsable y la creatividad. Respecto a la consideración de la RSC, entendida como “acciones organizativas específicas del contexto y las políticas que tengan en cuenta las expectativas de los grupos de interés y la *triple bottom line*, desempeño económico, social y ambiental” (Aguinis, 2011, p. 855), competir en un mercado globalizado y responder a la cada vez más exigente demanda de los grupos de interés (clientes, empleados, proveedores, administraciones, comunidad local, etc.) (Scherer & Palazzo, 2011) avoca a las organizaciones a trabajar bajo unas pautas de comportamiento encaminadas a buscar un beneficio en aras de la sociedad. En este contexto, el interés organizativo y académico por la consideración de las prácticas socialmente responsables dentro de las distintas áreas organizativas ha ganado importancia en los últimos años.

Por su parte, existen evidencias de que la percepción de la RSC influye sobre el potencial creativo de los empleados. Cuando un empleado se preocupa por algo, en este caso, por las prácticas socialmente responsables, su potencial creativo se ve impulsado (Glavas, 2016). Empero, se desconoce cómo y cuándo esto se produce. En consecuencia, en este trabajo, en línea con investigaciones previas (e.g., Brammer, He, & Mellahi, 2015), se propone que esa relación está mediada por otras variables que explican o canalizan los efectos de las percepciones de RSC sobre el esfuerzo creativo del vendedor

Asimismo, se ha comprobado que los empleados que perciben la actuación de su empresa de forma positiva y favorable están más satisfechos con las organizaciones para las que trabajan (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008). Sin embargo, estudios recientes (i.e., Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2013) señalan la necesidad de comprender mejor el impacto que pueden tener las iniciativas de RSC sobre la satisfacción.

Conjuntamente, la literatura señala que las prácticas de RSC influyen sobre la identificación de los empleados con su empresa, ya sea por medio de otras variables (e.g. Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010), o directamente (e.g. Farooq, Rupp, & Farooq, 2016). A su vez, se trata ésta de una variable especialmente importante a la hora de que los empleados alcancen un alto grado de satisfacción en su empresa.

En este contexto, este trabajo contribuye a la literatura de marketing en varios aspectos. En primer lugar, se contrasta la relación de un nuevo estilo de liderazgo, el responsable, sobre el esfuerzo creativo de los vendedores. Hasta donde llega nuestro conocimiento, se trata del primer trabajo que analiza empíricamente esta forma del liderazgo. En segundo lugar, se atiende a las llamadas a la investigación recientes que plantean la necesidad de estudiar cómo la RSC influye sobre la creatividad. Y, en tercer lugar, se contribuye a la literatura sobre la creatividad de la fuerza de ventas, una línea de estudio todavía emergente.

## **2. Fundamentos teóricos y desarrollo de hipótesis**

### **2.1. Liderazgo responsable y RSC**

El liderazgo responsable surge de la superposición de la ética, el liderazgo y la RSC (Hoogh & Hartog, 2008). En este sentido, se define como:

"una relación basada en valores y principios impulsada entre los líderes y grupos de interés que están conectados a través de un sentido compartido de significado y propósito a través del cual, se elevan a niveles más altos de motivación y compromiso para lograr la creación de valor sostenible y el cambio responsable" (2009, p. 539).

Los líderes responsables ejercen un papel de concienciación entre sus seguidores. Les informan de las consecuencias de las actuaciones de la organización en materia ambiental o social, alentándolos a participar en las mismas. Sin embargo, el liderazgo responsable es un fenómeno más amplio, social y alejado de la jerarquía líder-seguidor tradicional (Gond, Igalens, Swaen, & El Akremi, 2011).

Uno de los trabajos de referencia sobre este estilo de liderazgo es el de Voegtlin et al. (2012). Estos autores proponen un modelo que muestra los resultados del liderazgo responsable a nivel macro, meso y micro, aunque no lo contrastan empíricamente. Asimismo, Pless (2007) realiza un examen exhaustivo del liderazgo responsable, especialmente, de los aspectos motivacionales que pueden llevar a un líder a comportarse responsablemente. No obstante, también es un estudio teórico carente de aporte empírico que permita hacer un análisis más profundo del liderazgo responsable.

Las características de los líderes y el poder que ejercen influyen sobre los comportamientos de sus seguidores y, en consecuencia, sobre los resultados de la organización. Este hecho encuentra su fundamento en la teoría del aprendizaje social, con base en la cual se propone la existencia de uno o varios modelos positivos a seguir que ayudan a aprender y a reforzar lo aprendido (Bandura, 1986). De acuerdo con esto, el comportamiento de los líderes en términos de RSC puede tener también un impacto en sus seguidores.

Por otra parte, las bases de comportamiento de los líderes responsables se sostienen en las principales características de las actuaciones socialmente responsables. Los líderes responsables toman sus decisiones teniendo en consideración a los distintos grupos de interés o partes implicadas, lo cual, también supone la participación directa de los seguidores. Además, realizan acciones o actividades que no están incluidas en sus tareas, esto es, van más allá del esfuerzo que se les exige; y todo esto, influye en la conducta de los seguidores (Maak, Pless, & Voegtlin, 2016; Voegtlin, Patzer, & Scherer, 2012).

En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

*H<sub>1</sub>: El liderazgo responsable está relacionado positivamente con la percepción de la RSC por parte de los vendedores.*

### **2.2. Percepción de RSC, identificación organizativa y satisfacción laboral**

La identificación organizativa, entendida como una forma específica de identificación social (i.e., Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992), es una de las variables de comportamiento organizativo que mayor interés académico ha suscitado en las últimas tres décadas. En este sentido, se reconoce como uno de los principales conceptos que explican el apego psicológico de los empleados a su empresa (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008; Edwards & Peccei, 2010). Dutton, Dukerich, & Harquail (1994, p. 242) la conceptualizan como el "apego psicológico que se produce cuando los miembros adoptan las características definitorias de la organización como la definición de las características de sí mismos".

Investigaciones anteriores han demostrado que la identificación con la organización por parte de los distintos grupos de interés y, especialmente, por parte de los empleados, es uno de los factores que

influyen sobre la competitividad de la empresa (Cardador, 2006; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010). En base a la teoría de la identidad social, los individuos tienden a identificarse con grupos que realzan su auto-concepto o autoestima (Tajfel & Turner, 1979); en virtud de ello, los empleados valoran que las empresas demuestren un comportamiento prosocial (Cha, Chang, & Kim, 2014; Grant, 2008), esto es, que realicen actividades alineadas con la responsabilidad social, lo cual, mediante un proceso de auto-categorización permitirá alcanzar niveles más elevados de identificación organizativa.

De acuerdo con esto, la literatura sugiere que los empleados juzgan a su organización con base en su compromiso con las prácticas de RSC (Shen & Benson, 2016), por lo tanto, la percepción de RSC podría influir sobre la identificación de los empleados con la organización. Aunque no existe evidencia en el ámbito de ventas, la investigación desarrollada por Shen & Benson (2016) confirma empíricamente la relación entre la RSC dirigida a los empleados y la identificación con la organización.

Esperando un resultado similar en el contexto específico de ventas, se plantea la siguiente hipótesis:

*H<sub>2</sub>: La percepción de la RSC está relacionada positivamente con la identificación organizativa del vendedor.*

Sin que exista un concepto ampliamente consensuado hasta el momento, es habitual (i.e, Andresen, Domsch, & Cascorbi, 2007) definir la satisfacción laboral como “un estado emocional placentero o positivo resultante de la valoración de la propia experiencia de trabajo o de empleo” (Locke, 1976, p. 1300). No cabe duda, de que, las implicaciones de que el trabajador esté satisfecho en su puesto de trabajo son importantes. Como señalan Whitman, Van Rooy, & Viswesvaran (2010), la medida en que los trabajadores están satisfechos con su trabajo determina el esfuerzo que realizan para lograr las metas de la organización.

De acuerdo con lo dicho, es necesario encontrar los mecanismos que influyen sobre esa satisfacción. Por ejemplo, las tareas que desarrolla el trabajador afectan de forma directa a su satisfacción (Rousseau, 1977). Sin embargo, no solo estas características y la variedad de tareas están detrás de la satisfacción laboral, sino que el estado emocional y afectivo también tiene un peso importante. Como señalan Valentine, Fleischman, & Godkin (2015), cuando los individuos perciben que su experiencia en el trabajo es positiva, estarán más satisfechos.

De acuerdo con lo dicho, los empleados establecen unas expectativas en cuanto al comportamiento de las organizaciones en las cuales desarrollan su labor. Esos comportamientos trascienden lo puramente económico, es decir, fijan estándares de comportamiento ético y legal para las empresas, con lo cual, el cumplimiento o incumplimiento de estos estándares influirá sobre la satisfacción. En base a estos argumentos, se ha sugerido que las prácticas de RSC transmiten a los empleados las señales necesarias para entender que la empresa contribuye a la sociedad y mantiene unos estándares de comportamiento éticos y legamente aceptables (Lee, Kim, Lee, & Li, 2012; Valentine & Fleischman, 2008), lo cual afectará a su actitud hacia ella, y, especialmente, a su satisfacción laboral.

De acuerdo con esto planteamos la siguiente hipótesis:

*H<sub>3</sub>: La percepción de la RSC está relacionada positivamente con la satisfacción de los vendedores.*

Asimismo, la identificación con la organización genera en los empleados otro tipo de resultados organizacionales positivos. Concretamente, el sentido de pertenencia a la organización le permite al vendedor evaluar positivamente las características del trabajo que realiza, lo que influye positivamente en su satisfacción laboral (Shin, Hur, & Kang, 2016).

En consecuencia, se plantea la siguiente hipótesis en estos términos:

*H<sub>4</sub>: La identificación con la organización está relacionada positivamente con la satisfacción organizativa del vendedor.*

### **2.3. La creatividad de los vendedores**

La creatividad, que debe entenderse más allá de la capacidad inventiva de las personas, puede definirse como “un comportamiento que resulta de constelaciones particulares de características personales, habilidades cognitivas y entornos sociales” (Amabile, 1983, p. 358). Se trata de un área incipiente de investigación en el contexto de ventas. El carácter dinámico, competitivo y cambiante del entorno en el que desenvuelven su labor los vendedores hace que el esfuerzo creativo sea especialmente significativo en el desarrollo de su trabajo (Wang & Netemeyer, 2004); no obstante, las evidencias sobre cómo y cuándo se desarrollan este tipo de comportamientos son muy escasas.

Estudios anteriores evidenciaron que la satisfacción laboral también puede ser un antecedente de la creatividad de los trabajadores. Tanto los factores contextuales, como los factores personales, entre los que se encuentra la satisfacción, influyen sobre el esfuerzo creativo (Jafri, Dem, & Choden, 2016; Oldham & Cummings, 1996; Shin & Zhou, 2003). Asimismo, la literatura evidencia que los empleados con un nivel bajo de satisfacción o claramente insatisfechos, son renuentes a colaborar en actividades más allá de los requisitos mínimos de su puesto de trabajo (Choi, Sung, & Zhang, 2016). De acuerdo con esto, se necesita un contexto en el que los trabajadores se encuentren satisfechos con su trabajo así como con su organización, para que puedan desarrollar convenientemente su creatividad.

De acuerdo con esto, planteamos la siguiente hipótesis:

*H<sub>5</sub>: La satisfacción con la organización está relacionada de forma positiva en la creatividad de los vendedores.*

La creatividad se puede considerar como el resultado de una multiplicidad de componentes que se ven influidos tanto por el proceso en el que se desarrolla como por el ambiente (Getz, 2009); por ejemplo, la creatividad puede surgir durante el proceso de redefinición de un problema y no en la solución del mismo. Siguiendo esta línea, nuestro estudio considera que los líderes responsables pueden crear el contexto idóneo para el desarrollo del esfuerzo creativo por parte de los agentes comerciales mediante su capacidad para influir en cómo estos perciben las prácticas de RSC.

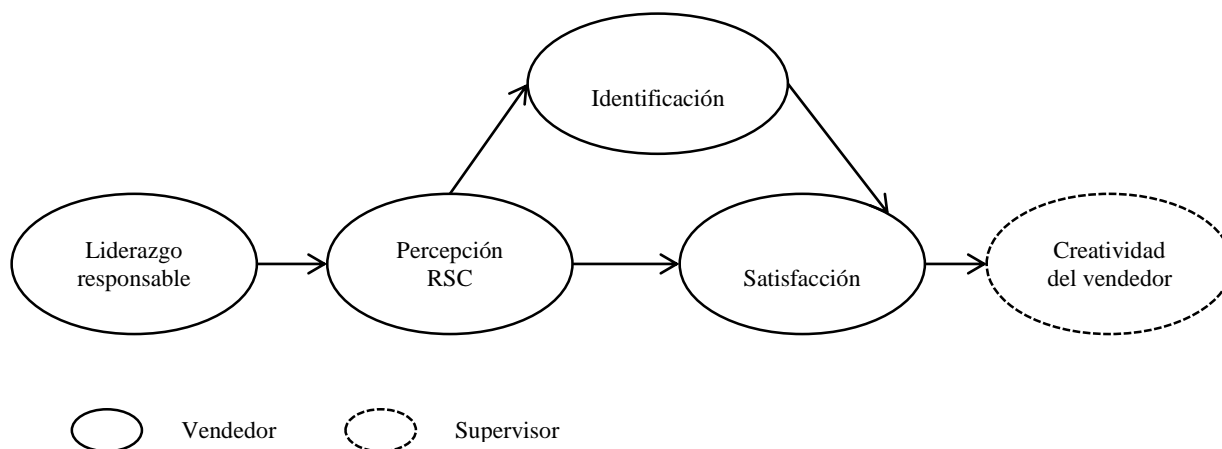
Para el desarrollo de comportamientos positivos es muy importante fortalecer la relación entre la organización y los empleados. En este caso, consideramos que la percepción de la RSC, la satisfacción y la identificación organizativa son variables capaces de mejorar esa conexión. De acuerdo con esto, el líder responsable interviene en este proceso de desarrollo del comportamiento creativo de los vendedores influyendo sobre cómo estos perciben las prácticas socialmente responsables desarrolladas por la empresa. Cuando estas prácticas se alinean con los intereses de los empleados gracias al ejercicio de un liderazgo responsable, la RSC contribuye a mejorar las actitudes de estos. Considerando entre estas actitudes la satisfacción y la identificación con la empresa, el comportamiento de los vendedores, en este caso su esfuerzo creativo, se vería positivamente afectado por ellas (Brammer et al., 2015).

En definitiva, cuando el líder es capaz de influir sobre la alineación de las prácticas de RSC con los intereses de los empleados, la identificación y satisfacción de éstos con la organización mejoran notablemente. En este escenario, la creatividad de los vendedores se desarrollará, siendo uno de los comportamientos positivos que se derivan del fortalecimiento de la relación entre organización y empleados.

En consecuencia, proponemos la siguiente hipótesis:

*H<sub>6</sub>: La percepción de la RSC, la identificación con la organización y la satisfacción del vendedor median la relación entre el liderazgo responsable y la creatividad.*

FIGURA 1  
Modelo propuesto



### 3. Metodología

#### 3.1. Muestra

La muestra está compuesta por 176 vendedores y sus respectivos supervisores pertenecientes a 96 empresas distribuidas por el territorio nacional e incluidas en 11 sectores de actividad. Respecto a la composición de la muestra de vendedores el 44,9% son hombres. Su edad media es de 41 años, estando la mayoría entre los 35 y 44 años -50,6%. En cuanto a su antigüedad media en la empresa es de 10 años y su experiencia en ventas de 14 años. Por su parte, la muestra de supervisores se compone de un 67,6% de hombres, con una media de edad de 43 años, su antigüedad media en la empresa es de 15 años, con 11 años de experiencia como supervisor y 7 vendedores a cargo.

Las escalas originales estaban escritas en inglés, por lo cual, se sometieron a un proceso de traducción siguiendo la metodología propuesta por Brislin (1986). También se llevó a cabo un pretest utilizando una muestra de 5 pares de supervisor-vendedor de diferentes sectores para detectar si existían cuestiones confusas o problemáticas a la hora de dar una respuesta.

#### 3.2. Medidas

Para medir las variables que se incluyen en el modelo se emplearon escalas tipo Likert de 7 puntos (1= En total desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo).

El liderazgo responsable fue medido con una escala, de carácter unidimensional, propuesta por Voegtlin (2011) conformada por cinco ítems. Se ha seleccionado esta escala de medida por presentar una elevada consistencia interna en estudios previos y por el apoyo recibido en otros trabajos (e.g., Pless & Maak, 2011; Pless, Maak, & Stahl, 2011; Voegtlin, 2011). El alfa de Cronbach para la escala en la muestra utilizada en este trabajo es igual a 0.96.

En relación a la percepción de la RSC se empleó la escala de Turker (2009). Aunque existen escalas alternativas, desde el punto de vista de los empleados y, en este caso, de la fuerza de ventas, es una de las escalas que mejor se adapta a la concepción de este constructo. Se trata de una escala multidimensional que distingue el comportamiento de la empresa con distintos grupos de interés. Las tres dimensiones analizadas son: la dimensión social/medioambiental/ONG (6 ítems), la dimensión de los empleados (6 ítems) y la dimensión de los clientes (3 ítems). Se observa, respectivamente, un alfa de Cronbach de 0.94, 0.90 y 0.70 para las tres dimensiones.

En el caso de la variable actitudinal satisfacción se empleó una escala desarrollada por los autores Brown & Peterson (1994) integrada por cinco ítems; obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.93. Por su parte, la identificación organizativa, con un alfa de Cronbach 0.92, se midió con seis ítems correspondientes a la escala de Mael & Ashforth (1992).

Finalmente, respecto a la creatividad del vendedor, valorada por el supervisor, se midió a través de una escala de trece ítems desarrollada por Zhou & George (2001). Su alfa de Cronbach es 0.97.

Tal y como se muestra en la tabla A1 el AFC confirmó que todos los indicadores cargaban sustancial (>0,5) y significativamente ( $p < 0,05$ ) sobre sus respectivos constructos, confirmando la existencia de **validez convergente**. Como excepción, se eliminaron dos ítems, uno correspondiente a la dimensión referente a los empleados de la RSC y otro a la identificación con la organización por presentar cargas inferiores a 0.5. Tras la depuración de las escalas, el ajuste final del modelo presentaba unos valores aceptables ( $X^2 = 1389.10$ ;  $df = 866$ ;  $p < 0.001$ ;  $RMSEA = 0.06$ ;  $CFI = 0.93$ ;  $IFI = 0.94$ ;  $TLI = 0.93$ ).

Por su parte, los índices de fiabilidad compuesta y varianza extraída están por encima de los valores críticos 0.7 y 0.5, respectivamente (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010).

Para confirmar la **validez discriminante** se empleó el test de intervalo de confianza (Anderson & Gerbing, 1988), calculando los intervalos de confianza para cada par de variables. Como ninguno de los intervalos incluía el valor uno, se asumió validez discriminante entre los constructos. Además, se calcularon las correlaciones de las variables y se comparó el AVE de cada constructo con el cuadrado de las correlaciones entre dos factores (Fornell & Larcker, 1981). El AVE resultó ser mayor; por tanto, existe validez discriminante.

TABLA 1  
Medias, desviación estándar y correlaciones entre variables

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6	7
1. Liderazgo responsable	5.77	1.18							
2. RSC (dimensión social)	4.93	1.33	0,37**						
3. RSC (empleados)	5.17	1.22	0,59**	0,60**					
4. RSC (clientes)	6.05	0.92	0,44**	0,49**	0,61**				
5. Satisfacción	5.44	1.18	0,47**	0,42**	0,64**	0,44**			
6. Identificación	5.45	1.18	0,43**	0,39**	0,46**	0,39**	0,61**		
7. Creatividad	4.99	1.29	0,18*	0,19*	0,12	0,10	0,30**	0,10	

\*\* $p < .01$

\* $p < .05$

#### 4. Resultados

El contraste de hipótesis se llevó a cabo a través de un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el programa estadístico AMOS 24. El modelo planteado presentó un ajuste a los datos aceptable ( $X^2 = 1398.35$ ;  $g.l. = 871$ ;  $CFI = 0.93$ ;  $TLI = 0.93$ ;  $IFI = 0.93$ ;  $RMSEA = 0.06$ ).

La  $H_1$  examina el impacto del liderazgo responsable sobre la percepción de la RSC. Los resultados ( $\beta = 0.65$ ,  $p < 0.01$ ) revelan que la relación es significativa y en el sentido esperado (relación directa y positiva), por tanto se acepta  $H_1$ . Del mismo modo, la  $H_2$  y la  $H_3$  se confirman ( $\beta = 0.66$ ,  $p < 0.01$ ;  $\beta = 0.51$ ,  $p < 0.01$ ) por lo que la percepción de RSC está relacionada directa y positivamente con la identificación y la satisfacción con la organización que experimentan los vendedores. Asimismo, los resultados muestran que la identificación con la organización tiene un efecto directo y positivo sobre la satisfacción de la fuerza de ventas ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ), lo que apoya la  $H_4$ . Igualmente, la  $H_5$ , que explora la relación entre la satisfacción y la creatividad, resulta significativa ( $\beta = 0.31$ ,  $p < 0.01$ ), y, una vez más, se confirma una relación directa y positiva.

Por otro lado, para contrastar los efectos mediadores (hipótesis 6) se llevó a cabo un análisis de mediación en serie (Hayes, 2013). Concretamente, se utilizó el modelo 6 (Hayes, 2013) con tres

mediadores y el PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16<sup>1</sup>. En este modelo, X es el liderazgo responsable, M<sub>1</sub> la percepción de RSC, M<sub>2</sub> la identificación, M<sub>3</sub> la satisfacción e Y la creatividad del vendedor.

Los resultados demuestran que no existe una relación directa entre el liderazgo responsable y la creatividad. Sin embargo, mediante la construcción de intervalos de confianza bootstrap de los efectos indirectos y, considerando que los intervalos no incluyan el valor cero se ratifican una serie de relaciones indirectas, que apoyan la hipótesis 6. Como se observa en la tabla 2, el liderazgo responsable influye en la creatividad a través de cuatro caminos indirectos, que incluyen un mediador (la satisfacción), dos (la identificación y la satisfacción; o la RSC y la satisfacción), o tres (la RSC, la identificación y la satisfacción). Aunque se demuestra que las tres variables propuestas como mediadoras efectivamente lo son, los resultados ponen de manifiesto la importancia de la satisfacción del vendedor para que el liderazgo responsable desemboque en una situación de creatividad del vendedor, ya que los cuatro efectos indirectos tiene lugar necesariamente a través de la satisfacción.

TABLA 2  
Efectos directos e indirectos de la percepción de RSC en la creatividad

<b>Efecto directo</b>	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Liderazgo responsable->Creatividad	0.09	0.10	0.36	-0.10	0.28
<b>Efecto indirecto</b>	<b>Efecto</b>	<b>BootSE</b>	<b>P</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
Liderazgo responsable->RSC -> Creatividad	-0.01	0.05		-0.12	0.09
Liderazgo responsable->RSC -> Identificación -> Creatividad	-0.03	0.02		-0.09	0.01
Liderazgo responsable->RSC -> Satisfacción -> Creatividad	0.07	0.02		0.03	0.13
Liderazgo responsable->RSC -> Identificación -> Satisfacción -> Creatividad	0.03	0.01		0.01	0.07
Liderazgo responsable->Identificación -> Creatividad	-0.04	0.03		-0.13	0.00
Liderazgo responsable->Identificación -> Satisfacción -> Creatividad	0.04	0.02		0.01	0.09
Liderazgo responsable->Satisfacción -> Creatividad	0.04	0.03		0.00	0.12
<b>Efecto total</b>	<b>Efecto</b>	<b>SE</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Liderazgo responsable ->Creatividad	0.19	0.08	0.02	0.03	0.35

## 5. Discusión

Este trabajo profundiza en los mecanismos que explican la relación entre el liderazgo responsable y el esfuerzo creativo de los vendedores. Los resultados indican que, efectivamente, existe una relación positiva entre ambas variables, aunque no es una relación directa sino indirecta a través de la percepción de RSC, así como su satisfacción e identificación con la empresa. Por lo tanto, confirma que los líderes que ejercen un estilo de liderazgo responsable, cuyo papel, en este caso, desempeña el supervisor de ventas, tienen la capacidad suficiente para influir sobre las variables que intervendrán en el comportamiento creativo de los vendedores. Estos hallazgos suponen un impulso al área de estudio de este nuevo estilo de liderazgo, donde hasta donde llega nuestro conocimiento, existe un vacío en

<sup>1</sup> Disponible en [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)



cuanto a las evidencias empíricas sobre el mismo. Por tanto, este trabajo se convierte en el primer intento por contrastar empíricamente la relación entre el liderazgo responsable y la creatividad de los individuos en su puesto de trabajo.

No obstante, estos resultados se encuentran alineados con las evidencias encontradas en otros estudios que comprobaron la relación entre otros estilos de liderazgo y la creatividad de los empleados. Esos estudios han comprobado que la creatividad se ve influida por estilos de liderazgo como el transformacional, el auténtico o el liderazgo de empoderamiento, pero en todos los casos, la relación está mediada por variables como la autoeficacia, la motivación intrínseca o el empoderamiento psicológico, entre otras (e.g., Gong et al., 2009; Xu, Zhao, Li, & Lin, 2017; Zhang & Bartol, 2010).

En nuestro caso, los resultados demuestran la existencia de una relación positiva y significativa entre el liderazgo responsable y la percepción de las prácticas socialmente responsables por parte de los vendedores. Los supervisores que ostentan el papel de líderes responsables, exhibiendo ese tipo de comportamientos, generan en los comerciales que tienen a cargo una visión de la organización como más responsable. En este sentido, este trabajo responde a llamada de la literatura que insta a analizar los mecanismos que explican la relación entre la percepción de RSC y la reacción de los individuos ante estas prácticas, (Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017). Esto es, se conoce que las prácticas de RSC influyen sobre determinados comportamientos y actitudes de los empleados, pero se desconoce en gran medida, qué es lo que causa que ellos perciban esas prácticas de una u otra forma, más o menos positiva; es ahí donde entra en juego el papel de los líderes.

Los resultados muestran también el papel destacado de la percepción de la RSC en el modelo propuesto. Como se planteaba en las hipótesis, una buena percepción de las prácticas socialmente responsables influye indirectamente sobre el esfuerzo creativo de los vendedores, a través de cuatro vías: a través de la satisfacción laboral, en primer lugar, a través de la identificación organizativa y la satisfacción laboral, en segundo lugar, a través de la RSC y la satisfacción, en tercer lugar, y a través de las tres variables mediadoras, en último lugar. Estos resultados son consistentes con la literatura previa (e.g., Brammer et al., 2015), que demuestra que la identificación organizativa media la relación entre la percepción de la RSC y la creatividad de los empleados. No obstante, nuestros resultados arrojan evidencia de la necesidad de considerar a la satisfacción en esta relación. Hasta el momento se había demostrado la existencia de una relación entre la RSC y la satisfacción de los trabajadores (e.g., Bourdeau, Graf, & Turcotte, 2013; Shin et al., 2016; Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011; Zhu, Yin, Liu, & Lai, 2014), y cómo eso influye sobre otros comportamientos de los trabajadores tales como el rendimiento, pero se desconocía su posible influencia sobre la creatividad de los vendedores. Sin embargo, nuestros resultados muestran que la satisfacción influye positiva y significativamente en la creatividad de los vendedores; lo cual, viene a confirmar que los trabajadores satisfechos están más dispuestos a realizar un esfuerzo por encima de lo que su tarea exige (e.g., Choi et al., 2016; Jafri et al., 2016). Además, estos resultados suponen una alternativa a otra corriente de investigación que entiende la creatividad como un elemento que permite a los empleados percibir un mejor entorno de trabajo, lo que les proporciona una mayor satisfacción con su situación laboral (e.g., Kim, Hon, & Crant, 2009; Shalley, Gilson, & Blum, 2000).

Por último, hay que destacar la relevancia de estos resultados para el contexto específico de ventas. En primer lugar, por la falta tan evidente de estudios dentro de esta área de conocimiento y, especialmente, en lo que se refiere a los nuevos estilos de liderazgo y las prácticas de responsabilidad social corporativa (i.e., Bauman & Skitka, 2012). Asimismo, es importante la contribución al conocimiento sobre los determinantes del esfuerzo creativo de los agentes comerciales. Los vendedores son un grupo de trabajadores que por las condiciones tan específicas de su trabajo (Dubinsky & Howell, 1986), requieren afrontar su día a día en el trabajo de forma creativa para alcanzar el éxito laboral (Wang & Netemeyer, 2004). Empero, actualmente, la literatura que analiza cómo se puede lograr este tipo de comportamientos en el ámbito de ventas es todavía muy escasa (Glavas, 2016).

Por otro lado, nuestro trabajo tiene una serie de implicaciones tanto para los responsables de la RSC y/o los gerentes de ventas como para los responsables de la organización. A la vista de los resultados obtenidos en este estudio parece importante que las empresas cuenten con supervisores que ejerzan el papel de líderes, especialmente de líderes que sigan el estilo de liderazgo responsable para influir directamente sobre la percepción que tienen los vendedores de las prácticas de RSC. Por lo tanto, ya no solo es importante que las organizaciones hagan esfuerzos por incluir dentro de su estrategia empresarial la responsabilidad social corporativa y realicen importantes campañas de comunicación sobre sus prácticas, sino que, deben existir canales o conexiones que hagan llegar esas prácticas de la forma más conveniente posible a los empleados y en este caso, a los agentes de ventas.

Según la teoría de la identidad social (Tajfel & Turner, 1979) los individuos, en este caso, los vendedores, desean formar parte de grupos que demuestran un buen comportamiento, por ejemplo, de organizaciones responsables; si esto ocurre, se identificarán con ellos. De acuerdo con esto, si la empresa logra que los vendedores tengan una buena percepción de las prácticas responsables, por ejemplo, por imitación de su líder, la empresa contará con un grupo de ventas más identificado con la organización, lo cual, afectará directamente a las actitudes y comportamientos de estos trabajadores. Se puede constatar, como evidencian nuestros resultados, que los vendedores estarán más satisfechos con la empresa y en consecuencia, su esfuerzo creativo se verá influido positivamente.

Además, como se evidencia la revisión teórica, lograr que los vendedores realicen su labor de forma creativa no es una cuestión poco relevante para las organizaciones. Si la empresa se esfuerza por lograr este tipo de comportamientos entre sus agentes, de tal forma que resuelvan sus ventas de forma creativa, es posible que la tasa de éxito de las transacciones sea mayor.

## **6. Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Pese a sus contribuciones, este trabajo no está exento de limitaciones. En primer lugar, los datos tienen carácter transversal, han sido obtenidos en un único momento del tiempo, lo que implica la dificultad de extraer del estudio conclusiones sobre la naturaleza de las relaciones causales planteadas en el modelo (Bobko & Stone-Romero, 1998). A esto se le une la circunstancia de que todas las medidas utilizadas son percepciones o valoraciones personales, ya sea del vendedor o de su supervisor directo. Por ejemplo, futuros estudios deberían considerar la introducción de elementos de medida de la RSC de carácter más objetivo o de tipo cuantitativo; de esta forma se eliminaría el sesgo que introduce el hecho de que sea medida con percepciones, claramente afectadas por las diferencias entre lo que se espera y lo que se considera que se recibe.

Por otro lado, nuestros hallazgos están relacionados únicamente con determinadas actitudes y comportamientos de los vendedores, no obstante pueden existir más. Los trabajos venideros deberían profundizar más en este aspecto y analizar el papel mediador que ejercerían en la relación liderazgo-creatividad otras variables, tanto de carácter cognitivo como incluso, de carácter afectivo; es el caso de variables como el compromiso organizativo, la reputación de la empresa, el orgullo o las emociones. Asimismo, en el modelo propuesto no se tiene en cuenta ningún efecto moderador, a este respecto, resultaría interesante considerar este tipo de variables para comprender además de qué relación existe entre las variables, cuándo se produce. En este caso, podría ser conveniente conocer el papel moderador de algún tipo de rasgo de personalidad o virtud de los vendedores.

Para terminar, nos encontramos una limitación relacionada con la muestra. El estudio se realizó en un único país y en un número limitado de sectores. Para una mejor extrapolación de los resultados se debería extender a otros contextos económicos, sociales e incluso, culturales. Igualmente, se puede ampliar el número de sectores que se estudian.

## Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In *Maintaining, expanding, and contracting the organization. APA Handbooks in Psychology* (pp. 855–879).
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(2), 357–376.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411–423.
- Andresen, M., Domsch, M. E., & Cascorbi, A. H. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research, 28*(4), 714–734.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management, 34*(3), 325–374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20–39.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. (E. Cliffs, Ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior, 32*, 63–86.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review, 49*(2), 37–34.
- Bobko, P., & Stone-Romero, E. F. (1998). Meta-analysis may be another useful tool, but it is not a panacea. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 359–397). US: Elsevier Science/JAI Press, viii.
- Bourdeau, B., Graf, R., & Turcotte, M.-F. (2013). Influence Of Corporate Social Responsibility As Perceived By Salespeople On Their Ethical Behaviour, Attitudes And Their Turnover Intentions. *Journal of Business & Economics Research (JBER), 11*(8), 353–366.
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability. *Group & Organization Management, 40*(3), 323–352.
- Brislin, R. W. (1986). The wording and translation of research instruments. In J. W. B. W.J. Lonner (Ed.), *Field methods in cross-cultural research* (pp. 137–164). Beverly Hills: Sage.
- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing, 58*(2), 70–80.
- Cardador, M. T. (2006). Identification Management and Its Bases: Bridging Management and Marketing Perspectives Through a Focus on Affiliation Dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(2), 174–184.
- Cha, J., Chang, Y. K., & Kim, T.-Y. (2014). Person–Organization Fit on Prosocial Identity: Implications on Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics, 123*(1), 57–69.
- Choi, J. N., Sung, S. Y., & Zhang, Z. (2016). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – A cross organizational study. *International Journal of Human Resource Management, 1*–24.
- Dubinsky, A., & Howell, R. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing, 50*(4 (October)), 192–207.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly, 39*(2), 239–263.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification,

- and Employee Outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26.
- Farooq, O., Rupp, D., & Farooq, M. (2016). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, amj.2014.0849.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39.
- Getz, I. (2009). Liberting Leadership: How the Initiative-Freeing Radical Organizational Form Has Been Successfully Adopted. *California Management Review*, 51(4), 32–58.
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–13.
- Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246.
- Gond, J.-P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The Human Resources Contribution to Responsible Leadership: An Exploration of the CSR–HR Interface. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 115–132.
- Gong, Y., Huang, J., & Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778.
- Grant, A. M. (2008). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis: a global perspective* (Upper Sadd). NJ: Pearson.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*.
- Hoogh, A. De, & Hartog, D. Den. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297–311.
- Jafri, M. H., Dem, C., & Choden, S. (2016). Emotional Intelligence and Employee Creativity: Moderating Role of Proactive Personality and Organizational Climate. *Business Perspectives and Research*, 4(1), 54–66.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569.
- Kim, Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93–103.
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2017). Self-Efficacy and Salesperson Job Involvement as Mediators of the Emotional Intelligence – Creativity Relationship. In *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World* (p. 716-). Springer, Cham.
- Lee, Y.-K., Kim, Y. “Sally,” Lee, K. H., & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349).
- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of*

*Management Studies*, 53(3), 463–493.

- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Martinaityte, I., & Sacramento, C. A. (2013). When creativity enhances sales effectiveness: The moderating role of leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 34(7), 974–994.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
- Pless, N. M. (2007). Understanding responsible leadership: Role identity and motivational drivers. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 437–456.
- Pless, N. M., & Maak, T. (2011). Responsible Leadership: Pathways to the Future. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 3–13.
- Pless, N. M., Maak, T., & Stahl, G. K. (2011). Developing Responsible Global Leaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237–260.
- Rousseau, D. M. (1977). Technological differences in job characteristics, employee satisfaction, and motivation: A synthesis of job design research and sociotechnical systems theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), 18–42.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215–223.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746.
- Shin, I., Hur, W., & Kang, S. (2016). Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model. *Sustainability*, 8(5), 493.
- Shin, & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33(47), 74.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? Responsabilidad Social Corporativa, Justicia. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones*, 27(1), 67–72.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172.
- Valentine, S., Fleischman, G., & Godkin, L. (2015). Rogues in the ranks of selling organizations: using corporate ethics to manage workplace bullying and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 143–163.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee

- CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577–588.
- Voegtlin, C. (2011). Development of a Scale Measuring Discursive Responsible Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 57–73.
- Voegtlin, C., Patzer, M., & Scherer, A. G. (2012). Responsible Leadership in Global Business: A New Approach to Leadership and Its Multi-Level Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 1–16.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805–812.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, Citizenship Behaviors, And Performance In Work Units: A Meta-Analysis Of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41–81.
- Xu, B. D., Zhao, S. K., Li, C. R., & Lin, C. J. (2017). Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3).
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682–696.
- Zhu, Q., Yin, H., Liu, J., & Lai, K. (2014). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 28–40.

Anexos

TABLA 1A  
Constructos y medidas

Variable	Ítems	Carga Factorial (*)
<b>RSC (dimensión social, medioambiental, etc.)</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.94 AFE = 0.94 AVE = 0.70	1. Participa en actividades cuyo propósito es proteger y mejorar la calidad del entorno natural	0.89
	2. Invierte en mejorar la vida de las siguientes generaciones	0.93
	3. Implementa programas especiales para minimizar su impacto negativo en el entorno natural	0.82
	4. Busca un crecimiento sostenible teniendo en cuenta las generaciones futuras	0.90
	5. Apoya a organizaciones no gubernamentales que trabajan en áreas con dificultades	0.72
	6. Colabora con campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad	0.77
<b>RSC (empleados)</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.90 AFE = 0.90 AVE = 0.64	1. Alienta a los empleados a desarrollar sus habilidades y sus carreras profesionales	0.56
	2. Se ocupa principalmente de las necesidades y deseos de los empleados	0.88
	3. Implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida de sus empleados	0.91
	4. Las decisiones que toma la dirección relacionadas con los empleados suelen ser justas	0.92
	5. Apoya a los empleados que desean seguir formándose	0.67
<b>RSC (clientes)</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.70 AFE = 0.77 AVE = 0.75	1. Respeta los derechos del consumidor más allá de los requisitos legales	0.79
	2. Ofrece una información completa y precisa acerca de sus productos a sus clientes	0.82
	3. La satisfacción del cliente es muy importante para nuestra empresa	0.57
<b>Liderazgo responsable</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.96 AFE = 0.96 AVE = 0.83	1. Demuestra conocer lo que demandan los distintos grupos de interés (clientes, empleados, comunidad local, etc.)	0.87
	2. Tiene en cuenta las consecuencias de sus decisiones sobre los grupos de interés afectados	0.93
	3. Hace partícipe a las distintas partes afectadas en la toma de decisiones	0.93
	4. Considera las demandas de las distintas partes antes de tomar una decisión	0.94
	5. Trata de lograr un consenso entre las partes afectadas	0.89
<b>Satisfacción</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.93 AFE = 0.92 AVE = 0.70	1. En general, estoy muy satisfecho con mi trabajo	0.85
	2. Considero que mi trabajo es emocionante	0.80
	3. Considero que, en gran medida, el tiempo invertido en la venta es útil	0.86
	4. Aconsejaría a un amigo trabajar como comercial para esta empresa	0.84
	5. Recomendaría, en gran medida, esta empresa como un buen lugar de trabajo	0.84
<b>Identificación</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.92 AFE = 0.92 AVE = 0.70	1. Cuando alguien critica mi empresa, lo siento como un insulto personal	0.83
	2. Estoy muy interesado en lo que otros piensan acerca de mi empresa	0.76
	3. Cuando hablo de esta empresa, suelo decir "nosotros" en lugar de "ellos"	0.85
	4. Los éxitos de esta empresa son mis éxitos	0.83
	5. Cuando alguien elogia a esta empresa, lo siento como un cumplido personal	0.92
<b>Creatividad del vendedor</b> $\alpha$ de Cronbach = 0.97 AFE = 0.97 AVE = 0.73	1. Hace sugerencias sobre nuevas formas de lograr las metas u objetivos	0.88
	2. Aporta nuevas ideas y prácticas para mejorar el rendimiento	0.88
	3. Busca nuevas tecnologías, procesos, técnicas y/o ideas de producto	0.86
	4. Sugiere nuevas formas para mejorar la calidad	0.85
	5. Es una buena fuente de ideas creativas	0.87
	6. No tiene miedo a asumir riesgos	0.68
	7. Promueve y defiende sus ideas frente a los demás	0.69
	8. Muestra ingenio en el trabajo cuando se le da la oportunidad	0.88
	9. Desarrolla planes y programas adecuados para la aplicación de nuevas ideas	0.88
	10. A menudo tiene ideas nuevas e innovadoras	0.92
	11. Propone soluciones creativas a los problemas	0.92
	12. A menudo encuentra un nuevo enfoque a los problemas	0.89
	13. Sugiere nuevas formas de realizar las tareas del trabajo/laborales	0.90