

Research Article

Gestión responsable y desempeño organizacional en una cooperativa de transporte urbano

Responsible Management and Organizational Performance in an Urban Transportation Cooperative



López-Bajaña, José Alejandro ¹



<https://orcid.org/0009-0001-4224-1908>



jlopezb3@uteq.edu.ec



Ecuador, Quevedo, Universidad Técnica Estatal de Quevedo



Villamarín-Hidalgo, Zully Ivonne ²



<https://orcid.org/0009-0000-6954-9569>



zully.villamarin2016@uteq.edu.ec



Ecuador, Quevedo, Universidad Técnica Estatal de Quevedo



Peñafiel-Mendoza, Saira Griselda ³



<https://orcid.org/0009-0005-9446-3456>



spenafielm@uteq.edu.ec



Ecuador, Quevedo, Universidad Técnica Estatal de Quevedo

Autor de correspondencia ¹



DOI / URL: <https://doi.org/10.69484/rcz/v5/n2/182>

Resumen: La responsabilidad social empresarial constituye un factor relevante para comprender el desempeño organizacional en entidades de transporte urbano, por su relación con la gestión interna y con la calidad del servicio. El estudio tuvo como propósito analizar su incidencia en una organización de transporte urbano, considerando la percepción de socios, colaboradores y usuarios. Se desarrolló una investigación aplicada, descriptiva y exploratoria, con enfoque basado en observación directa, entrevista y encuesta. Se trabajó con la totalidad de socios y colaboradores, y con una muestra de usuarios seleccionada mediante muestreo aleatorio simple. Los resultados mostraron una incorporación parcial de prácticas responsables, con valoraciones relativamente favorables en liderazgo, comunicación y reconocimiento territorial del servicio, pero con debilidades en capacitación, bienestar laboral, prevención de riesgos y algunos componentes operativos del servicio. Estos hallazgos indican que la gestión responsable todavía no se integra de forma plena al funcionamiento institucional. Se interpreta que el fortalecimiento del desempeño organizacional requiere mayor articulación entre decisiones administrativas, condiciones laborales y experiencia del usuario.

Palabras clave: sostenibilidad, liderazgo, movilidad, bienestar.



Check for updates

Recibido: 03/Mar/2026

Aceptado: 01/Abr/2026

Publicado: 31/May/2026

Cita: López-Bajaña, J. A., Villamarín-Hidalgo, Z. I., & Peñafiel-Mendoza, S. G. (2026). Gestión responsable y desempeño organizacional en una cooperativa de transporte urbano. *Revista Científica Zambos*, 5(2), 139-152. <https://doi.org/10.69484/rcz/v5/n2/182>

Ecuador, Santo Domingo, La Concordia Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas – Sede Santo Domingo Revista Científica Zambos (RCZ) <https://revistaczambos.utelvtsd.edu.ec>

Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



Abstract:

Corporate social responsibility is a key factor in understanding organizational performance in urban transportation entities, given its relationship to internal management and service quality. The purpose of this study was to analyze its impact on an urban transportation organization, taking into account the perceptions of partners, employees, and users. An applied, descriptive, and exploratory study was conducted, using a methodology based on direct observation, interviews, and surveys. The study involved all partners and employees, as well as a sample of users selected through simple random sampling. The results showed a partial incorporation of responsible practices, with relatively favorable ratings in leadership, communication, and territorial recognition of the service, but with weaknesses in training, workplace well-being, risk prevention, and some operational components of the service. These findings indicate that responsible management is not yet fully integrated into institutional operations. It is interpreted that strengthening organizational performance requires greater coordination between administrative decisions, working conditions, and the user experience.

Keywords: sustainability, leadership, mobility, well-being.

1. Introducción

La responsabilidad social empresarial se ha consolidado como una dimensión de gestión vinculada con la forma en que las organizaciones articulan sus decisiones económicas, laborales y sociales dentro de un marco de desempeño más amplio. Su importancia en administración de empresas radica en que ya no se limita a funciones reputacionales, sino que interviene en procesos internos que afectan la coordinación, la legitimidad institucional y los resultados organizacionales. Se ha observado que la responsabilidad social puede relacionarse positivamente con el desempeño organizacional cuando fortalece dinámicas colectivas dentro del trabajo (Latif et al., 2020). También se ha documentado que un mejor desempeño previo en responsabilidad social favorece una mayor resiliencia organizacional frente a entornos críticos, lo que refuerza su valor estratégico en la conducción empresarial (Huang et al., 2020). En economías emergentes, esta asociación también ha sido identificada a nivel de resultados empresariales, con evidencia de vínculos positivos entre prácticas de responsabilidad social y rendimiento de la firma (Katenova & Qudrat-Ullah, 2024).

Dentro de la organización, la responsabilidad social adquiere una expresión concreta en la relación con el personal, las condiciones de trabajo y la percepción de coherencia entre valores institucionales y prácticas administrativas. En trabajadores de contacto directo con el cliente, la percepción de apoyo organizacional a la responsabilidad social se ha asociado con mayor compromiso, bienestar y mejor desempeño de tareas (Kim & Kim, 2021). En esa misma esfera interna, se ha encontrado que la

responsabilidad social corporativa interna puede influir en el bienestar del empleado y, por esa vía, en su rendimiento laboral (Ramdhan et al., 2022). La relación con los resultados del trabajador también ha sido examinada desde la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, mostrando que la orientación externa de la responsabilidad social puede reforzar ambas dimensiones cuando se combina con prácticas internas consistentes (Chatzopoulou et al., 2022).

En organizaciones cooperativas y de servicios, estas relaciones adquieren un peso particular porque el desempeño institucional depende en gran medida del trabajo cotidiano, del grado de involucramiento del personal y de la experiencia del usuario. En una empresa de transporte de economía social se observó que la responsabilidad social constituye una fuente de satisfacción para los socios-trabajadores, lo que sugiere que su efecto alcanza la dinámica interna de organizaciones con estructuras participativas (González-Morales et al., 2023). Esa línea resulta coherente con hallazgos que vinculan la responsabilidad social percibida con el compromiso organizacional y con conductas innovadoras del personal, ampliando su relevancia dentro de la gestión administrativa contemporánea (He & Sutunyarak, 2024). También se ha mostrado que la responsabilidad social interna puede proyectarse más allá del trabajo y relacionarse con la satisfacción laboral y la identificación corporativa, lo que aporta una lectura más amplia de sus efectos en la vida organizacional (Golob & Podnar, 2021).

En el transporte urbano, la calidad del servicio representa una dimensión decisiva del desempeño organizacional porque traduce la gestión interna en una experiencia observable para el usuario. Se ha comprobado que la satisfacción con el transporte público influye en su uso, de modo que atributos como seguridad, frecuencia, confiabilidad y comodidad forman parte del núcleo de evaluación del servicio (Minelgaité et al., 2020). El análisis de la satisfacción por cohortes de edad ha mostrado además que los atributos de calidad no inciden de forma homogénea, lo que obliga a entender la prestación del servicio desde una lógica diferenciada y sensible al usuario (Tavares et al., 2021). A ello se suma que la priorización de mejoras en transporte público exige identificar con mayor precisión las relaciones entre calidad y satisfacción, así como considerar variaciones espaciales y temporales en la experiencia del pasajero (Tuan et al., 2022).

La evidencia disponible para sistemas latinoamericanos añade que la sostenibilidad del transporte público depende de dimensiones sociales, económicas, ambientales y de gobernanza, por lo que el análisis de una cooperativa urbana desde la gestión responsable y el desempeño organizacional resulta plenamente pertinente (Velasco & Gerike, 2024). En ese marco, el estudio sobre la Cooperativa de Transporte Urbano Plaza se orienta a examinar el impacto de la responsabilidad social empresarial en el desempeño productivo, la satisfacción del talento humano y la calidad del servicio, lo que permite abordar de forma integrada tres planos centrales de la administración empresarial en organizaciones de transporte.

2. Metodología

La investigación se desarrolló en la Cooperativa de Transporte Urbano Plaza, ubicada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos, Ecuador. El estudio se orientó al análisis de la responsabilidad social empresarial y su relación con el desempeño organizacional de la cooperativa, con énfasis en tres dimensiones de observación, las prácticas organizacionales percibidas por los socios, la satisfacción laboral del talento humano y la calidad del servicio valorada por los usuarios. La investigación fue de tipo aplicada, ya que estuvo dirigida a generar información útil para el mejoramiento de la gestión empresarial de la cooperativa mediante la identificación de debilidades y oportunidades de intervención administrativa. Por su alcance, se configuró como un estudio descriptivo y exploratorio. El componente descriptivo permitió caracterizar las condiciones de la organización en relación con la responsabilidad social, el desempeño laboral y la percepción del servicio, mientras que el componente exploratorio facilitó el reconocimiento de aspectos poco sistematizados dentro de la dinámica interna de la cooperativa.

En el plano metodológico se emplearon los métodos analítico e inductivo. El método analítico permitió desagregar el problema de estudio en componentes vinculados con la gestión responsable, la satisfacción del personal y la calidad del servicio, con el propósito de examinar cada dimensión en función de los objetivos planteados. El método inductivo hizo posible interpretar las respuestas obtenidas en los instrumentos aplicados y derivar, a partir de ellas, una apreciación general sobre la situación administrativa y operativa de la cooperativa. La combinación de ambos métodos resultó pertinente para abordar un objeto de estudio de naturaleza organizacional, en el que convergen percepciones internas y externas sobre el funcionamiento institucional.

La población de estudio estuvo conformada por dos grupos internos y un grupo externo. En el ámbito interno se trabajó con la totalidad de los 34 socios y de los 38 colaboradores de las áreas administrativas y operativas de la Cooperativa de Transporte Urbano Plaza. Debido a que ambos grupos eran finitos, accesibles y de tamaño manejable, se trabajó con criterio censal. En el ámbito externo se consideró como población de referencia a los habitantes del cantón Quevedo. A partir de una base poblacional de 177.792 habitantes y tras excluir al 10,06 % correspondiente a niños menores de 8 años, se obtuvo una población de análisis de 160.012 personas. Sobre este universo se calculó una muestra de 383 usuarios, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Para este grupo se aplicó muestreo aleatorio simple. De este modo, el estudio combinó un levantamiento censal en la población interna con un diseño muestral para la población usuaria, en correspondencia con la accesibilidad y características de cada grupo.

La recolección de información se efectuó mediante observación directa, entrevista y encuesta. La observación directa se utilizó para registrar aspectos del desempeño cotidiano de directivos, socios y personal de la cooperativa, así como elementos

vinculados con el funcionamiento general de la organización. La entrevista se aplicó al gerente y al directorio de consejo, con la finalidad de conocer su criterio sobre la forma de dirección de la cooperativa y sobre el accionar de los grupos de trabajo presentes en la empresa. La encuesta se aplicó a socios, colaboradores y usuarios mediante cuestionarios estructurados con preguntas cerradas. El levantamiento de información se apoyó en encuestas relacionadas con el cuestionario ETHOS, utilizado como referente para examinar prácticas asociadas a la responsabilidad social empresarial dentro de la cooperativa.

El estudio se organizó en tres bloques de análisis. El primero estuvo dirigido a los socios y permitió examinar aspectos relacionados con el compromiso frente a prácticas de responsabilidad social, comunicación, liderazgo, toma de decisiones, innovación y percepción de la gestión administrativa. El segundo se orientó a los colaboradores y evaluó variables asociadas con beneficios laborales, expresión dentro de la organización, capacitación, apoyo institucional, oportunidades de desarrollo, participación y prevención de riesgos laborales. El tercero se dirigió a los usuarios y abordó la frecuencia de uso del transporte urbano, el cumplimiento tarifario, la fiabilidad del servicio en rutas y horarios, las medidas orientadas a mitigar la contaminación, la satisfacción con el servicio y la percepción de su aporte al desarrollo local.

Para el procesamiento de la información se utilizó Microsoft Excel, herramienta empleada en la determinación de la muestra de usuarios y en la sistematización de los datos recolectados. El análisis se desarrolló en términos descriptivos, mediante frecuencias y porcentajes, en correspondencia con la naturaleza del diseño y con el objetivo de identificar tendencias de respuesta, niveles de percepción y principales áreas críticas dentro de la cooperativa.

3. Resultados

3.1. Compromiso organizacional, cultura ética y comunicación interna

La percepción de los socios mostró señales de debilidad en la consolidación de prácticas responsables dentro de la cooperativa. El 38 % de los participantes ubicó el compromiso con la integración de prácticas de responsabilidad social empresarial en la categoría poco comprometido, mientras que el 35 % valoró en nivel bajo la promoción de una cultura organizacional basada en valores éticos y responsabilidad social. En contraste, la comunicación de objetivos y resultados alcanzó su porcentaje más alto en la categoría muy alto con 32 %, lo que sugiere un mejor desempeño relativo en este componente, aunque sin llegar a evidenciar una percepción ampliamente favorable entre todos los socios.

Tabla 1

Compromiso organizacional, cultura ética y comunicación interna

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Compromiso con la integración de prácticas de RSE	Poco comprometido	38%
Promoción de una cultura organizacional basada en valores éticos y responsabilidad social	Bajo	35%
Efectividad de la comunicación de objetivos y resultados	Muy alto	32%

Nota: (Autores, 2026).

3.2. Respuesta administrativa, liderazgo y toma de decisiones

En la valoración de los socios sobre la gestión institucional, la capacidad para mitigar impactos sociales y ambientales se ubicó principalmente en la categoría neutral con 44 %, lo que refleja una percepción intermedia sobre este componente. El liderazgo y las acciones de beneficio a la comunidad local alcanzaron su mayor concentración en la categoría muy satisfecho con 35 %, mientras que la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de los empleados fue considerada oportuna por el 38 %. Los resultados sugieren que los socios reconocen con mayor claridad el liderazgo y ciertas decisiones internas que la capacidad operativa de la cooperativa para responder de manera consistente a sus impactos sociales y ambientales (Tabla 2).

Tabla 2

Respuesta administrativa, liderazgo y toma de decisiones

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Capacidad para mitigar impactos sociales y ambientales	Neutral	44%
Liderazgo y acciones que benefician a la comunidad local	Muy satisfecho	35%
Toma de decisiones relacionadas con el bienestar de los empleados	Oportuna	38%

Nota: (Autores, 2026).

3.3. Liderazgo institucional, gestión administrativa y toma de decisiones

La percepción de los socios sobre la conducción institucional mostró matices diferenciados. La evaluación de la administración actual se concentró principalmente en la categoría buena con 41 %, lo que refleja una valoración relativamente favorable sobre la gestión. En contraste, el liderazgo ético y responsable en la toma de decisiones empresariales se ubicó mayoritariamente en la categoría regular con 44 %, lo que sugiere que este componente aún no se percibe como plenamente consolidado. A su vez, las decisiones relacionadas con el bienestar de los empleados fueron valoradas principalmente como oportunas con 38 %, mientras que el liderazgo y las acciones que benefician a la comunidad local alcanzaron 35 % en la categoría muy satisfecho. En conjunto, estos resultados muestran una mejor valoración de la gestión administrativa general que del liderazgo ético como práctica sostenida dentro de la cooperativa.

Tabla 3*Liderazgo institucional, gestión administrativa y toma de decisiones*

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Evaluación de la administración actual	Buena	41%
Liderazgo ético y responsable en la toma de decisiones empresariales	Regular	44%
Toma de decisiones relacionadas con el bienestar de los empleados	Oportuna	38%
Liderazgo y acciones que benefician a la comunidad local	Muy satisfecho	35%

Nota: (Autores, 2026).

3.4. Innovación, medición del impacto y fomento de la responsabilidad social

En la dimensión asociada a innovación y seguimiento del impacto social y ambiental se observaron resultados relativamente más favorables. La promoción de la innovación y mejora continua alcanzó 38 % en la categoría alto, mientras que la capacidad para medir y comunicar el impacto social y ambiental registró 56 % en la categoría buena, constituyéndose en el porcentaje más alto dentro del grupo de socios. No obstante, la gestión de la administración para fomentar la responsabilidad social en relación con la comunidad fue valorada principalmente como regular por el 32 %, lo que revela avances parciales, pero todavía insuficientes para configurar una gestión plenamente fortalecida (Tabla 4).

Tabla 4*Innovación, medición del impacto y fomento de la responsabilidad social*

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Promoción de la innovación y mejora continua	Alto	38%
Capacidad para medir y comunicar el impacto social y ambiental	Buena	56%
Gestión de la administración al fomentar la RSE en relación con la comunidad	Regular	32%

Nota: (Autores, 2026).

3.5. Bienestar institucional, libertad de expresión y capacitación del personal

La percepción de los colaboradores evidenció una valoración favorable del cumplimiento de beneficios y de la posibilidad de expresar inquietudes dentro de la organización, pero mostró debilidades en materia de capacitación. El 47 % consideró que la cooperativa estuvo muy involucrada en la promoción del bienestar y en el cumplimiento de beneficios legales, y el mismo 47 % indicó contar con total libertad para expresar preocupaciones laborales y de seguridad. En contraste, la satisfacción con políticas y programas de capacitación se concentró en la categoría poco satisfecho con 45 %, lo que posiciona este aspecto como una de las principales limitaciones del entorno laboral (Tabla 5).

Tabla 5*Bienestar institucional, libertad de expresión y capacitación del personal*

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Promoción del bienestar y cumplimiento de beneficios legales	Muy involucrada	47%
Libertad para expresar preocupaciones laborales y de seguridad	Total libertad	47%
Satisfacción con políticas y programas de capacitación	Poco satisfecho	45%

Nota: (Autores, 2026).

3.6. Apoyo institucional, igualdad de oportunidades y programas de responsabilidad social para trabajadores

Se identificó una percepción positiva sobre el apoyo brindado por la cooperativa y sobre la promoción de igualdad de oportunidades, aunque con una valoración menos favorable en relación con los programas de responsabilidad social dirigidos al personal. El 34 % calificó como muy satisfactorio el apoyo recibido al desarrollar sus actividades, mientras que el 39 % consideró muy valorada la promoción de diversidad e igualdad de oportunidades. Sin embargo, el 37 % ubicó en nivel bajo la participación y el compromiso de la empresa en programas de responsabilidad social orientados al bienestar de los trabajadores, lo que evidencia una brecha entre la gestión operativa cotidiana y las acciones sociales internas de carácter más estructurado (Tabla 6).

Tabla 6*Apoyo institucional, igualdad de oportunidades y programas de responsabilidad social para trabajadores*

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Atención y apoyo recibidos al desarrollar actividades laborales	Muy satisfactorio	34%
Promoción de diversidad e igualdad de oportunidades	Muy valorada	39%
Participación y compromiso de la empresa en programas de RSE para trabajadores	Bajo	37%

Nota: (Autores, 2026).

3.7. Conciliación laboral, programas de bienestar y prevención de riesgos

Los resultados vinculados con las condiciones laborales muestran una valoración diferenciada entre los beneficios recibidos y las acciones de protección y bienestar promovidas por la cooperativa. La satisfacción con los beneficios y políticas de conciliación laboral alcanzó 39 % en la categoría muy satisfecho, lo que refleja una apreciación favorable en este componente. Sin embargo, la participación y el compromiso de la empresa en programas de responsabilidad social orientados al bienestar de los trabajadores se ubicó en 37 % dentro de la categoría bajo, mientras que la prevención de riesgos laborales también fue evaluada principalmente como baja con 32 %. Estos hallazgos indican que las percepciones positivas sobre los beneficios laborales no se extienden con la misma fuerza a los programas sociales internos ni a las condiciones de seguridad ocupacional (Tabla 7).

Tabla 7*Conciliación laboral, programas de bienestar y prevención de riesgos*

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Satisfacción con beneficios y políticas de conciliación laboral	Muy satisfecho	39%
Participación y compromiso de la empresa en programas de RSE para trabajadores	Bajo	37%
Compromiso de la empresa con la prevención de riesgos laborales	Bajo	32%

Nota: (Autores, 2026).

3.8. Uso del servicio, cumplimiento tarifario y fiabilidad operativa

La información proporcionada por los usuarios confirma la relevancia funcional del transporte urbano en la dinámica cotidiana de la localidad y, al mismo tiempo, revela observaciones críticas sobre algunos componentes del servicio. La frecuencia de uso alcanzó 56 % en la categoría muy frecuente, lo que evidencia una alta dependencia de esta modalidad de movilidad. En cuanto al cumplimiento de las tarifas del pasaje para personas de grupos vulnerables, la categoría predominante fue insatisfecho con 32 %, mientras que la fiabilidad del servicio en rutas y horarios establecidos registró su mayor porcentaje en muy bueno con 35 %. Esta combinación sugiere que, aunque el servicio mantiene una valoración relativamente favorable en puntualidad y cumplimiento operativo, persisten inconformidades en aspectos regulatorios sensibles para los usuarios.

Tabla 8*Uso del servicio, cumplimiento tarifario y fiabilidad operativa*

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Frecuencia de uso del transporte urbano público	Muy frecuente	56%
Cumplimiento de las tarifas del pasaje para grupos vulnerables	Insatisfecho	32%
Fiabilidad del servicio en sus rutas y horarios establecidos	Muy bueno	35%

Nota: (Autores, 2026).

3.9. Condiciones ambientales, satisfacción con el servicio y aporte al desarrollo local

La evaluación de los usuarios evidenció limitaciones en aspectos operativos y ambientales del servicio, aunque mantuvo una valoración alta sobre la importancia territorial de la cooperativa. El 53 % señaló que no existen depósitos de desechos en las unidades, lo que muestra una carencia en medidas básicas asociadas con el manejo ambiental. A su vez, el 33 % se declaró poco satisfecho con vehículos y estaciones de transporte público, reflejando una percepción desfavorable sobre la calidad del servicio. A pesar de ello, el 55 % consideró muy importante el aporte de la cooperativa al desarrollo de la localidad, lo que permite distinguir entre la relevancia social de la organización y las deficiencias observadas en su prestación cotidiana.

Tabla 9

Condiciones ambientales, satisfacción con el servicio y aporte al desarrollo local

Variable evaluada	Categoría predominante	Porcentaje
Existencia de depósitos de desechos en las unidades	No	53%
Satisfacción con vehículos y estaciones de transporte público	Poco satisfecho	33%
Aporte de la cooperativa al desarrollo de la localidad	Muy importante	55%

Nota: (Autores, 2026).

4. Discusión

En el ámbito directivo y organizacional, los hallazgos indican que la responsabilidad social empresarial aún no se incorpora de forma plena a la gestión de la cooperativa, sino que se expresa mediante acciones parciales. Meng e Imran (2024) sostienen que la responsabilidad social fortalece el desempeño organizacional cuando se articula con mecanismos internos capaces de traducirla en compromiso e innovación, por lo que su efecto no depende solo de la existencia de iniciativas, sino de su integración en la dinámica operativa de la organización. De manera similar, Asiaei et al. (2021) muestran que esta mejora del desempeño se consolida cuando se vincula con sistemas de medición de sostenibilidad y con rutinas administrativas orientadas al seguimiento de resultados. A partir de ello, la percepción relativamente favorable del liderazgo, junto con una valoración menos sólida del compromiso institucional, permite advertir que existen capacidades de conducción, aunque todavía no se traducen en una estructura suficientemente coherente, visible y estable para los socios.

En cuanto al talento humano, los datos permiten diferenciar entre una responsabilidad social interna formalmente presente y otra efectivamente percibida por los trabajadores. Ahsan y Khalid (2025) encontraron que la orientación externa de la responsabilidad social mejora la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, aunque este efecto se fortalece cuando se acompaña de prácticas internas consistentes. Este planteamiento ayuda a explicar por qué el reconocimiento de ciertos beneficios o condiciones básicas no se traduce necesariamente en una valoración integralmente favorable del entorno laboral. Yassin y Beckmann (2025), a partir de una revisión sistemática de 270 estudios, concluyen que sus efectos sobre los empleados son heterogéneos y dependen del tipo de práctica, del contexto y de los mecanismos mediadores involucrados. A ello se añade lo reportado por DeGhetto et al. (2023), quienes advierten que los efectos favorables sobre el compromiso afectivo también dependen de la reputación del empleador y de la manera en que los trabajadores interpretan esas acciones. Por ello, las debilidades percibidas en capacitación, seguridad y programas sociales internos no deben entenderse como fallas aisladas, sino como manifestaciones de una política todavía insuficientemente consolidada en la experiencia cotidiana del personal.

Respecto al servicio, los hallazgos confirman que la calidad percibida por el usuario no depende únicamente de la disponibilidad del transporte, sino también de la

consistencia de atributos operativos concretos. De Oña (2020) demuestra que la satisfacción media completamente la relación entre calidad del servicio e implicación con el transporte público, lo que indica que la permanencia del usuario en el sistema no garantiza por sí sola una percepción favorable. De forma complementaria, Echaniz et al. (2022) muestran que la satisfacción de los pasajeros varía según la franja horaria, la frecuencia y el tramo del recorrido, por lo que la calidad debe entenderse como una experiencia dinámica y sensible a condiciones operativas específicas. Estos aportes permiten explicar por qué una cooperativa puede conservar centralidad funcional dentro de la movilidad urbana y, al mismo tiempo, recibir valoraciones menos favorables sobre determinados componentes de la prestación. En este tipo de organizaciones, la continuidad de la demanda puede responder a una necesidad estructural de movilidad, mientras que la satisfacción del usuario depende de la calidad efectiva con que se ofrece el servicio.

La relación entre responsabilidad social y comportamiento del usuario aporta otro elemento de análisis en el sector transporte. Rotaris et al. (2023) señalan que, en los servicios ferroviarios, las iniciativas ambientales, sociales, económicas y éticas de responsabilidad social se relacionan con la valoración del servicio y con las intenciones conductuales del pasajero. Aunque este estudio corresponde a un modo de transporte distinto, su planteamiento resulta pertinente porque evidencia que esta política no opera al margen de la experiencia del cliente, sino que también influye en la forma en que interpreta la legitimidad y el valor del servicio recibido. En Ecuador, Meneses et al. (2023) reportaron en una cooperativa urbana de Ibarra un cumplimiento limitado de responsabilidad social empresarial, acompañado de deficiencias percibidas en la calidad del servicio e inseguridad vial. La coincidencia entre ambos trabajos permite plantear que, en el transporte urbano, la responsabilidad social no puede sostenerse únicamente desde una dimensión discursiva o comunitaria si no se traduce también en condiciones operativas, seguridad y calidad perceptible para el usuario. Desde esta perspectiva, el reconocimiento territorial de la cooperativa no contradice las observaciones críticas sobre el servicio, sino que pone en evidencia una tensión entre legitimidad social y desempeño operativo que la gestión administrativa debe atender.

En conjunto, los hallazgos permiten sostener que la cooperativa conserva reconocimiento social y cierta capacidad de conducción, pero todavía presenta debilidades en la institucionalización de la responsabilidad social, en la gestión del talento humano y en la calidad percibida del servicio. Aman-Ullah et al. (2025) sostienen que las iniciativas de responsabilidad social mejoran el desempeño organizacional cuando activan motivación y lealtad en los empleados, lo que refuerza la necesidad de comprender esta política como un recurso de gestión y no como una acción periférica. En función de ello, no corresponde afirmar su ausencia en la cooperativa, sino reconocer que su desarrollo aún es incompleto. El aspecto crítico no radica en la inexistencia de acciones, sino en la escasa articulación entre dirección,

bienestar laboral y prestación del servicio, espacio en el que la responsabilidad social adquiere valor estratégico para el desempeño organizacional.

5. Conclusiones

La investigación evidenció una incorporación parcial de la responsabilidad social empresarial como componente de gestión, con avances en liderazgo, comunicación interna y reconocimiento social del servicio, pero con limitaciones en su articulación con la dinámica organizacional. En el ámbito laboral se identificaron percepciones favorables sobre algunos beneficios y sobre la posibilidad de expresar inquietudes, aunque persistieron debilidades en capacitación, programas de apoyo y prevención de riesgos. Desde la perspectiva de los usuarios, se reconoció la importancia funcional del servicio para la movilidad urbana, pero también se señalaron observaciones críticas sobre tarifas, condiciones operativas y manejo ambiental. En conjunto, los hallazgos muestran que el fortalecimiento del desempeño organizacional exige integrar de manera más coherente la gestión responsable, el bienestar del personal y la calidad del servicio.

CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

Referencias Bibliográficas

- Ahsan, M. J., & Khalid, M. H. (2025). Linking corporate social responsibility to organizational commitment: The role of employee job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 16(3), 407–430. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2023-0012>
- Aman-Ullah, A., Saraih, U. N., Mehmood, W., & Jahangir, J. (2025). Corporate social responsibility initiatives and organisational performance: A mediation study through employee motivation and employee loyalty. *Journal of Global Responsibility*, 17(1), 126–145. <https://doi.org/10.1108/JGR-12-2023-0201>
- Asiaei, K., Bontis, N., Barani, O., & Jusoh, R. (2021). Corporate social responsibility and sustainability performance measurement systems: Implications for organizational performance. *Journal of Management Control*, 32, 85–126. <https://doi.org/10.1007/s00187-021-00317-4>
- Chatzopoulou, E.-C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2022). Corporate social responsibility and employee outcomes: Interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 179, 795–817. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>
- de Oña, J. (2020). The role of involvement with public transport in the relationship between service quality, satisfaction and behavioral intentions. *Transportation*

- Research Part A: Policy and Practice*, 142, 296–318. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2020.11.006>
- DeGhetto, K., Russell, Z. A., & McAllister, C. P. (2023). Corporate social responsibility and employee outcomes: Considering employee perspectives on the role of business. *Society and Business Review*, 19(2), 266–285. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2022-0262>
- Echaniz, E., Cordera, R., Rodriguez, A., Nogués, S., Coppola, P., & dell'Olio, L. (2022). Spatial and temporal variation of user satisfaction in public transport systems. *Transport Policy*, 117, 88–97. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2022.01.003>
- Golob, U., & Podnar, K. (2021). Corporate marketing and the role of internal CSR in employees' life satisfaction: Exploring the relationship between work and non-work domains. *Journal of Business Research*, 131, 664–672. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2021.01.048>
- González-Morales, O., Galván-Sánchez, I., & Román-Cervantes, C. (2023). Social responsibility as a source of satisfaction for worker-members in a social economy transport company. *Research in Transportation Business & Management*, 51, 101070. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.101070>
- He, H., & Sutunyarak, C. (2024). Perception of corporate social responsibility, organizational commitment and employee innovation behavior: A survey from Chinese AI enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(6), 237. <https://doi.org/10.3390/jrfm17060237>
- Huang, W., Chen, S., & Nguyen, L. T. (2020). Corporate social responsibility and organizational resilience to COVID-19 crisis: An empirical study of Chinese firms. *Sustainability*, 12(21), 8970. <https://doi.org/10.3390/su12218970>
- Katenova, M., & Qudrat-Ullah, H. (2024). Corporate social responsibility and firm performance: Case of Kazakhstan. *Heliyon*, 10(10), e31580. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31580>
- Kim, M., & Kim, J. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Latif, K. F., Sajjad, A., Bashir, R., Shaukat, M. B., Khan, M. B., & Sahibzada, U. F. (2020). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and organizational performance: The mediating role of team outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(4), 1630–1641. <https://doi.org/10.1002/csr.1911>
- Meneses, A. C., Pinchao, L. C., Guerra, V. E., Calderón, L., & Pinto, C. R. (2023). Nivel de responsabilidad social empresarial en la cooperativa de transporte urbano “28 de Septiembre” en la ciudad de Ibarra-Ecuador. *Revista Espacios*, 44(6), 12–30. <https://doi.org/10.48082/espacios-a23v44n06p02>
- Meng, X., & Imran, M. (2024). The impact of corporate social responsibility on organizational performance with the mediating role of employee engagement and green innovation: Evidence from the Malaysian banking sector. *Economic*

Research-Ekonomska Istraživanja, 37(1), Article 2264945.
<https://doi.org/10.1080/1331677X.2023.2264945>

- Minelgaitė, A., Dagiliūtė, R., & Liobikienė, G. (2020). The usage of public transport and impact of satisfaction in the European Union. *Sustainability*, 12(21), 9154. <https://doi.org/10.3390/su12219154>
- Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2022). Internal corporate social responsibility as a microfoundation of employee well-being and job performance. *Sustainability*, 14(15), 9065. <https://doi.org/10.3390/su14159065>
- Rotaris, L., Scorrano, M., Campisi, B., & Rossi, P. (2023). *Corporate social responsibility and passengers' behavioral intentions: A case study on railway services*. *Research in Transportation Business & Management*, 47, 100951. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2023.100951>
- Tavares, V. B., Lucchesi, S. T., Larranaga, A. M., & Cybis, H. B. B. (2021). Influence of public transport quality attributes on user satisfaction of different age cohorts. *Case Studies on Transport Policy*, 9(3), 1042–1050. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.04.018>
- Tuan, V. A., Truong, N. V., Shiwakoti, N., & An, N. N. (2022). Public transport service quality: Policy prioritization strategy in the importance-performance analysis and the three-factor theory frameworks. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 166, 118–134. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2022.10.006>
- Velasco, A., & Gerike, R. (2024). A composite index for the evaluation of sustainability in Latin American public transport systems. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 179, 103939. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2023.103939>
- Yassin, Y., & Beckmann, M. (2025). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75, 595–641. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>