

SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MEDIADORES EN LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS MEDIATORS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

JEL Classification: M14, M12

Received: June 29, 2022 | Accepted: October 4, 2022 | Available online: November 6, 2022

Cite this article as: Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. Estudios de Administración, 29 (2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>

Oscar Licandro

Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Uruguay
olicandro@claeht.edu.uy

Resumen

Diversas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la responsabilidad social interna y el compromiso organizacional de los empleados, pero falta estudiar con mayor profundidad la eventual participación de otras variables que puedan estar mediando en esa relación. El propósito de este trabajo es evaluar si dicha relación se encuentra mediada por dos factores ampliamente estudiados en la gestión de las organizaciones: la satisfacción de los empleados y el clima organizacional. Para ello, se analizó información aportada por una muestra no probabilística de empresas que incorporaron la responsabilidad social a su gestión en Uruguay. Se utilizó un cuestionario que incluye indicadores sobre: prácticas específicas de responsabilidad social interna, tres dimensiones del compromiso organizacional (identificación, engagement y membresía) y las dos variables de control (satisfacción laboral y clima organizacional). Se encontró que la responsabilidad social interna se correlaciona positivamente con dos aspectos del compromiso organizacional (identificación y



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

engagement) y que esa relación es independiente de las dos variables de control en el caso de la identificación, pero que está mediada por ellas en el caso del engagement. Estos resultados sugieren que la relación entre responsabilidad social y compromiso organizacional es compleja y que en ella intervienen otros factores, razón por la cual, tanto en la investigación como en la gestión, se debería tomar en cuenta el rol de esos factores.

Palabras clave: Responsabilidad social interna, compromiso organizacional, involucramiento, identificación, satisfacción laboral, clima organizacional.

Abstract

A range of research has found a positive relationship between Internal Social Responsibility and the organizational commitment of employees, but the possible participation of other variables that mediate in this relationship needs to be studied in greater depth. The purpose of this paper is to assess whether this relationship is mediated by two widely studied factors in organizational management: employee satisfaction and organizational climate. Information provided by a non-probabilistic sample of companies that have incorporated Social Responsibility into their operations in Uruguay was analyzed. A questionnaire was used that includes indicators on: specific Internal Social Responsibility practices, three dimensions of organizational commitment (identification, engagement, and membership) and the two control variables (job satisfaction and organizational climate). It was found that Internal Social Responsibility correlates positively with two aspects of organizational commitment (identification and engagement), that this relationship is independent of the two control variables in the case of identification, but that it is mediated by them in the case of engagement. These results suggest that the relationship between Social Responsibility and organizational commitment is complex and that other factors intervene, therefore, in research and management, the role of these factors should be taken into account.

Keywords : Internal Social Responsibility, Organizational Commitment, Engagement, Identification, Job Satisfaction, Organizational Climate.

1. Introducción

El compromiso organizacional (organizational commitment) es una de las actitudes de los empleados que han sido más estudiadas en la literatura académica. Hace varias décadas que el compromiso (commitment) de los empleados ha sido identificado como una variable importante que permite conocer mejor su comportamiento laboral (Mondway et al., 1979). Los académicos formularon el concepto de compromiso

organizacional (CO) y demostraron que este genera importantes beneficios para las organizaciones (Hofman & Newman, 2014), tiene un profundo impacto en el desempeño y bienestar de los empleados (Bouraoui et al., 2019) y está relacionado con los resultados a nivel organizacional (Closon et al., 2015). Según Ferreira y De Oliveira (2014), los empleados comprometidos son más productivos, rentables, tendrán menos propensión al absentismo y trabajarán más duro. Por su parte, Obeidat (2016, p. 366) señala que “una fuerza laboral altamente comprometida puede aumentar la innovación, la productividad y el rendimiento final, al tiempo que reduce los costos de contratación y retención de empleados talentosos”.

Si bien se han publicado trabajos académicos sobre la relación entre responsabilidad social empresarial (RSE) y CO, el tema aún es incipiente. Faltan consensos en cuanto a las definiciones de ambos conceptos en las que se basan las investigaciones y sobre las escalas que se utilizan para medirlos; las investigaciones se sustentan principalmente en encuestas a empleados o a expertos, pero faltan trabajos en base a datos provistos por las empresas; y, por lo general, los resultados son parciales y acotados a contextos específicos. Esta literatura presenta un problema adicional: se centra en aspectos de la RSE externa y considera la dimensión interna de la RSE solo en algunas ocasiones. Además, los estudios suelen quedarse en constatar la existencia de relación estadística entre RSE y CO, sin considerar el efecto mediador que pueden ejercer otras variables sobre esa relación. En ese sentido, se ha señalado que esas investigaciones solo examinan el efecto directo de la RSE sobre el CO, pero no contribuyen a explicar cuáles son los procesos que conducen a ello, lo cual “limita las implicaciones prácticas de la investigación y deja sin abordar la cuestión de la causalidad” (Farooq et al., 2014, p. 563).

Por lo anterior, esta investigación se centra en la dimensión interna de la RSE y estudia el rol mediador que pueden tener dos factores (la satisfacción laboral y el clima organizacional) sobre su relación con el CO. De esta forma, se aplicó un cuestionario a 50 empresas que trabajan activamente en la incorporación de la RSE en su gestión. Asimismo, se utilizaron 25 indicadores que evalúan nueve dimensiones de la responsabilidad social interna (RSI), en los que se midió el grado de profundidad con el que las empresas aplican la RSI. Además, se incluyeron tres indicadores para el compromiso organizacional (identificación, involucramiento y membresía) y un indicador para cada una de las variables de control (satisfacción laboral y clima organizacional). En estos indicadores, se midió la evolución experimentada por las empresas en los últimos tres años. A diferencia de la mayoría de las investigaciones sobre la relación entre RSE y CO, esta investigación se sostiene en información aportada por las empresas.

De esa forma, se encontró que el índice general de RSI correlaciona solo con la identificación y el involucramiento de los empleados, pero no correlaciona con la membresía. También, se determinó que la correlación entre la RSI y la identificación no se encuentra mediada por ninguna de las dos variables de control (apenas disminuye un poco), en tanto que, la relación entre RSI e involucramiento de los empleados está mediada por esas variables.

Se concluye que la satisfacción laboral y el clima organizacional casi no influyen en la relación entre RSI e identificación, pero que sí lo hacen en el caso del involucramiento. Para que la RSI tenga influencia sobre el involucramiento parece ser necesario que los empleados estén satisfechos y que el clima laboral sea bueno. Los resultados sugieren que la relación entre responsabilidad social y compromiso organizacional es compleja y que en ella intervienen otros factores.

2. Revisión bibliográfica

2.1 El compromiso organizacional

Con el transcurrir de los años, el compromiso, en general, y el compromiso organizacional, en particular, han sido definidos de diferentes maneras (Balaji, 1986), dependiendo del background de cada autor (Yousef, 2003) y, por lo tanto, se han utilizado diferentes instrumentos para medirlos (Yousef, 2003).

Sheldon (1971, p. 143) define el compromiso como “una actitud u orientación hacia la organización que vincula la identidad de la persona a la de la organización”, lo cual deriva de una evaluación positiva de ella. Para Bourauí et al. (2019, p. 154), el compromiso es un estado psicológico “que captura el grado en que un individuo está apegado a su organización”. Buchanan (1974, p. 533) sostiene que el compromiso “es visto como un apego partidista y afectivo a las metas y valores de una organización, al papel de uno en relación con las metas y valores, y a la organización por sí misma”. Más recientemente, Closón et al. (2015, p. 40) señalaron que el compromiso es un proceso interno “cuyo objeto de inversión puede variar y se caracteriza por antecedentes, correlación y consecuencias”. Por su parte, Choi y Yu (2014, p. 354) sostienen que el “compromiso organizacional se define como la medida en que un individuo se identifica y se involucra en una organización”.

Hernández et al. (2021, p. 106) destacan que los empleados desarrollan CO cuando demuestran un sentimiento de identificación con su puesto de trabajo y “demuestran pertenencia y participación en el cumplimiento o respeto a la organización, presentando agradecimiento y responsabilidad moral”.

En la investigación sobre CO predominan dos abordajes teóricos, con sus respectivos enfoques metodológicos. El primero fue propuesto por Porter et al. (1974), quienes desarrollaron un instrumento de medición del CO al que llamaron Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Definieron el CO como “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y su participación en ella” (Porter et al., 1974, p. 604). Además, propusieron que el CO se compone de tres factores o dimensiones, a los que llamaron identificación, compromiso y membresía. La identificación consiste en “una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización” (Porter et al., 1974, p. 604). Es un factor que se vincula fuertemente con el concepto de identificación organizacional propuesto por Asforth y Mael (1989), quienes interpretaron este concepto como la percepción de las personas de que una organización comparte con ellos sus valores fundamentales. Al segundo factor, Porter et al. (1974, p. 604) lo caracterizaron como “la voluntad de realizar un esfuerzo considerable en nombre de la organización”. Este factor se relaciona con el concepto de engagement, que ocurre cuando las personas van más allá de sus deberes establecidos, cooperan y ayudan a sus empleadores (Obeidat, 2016). Finalmente, el tercer factor refiere a la intención de permanecer en la organización: es “un deseo definido de mantener la membresía organizacional” (Porter et al., 1974, p. 604).

El segundo abordaje teórico fue propuesto por Meyer y Allen (1987) quienes sugirieron que el CO se compone de tres dimensiones. A la primera la llamaron compromiso emocional (affective attachment), que refiere al “apego afectivo o emocional a la organización de tal manera que el individuo fuertemente comprometido se identifica, participa y disfruta de la membresía a la organización”. La segunda dimensión (compromiso de continuidad o costos percibidos) se basa en la idea de que el CO también se asocia con el reconocimiento de los costos asociados a interrumpir una actividad o abandonar un lugar. La tercera dimensión (compromiso normativo

u obligación) relaciona el compromiso con “una creencia sobre la responsabilidad de uno hacia la organización” (Allen & Meyer, 1990, p. 3), lo cual tiene un fuerte contenido moral. Sobre la base de este marco conceptual construyeron un modelo (Allen & Meyer, 1990) y una escala a la que llamaron Three-Component Model (TCM).

2.2 Responsabilidad social interna

El concepto de responsabilidad social interna combina dos abordajes teóricos sobre la RSE: 1) el que la interpreta como incorporación a la gestión de las necesidades y demandas de los stakeholders (Carroll, 1999; Perrini, 2005) y 2) el que la interpreta como gestión responsable de los impactos de la operación de la empresa sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente (Fitch, 1976; ISO, 2011). En el marco de la primera vertiente, Johnson (1971) afirmó que la empresa socialmente responsable equilibra sus intereses con los de sus empleados, en tanto que, la Guía ISO 26.000 establece que la RSE requiere que las organizaciones identifiquen, se involucren y respondan a las expectativas de sus empleados y de los sindicatos que los representan. Bajo este abordaje la RSI se interpreta como: “la parte de la responsabilidad social corporativa que gestiona de manera social, ética, humanista y solidaria los recursos humanos de una empresa” (Ena & Delgado, 2012, p. 58), las prácticas de RSE que están “relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados” (Ferreira & Real de Oliveira, 2014, p. 234) o las acciones de RSE vinculadas a todas las operaciones internas de la empresa orientadas a “mejorar el bienestar de los empleados, sus vidas y su productividad” (Obeidat, 2016, p. 365).

En el marco de la segunda vertiente sobre la RSE, se amplía el espectro de responsabilidades de la empresa hacia sus empleados, ya que además de satisfacer sus necesidades y demandas, la RSE incluye la minimización de las externalidades negativas de la operación sobre ellos. Reder (1994) propone que la RSE incluye la responsabilidad por los impactos internos de la RSE sobre la fuerza de trabajo; Gaete (2010, p. 43) sostiene que las empresas “deberían prestar especial atención para atenuar comportamientos que se relacionan con formas de expresión socialmente irresponsables” hacia sus empleados. Por su parte, la Guía ISO 26.000 describe un conjunto de impactos negativos sobre los empleados que las empresas deberían evitar o minimizar e impactos positivos que deberían procurarse. Ofenhejm y Queiroz (2019) definen la RSI como los sistemas sustentables de trabajo que minimizan los perjuicios humanos y sociales de las relaciones de trabajo.

En este documento, se adopta una interpretación de la RSI alineada con la segunda vertiente teórica antes referida. En ese sentido, se define la RSI como la gestión responsable de los impactos que produce o puede producir la operación de la empresa sobre sus empleados; lo que supone minimizar impactos negativos y generar impactos positivos a los que no está obligada por contratos o por las leyes. Esos impactos ocurren o pueden ocurrir en el marco de las relaciones cotidianas dentro de la empresa e involucran todos los procesos de recursos humanos. La gestión socialmente responsable de la relación con los empleados se realiza mediante un conjunto de prácticas específicas que, por lo general, pueden enmarcarse en políticas. Licandro (2021) identificó y clasificó un amplio espectro de estas prácticas mediante la revisión de literatura sobre RSI.

2.3 Relación entre compromiso organizacional y RSI

Hace algo más de una década, Ali et al. (2010) señalaron la existencia de un importante número de investigaciones sobre la relación entre RSE y CO, pero, más adelante, Newman et al. (2015) destacaron que la producción académica sobre esa

relación ha tomado fuerza recién en los últimos años. Albasu et al. (2015) afirman que son varios los estudios que han encontrado que la RSE es beneficiosa para aumentar el compromiso de los empleados.

Se han utilizado diferentes teorías para explicar la relación entre la RSE (o la RSI) y el CO. Una de las más usadas en la teoría de la identidad social. Basados en esta teoría, algunos autores sostienen que la RSI favorece que los empleados se identifiquen con los valores de la empresa y, de esta manera, se comprometan con ella (Brammer et al., 2007). Shen y Zho (2011) fundamentan la relación entre RSI y CO en la teoría de la atribución social (Fiske & Taylor 1991), que “argumenta que las respuestas de los empleados a sus organizaciones dependen principalmente de cómo perciben la influencia de las políticas del lugar de trabajo sobre ellos” (Shen & Zho, 2011, p. 3022). Hofman y Newman (2014) se basan en la teoría de la justicia organizacional para proponer que, cuando los empleados tienen una percepción positiva de la RSE de sus empresas, también tienen una percepción de justicia organizacional en ellas, lo que aumenta su compromiso afectivo (compromiso afectivo) y su compromiso moral.

Por su parte, Bouraoui et al. (2019) fundamentan la relación entre RSI y CO en la teoría del intercambio social, que propone que los empleados tienden a comportarse según la percepción que tienen sobre cómo son cuidados y valorados por sus organizaciones. Un principio básico de esta teoría es la reciprocidad: cuando los empleados perciben que la empresa es socialmente responsable con ellos, responden recíprocamente con un mayor compromiso organizacional. “La regla de reciprocidad se aplica en el caso de la RSE, porque implica acciones voluntarias de la empresa para apoyar el bienestar de los empleados y de otras partes interesadas” (Farooq et al., 2013, p. 567).

Un problema que complejiza el estudio de la relación entre RSI y compromiso organizacional consiste en que los investigadores utilizan diferentes conceptualizaciones e instrumentos para medir RSE y CO. Buena parte de los trabajos publicados midieron el CO con la escala de Allen y Meyer (1990). Algunos consideraron los tres tipos de CO (afectivo, normativo y de continuidad) (Choy & Yu, 2014; Shen & Zho 2011; López, 2021) y otros consideraron dos de ellos (afectivo y normativo) (Hofman & Newman, 2014). Pero la mayor parte de los trabajos solamente tuvieron en cuenta el compromiso afectivo (Bouraoui et al., 2019; Brammer et al., 2007; Muller et al., 2012; Farooq et al., 2014; Closos et al., 2015; Glavas & Kelly, 2014; Zhang et al., 2014; Zaman & Nadeem, 2019). Son menos los trabajos que adoptaron el enfoque de Porter et al. (1974), de los cuales algunos utilizaron los tres componentes del CO propuestos por ellos (Ali et al., 2010), pero otros solamente algunos (Brammer et al., 2015).

Dado que todos estos trabajos demostraron la existencia de correlación positiva entre percepción de la RSE por parte de los empleados y su compromiso organizacional, en este trabajo se someterá a contrastación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Existe correlación positiva entre las prácticas de RSI y el compromiso organizacional de los empleados.

No obstante, la creciente y rica producción de trabajos sobre la relación entre RSE y CO, son pocos los que han incluido el estudio de variables mediadoras en esa relación, en particular, la satisfacción laboral y el clima organizacional. Se han considerado como posibles mediadores las variables: identificación organizacional (Farooq et al., 2014; Zaman & Nadeem (2019), la confianza organizacional (Farooq et al., 2014), encontrarle sentido encontrado al trabajo (Glavas & Kelly, 2014), la percepción de recibir apoyo organizacional (Glavas & Kelly, 2014), la satisfacción de los empleados con las políticas de RRHH (Zhang et al., 2014), la habilidad organizacional (Brammer

et al., 2015), aspectos culturales (Hofman & Newman, 2014). Pero faltan trabajos que estudien el rol mediador de la satisfacción laboral y el clima organizacional.

2.4 Satisfacción laboral y compromiso organizacional

Según Locke (1969), la satisfacción y la insatisfacción constituyen complejas reacciones ante el trabajo, y afirma que ambas “son una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de su trabajo y lo que uno percibe que ofrece o implica” (Locke 1969, p. 316). Cherrington (1973) señala que se ha propuesto que la satisfacción laboral se puede conceptualizar desde dos perspectivas: como una actitud hacia las cosas y como algo que responde a cada individuo. Brammer et al. (2007, p. 1706) definen la satisfacción laboral como “el grado en que a las personas les gusta su trabajo”, en tanto que Llovet y Fito (2013, p. 1071) la esbozan como “el grado de emociones positivas que tiene un miembro de la organización en relación con su empleo”. Por su parte, Closos et al. (2015) proponen que se trata de un juicio evaluativo (que puede ser positivo o negativo) que las personas realizan sobre su trabajo o sobre su situación laboral. La discusión en cuanto a la forma de interpretar la satisfacción laboral tiene ya varias décadas.

Para Brammer et al. (2007, p. 1706), “tanto el trabajo teórico como el empírico sugieren que mayores niveles de satisfacción están asociados con mayores niveles de compromiso”, lo que se explica por el hecho de que “las emociones positivas más inmediatas, como la satisfacción, causan actitudes de afiliación duraderas como el compromiso organizacional” (Llovet & Fito, 2013, p.

1070). Diversos trabajos encontraron correlación positiva entre la satisfacción laboral y el CO (Gómez et al., 2013; Motaz, 2016; Quisque & Paucar, 2020; Bennet & Hylton, 2021). Para el caso específico del engagement, Juyumaya (2018) encontró que correlaciona con la satisfacción laboral.

En función de estos resultados, se presume que la satisfacción laboral puede mediar de alguna forma en la relación entre RSE y CO. En función de ello, se someterá a contrastación la siguiente hipótesis

Hipótesis 2: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por la satisfacción laboral de los empleados.

2.5 Clima y compromiso organizacionales

Schneider et al. (2012, p. 362) definen el clima organizacional como “las percepciones compartidas y el significado asociado a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos que observan al ser recompensados y que son apoyados y esperados”. Schneider y Reiters (1983) proponen que el concepto de clima organizacional es útil para interpretar aspectos motivacionales del comportamiento en el lugar de trabajo. Shen y Zhang (2019) sostienen que el clima organizacional es un mecanismo que intermedia entre las políticas de RRHH y el comportamiento de los empleados, ya que “hace que los empleados se comporten de ciertas maneras y los motiva a exhibir el comportamiento requerido y aceptado en el lugar de trabajo” (Shen & Zhang, 2019, p. 878).

Diversos trabajos demuestran que el clima organizacional influye en el comportamiento organizacional (Bahrami et al., 2016; Kaur & Randhawa, 2017; Kelly & Dorsch, 1991). Por lo tanto, es probable que el clima organizacional medie de alguna forma en la relación entre RSE y CO. En función de esto, se considera oportuno poner a prueba la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por el clima organizacional.

3. Metodología

El universo de estudio está constituido por las empresas que han incorporado prácticas de RSE en Uruguay. La muestra quedó constituida por 50 empresas, que voluntariamente participaron en la investigación, razón por la cual se trata de una muestra no probabilística. Se aplicó un cuestionario autoadministrado, que fue completado por el responsable de la RSE de cada empresa. En general, sus respuestas cuentan con la aprobación de la gerencia general y, en algunos casos, otros actores internos participaron en la formulación de las respuestas.

La RSI se midió con un constructo que combina 25 indicadores de RSI. Estos indicadores operacionalizan las ocho dimensiones de la RSI propuestas por Licandro (2021), más una dimensión relativa a las remuneraciones salariales.

En la Tabla 1 se puede observar la correspondencia entre dimensiones e indicadores. Cada uno de estos indicadores es evaluado con una escala de seis valores, que indica el grado en que la empresa gestiona responsablemente los temas referidos en ellos. El valor “1” corresponde a un desarrollo nulo y el “6” corresponde a un desarrollo alto, consistente en tener el tema incorporado en la estrategia de la empresa. Se pidió a los responsables de responder la encuesta que la evaluación se apoyara en una revisión lo más objetiva posible de las políticas y prácticas que sus empresas desarrollan en cada uno de los temas específicos referidos en cada indicador.

Tabla 1. Asignación de indicadores a cada dimensión de la RSI

Dimensión	Indicador
Derechos Humanos (INDDHH)	Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc. Evitar el acoso moral, sexual, psicológico, ideológico y de cualquier otro tipo. Brindar garantías a los trabajadores que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.
Informar a los empleados (ININFOR)	Informar a los trabajadores sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos. Informar adecuadamente a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.
Salud y seguridad laboral (INSEGSAL)	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales. Capacitar en seguridad y salud laboral a los trabajadores.
Crear un buen ambiente interno (INAMBINT)	Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.

Dimensión	Indicador
Promover el desarrollo personal y profesional (INDESARR)	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores en todos los niveles de la empresa. Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa. Evaluar el desempeño de los trabajadores. Reconocer y/o premiar el buen desempeño de los trabajadores. Evaluar la satisfacción de los trabajadores. Promover la vida saludable entre sus trabajadores. Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.
Otorgar beneficios (INBENEF)	Brindar apoyo a los trabajadores despedidos o con finalización de contrato para que se puedan reinsertar en el mercado laboral. Ayudar a los trabajadores con problemas de adicciones (alcohol, tabaquismo, drogas, etc.). Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad. Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.
Protección del empleo (INPROEMP)	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus trabajadores. Capacitar y/o reubicar a los trabajadores dentro de la empresa, cuando se introducen cambios tecnológicos u organizativos, a efectos de minimizar los despidos u otros impactos negativos sobre ellos. Tratar de evitar que las reducciones de costos se realicen por la vía de despidos y suspensiones.
Remuneraciones justas (INREMJUSTAS)	Pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales. Hacer participar a los trabajadores de las utilidades de la empresa.
Relación responsable con los sindicatos (INRELSIND)	Mantener un buen relacionamiento y un diálogo transparente con el sindicato que representa a sus trabajadores.
IRSI	Índice global de Responsabilidad Social Interna

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento organizacional fue operacionalizado con tres indicadores incluidos en el cuestionario, que refieren a los tres componentes de la definición de CO propuesta por Porter et al. (1974): 1) identificación con la empresa (“alineamiento del personal con las misión, visión y valores de la empresa”; 2) engagement (“compromiso de los empleados”); y 3) membresía (“rotación del personal clave”). Sobre estos indicadores se pidió a las empresas que exteriorizaran cómo fue su evolución los últimos tres años. Las respuestas se midieron con una escala Likert de siete valores, donde el uno corresponde a disminuyó mucho, el siete corresponde a aumentó mucho y el valor 4 corresponde a quedó igual.

La satisfacción laboral se operacionalizó mediante un indicador que la alude directamente (“satisfacción de los empleados”) y con el clima organizacional se hizo lo mismo (“clima laboral”). Estos indicadores se midieron con la misma escala Likert

utilizada para los indicadores del CO.

Para el caso de estos tres indicadores, se solicitó a los responsables de completar el cuestionario que sus respuestas se apoyaran en la información disponible en la empresa (por ejemplo: encuestas de satisfacción laboral, estudios sobre clima organizacional, información sobre altas y bajas, etc.) y en la opinión de la gerencia del área de gestión humana. Por lo tanto: 1) la calificación asignada en el indicador sobre “alineamiento del personal con las misión, visión y valores de la empresa” y en el indicador sobre “compromiso de los empleados” no se basaron en la opinión de los empleados, sino en la evaluación que realizan las autoridades de la empresa, apoyada en fuentes de información disponibles; y 2) la evaluación sobre la “rotación del personal clave” se basó en información disponible en la empresa sobre las altas y bajas del personal.

4. Resultados

En primer lugar, se procedió a evaluar la confiabilidad de las escalas que miden cada una de las nueve dimensiones de la RSI. En la Tabla 2 se registra el Alfa de Cronbach correspondiente a cada una de estas dimensiones. Allí, puede observarse que en seis de las dimensiones el Alfa de Cronbach supera con holgura el valor límite aceptado para considerar que la escala es válida (0,800). En dos de las dimensiones (INAMBINT e IBENEF) el Alfa de Cronbach está algo por debajo de ese valor y en solo una de ellas el valor está bastante por debajo de ese piso (INREMJUSTAS). En particular, cabe señalar que, el valor del Alfa de Cronbach para el índice global de RSI resultó adecuado (0,937).

En la Tabla 2, también puede observarse que el grado de desarrollo de la RSI no es similar en todas las dimensiones. Algunas dimensiones presentan un mayor grado de avance en la RSI (IRELSIND, INPROEMP, INDDHH, ININFOR, INSEGSAL e INAMBIENT), otras un desarrollo intermedio (INDESARR, IREMJUSTAS) y una sola se encuentra muy por debajo del resto (INBENEF). En esta tabla, los valores del desvío estándar permiten observar que en algunas dimensiones el desempeño de las empresas es más homogéneo (INRELSIND, ININFOR INAMBIENT) y en otras más heterogéneo (IREMJUSTAS, INBENEF e INSEGSAL).

Tabla 2. Información estadística sobre las dimensiones de la RSI

Código	Dimensión	Alfa Cronbach	Media	Mediana	Desv Est
INDDHH	Derechos Humanos	0,935	5,23	6,00	1,11941
ININFOR	Informar sobre temas que afectan al empleado	0,920	5,20	5,50	1,06904
INSEGSAL	Seguridad y salud laboral	0,974	5,00	5,75	1,38873
INAMBIENT	Crear un buen ambiente interno	0,763	4,98	5,25	1,04959
INDESARR	Promover el desarrollo personal y profesional	0,904	4,76	5,07	1,11472
INBENEF	Otorgar beneficios	0,719	3,71	3,75	1,42213
INPROEMP	Proteger el empleo	0,864	5,26	6,00	1,15491
IREMJUSTAS	Remunerar en forma justa	0,565	4,44	5,00	1,50220

Código	Dimensión	Alfa Cronbach	Media	Mediana	Desv Est
INRELSIND	Relación responsable con los sindicatos	N/C	5,52	6,00	,90558
IRSI	Índice global de RSI	0,937	4,79	4,98	,92787

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, se incluyen los coeficientes de correlación y los niveles de significación resultantes del ANOVA, aplicado a la relación de cada dimensión de la RSI con cada una de las tres dimensiones del CO.

El análisis por dimensiones de la RSI permite observar que la identificación correlaciona con casi todas estas dimensiones, aunque la fuerza de la correlación difiere entre dimensiones. De un lado, es más fuerte la correlación con INDESARR, con ININFOR y con el índice global de RSI. Por otro lado, la correlación es baja (pero estadísticamente significativa) con INSEGSAL e INDDHH. La identificación no correlaciona con INBENEF ni con INRELSIND.

De acuerdo con estos resultados, las prácticas de RSI que más influyen positivamente en la identificación de los empleados con la empresa son las que promueven el desarrollo profesional personal e informan con transparencia sobre los temas que les afectan. Aunque con menos fuerza, también influyen en forma positiva sobre la identificación las prácticas relacionadas con la construcción de un ambiente laboral agradable, las que protegen el empleo y las que están orientadas a proveer remuneraciones justas. Inversamente, los beneficios adicionales que las empresas ofrecen a sus empleados en forma voluntaria, así como actuar en forma responsable con los sindicatos, no parecen influir sobre la identificación de los empleados.

También, los datos de la Tabla 3 permiten considerar la relación entre la RSI y el engagement. Allí se observa que esta dimensión del CO correlaciona con menos dimensiones de la RSI que la identificación. La correlación es más fuerte con INDESARR e ININFOR, y es algo menos fuerte en el caso de INAMBIENT, INPROEMP e INSEGSAL. Pero, el engagement no correlaciona con cuatro dimensiones: las dos que tampoco correlacionaron con la identificación, más INDDHH e INREMJUSTAS. Además, la correlación con el índice global de RSI es menor que la que registró la identificación de los empleados con la empresa. Por lo tanto, si bien existe correlación entre engagement y RSI, esta es más débil y no ocurre con varias dimensiones de la RSI.

La Tabla 3, además, permite observar que la membresía (operacionalizada mediante la rotación del personal clave para la empresa) no correlaciona con ninguna de las dimensiones de la RSI, y menos aún con el índice global de RSI.

En su conjunto estos datos invalidan parcialmente la hipótesis 1, al tiempo que sugieren su reformulación de la siguiente manera:

Hipótesis 1 ajustada: Las prácticas de RSI correlacionan con la identificación de los empleados, algo menos con su engagement y no correlacionan con la membresía.

Tabla 3. Correlación de las dimensiones de la RSI con el compromiso organizacional

	Identificación		Engagement		Membresía	
	Coef. Correl.	Sign.	Coef. Correl.	Sign.	Coef. Correl.	Sign.
INDDHH	,281 ⁺	,056	,235	,111	-,172	,247
ININFOR	,414 ^{**}	,004	,437 ^{**}	,002	-,145	,329
INSEGSAL	,272 ⁺	,065	,309 [*]	,035	-,222	,133
INAMBIENT	,367 [*]	,011	,339 [*]	,020	-,144	,333
INDESARR	,442 ^{**}	,002	,465 ^{**}	,001	-,091	,542
INBENEF	,157	,293	-,043	,776	,028	,852
INPROEMP	,337 [*]	,021	,321 [*]	,028	-,088	,556
IREMJUSTAS	,339 [*]	,021	,228	,127	,158	,294
INRELSIND	,160	,383	,111	,546	-,225	,215
IRSI	,406 ^{**}	0,005	,346 [*]	0,017	-,104	,489

** .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* .La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

+ .La correlación es significativa en el nivel 0,10 (2 colas)

En la Tabla 4 se incluyen las correlaciones entre la RSI, las tres dimensiones del CO (engagement, identificación y membresía) y las dos variables de control (satisfacción laboral y clima organizacional).

Allí, es posible observar que tanto la satisfacción como el clima organizacional: 1) correlacionan con el engagement y la identificación, pero no lo hacen con la membresía; 2) también correlacionan con la RSI, pero la correlación es más débil que con esas dos variables. Además, satisfacción laboral y clima organizacional correlacionan muy fuertemente entre sí. Esto sugiere que ambas variables de control ejercen algún tipo de influencia sobre la identificación y el engagement, pero que, también, posiblemente sean influidas por la aplicación de la RSI. De modo que la relación entre la variable independiente (RSI), las dependientes (identificación y engagement) y las de control (satisfacción laboral y clima organizacional) parece ser bastante compleja.

Tabla 4. Correlación entre la variable independiente, las dependientes y las de control

	Identificación	Membresía	IRSI	Satisfacción	Clima Organizacional
Engagement	,565 ^{**}	-,141	,346 [*]	,706 ^{**}	,571 ^{**}
Identificación	1	,098	,406 ^{**}	,486 ^{**}	,516 ^{**}
Membresía	,098	1	-,104	-,095	-,008
IRSI	,406 ^{**}	-,104	1	,392 ^{**}	,286 ⁺

	Identificación	Membresía	IRSI	Satisfacción	Clima Organizacional
Satisfacción	,486**	-,095	,392**	1	,742**
Clima Organizacional	,516**	-,008	,286+	,742**	1

** .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* .La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

+ .La correlación es significativa en el nivel 0,10 (2 colas)

A efectos de entender esta complejidad, y contrastar las hipótesis 2 y 3, se aplicó la prueba de correlaciones parciales, mediante la cual se evalúa la correlación entre la RSI y las dos dimensiones del CO (identificación y engagement), mediada por la satisfacción laboral y el clima organizacional. Allí se observan dos resultados distintos. En el caso de la relación entre RSI e identificación, la correlación se mantiene, aunque pierde algo de fuerza. Esto sugiere que ambas variables de control influyen poco (o nada) en la relación entre RSI e identificación. Lo que equivale a decir que el efecto de la RSI sobre la identificación no depende (o depende poco) del estado de satisfacción de los empleados ni de la calidad del clima organizacional de la empresa. Inversamente, la correlación entre RSI y engagement desaparece (o se reduce a valores mínimos) cuando se controla por las dos variables de control. Por lo tanto, la relación entre RSI e engagement no es directa, sino que está mediada por ambas variables. Dicho de otra manera: para que la RSI tenga un efecto positivo sobre el engagement, es necesario que exista un cierto grado de satisfacción laboral y un adecuado clima organizacional.

En su conjunto, estos resultados invalidan parcialmente las hipótesis 2 y 3, por lo que deberían reformularse de esta forma:

Hipótesis 2 ajustada: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por la satisfacción laboral de los empleados en el caso del engagement, pero no lo está en el caso de la identificación de los empleados con la empresa.

Hipótesis 3 ajustada: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por el clima organizacional en el caso del engagement, pero no lo está en el caso de la identificación de los empleados con la empresa.

Tabla 5. Correlación de la RSI con la identificación y el involucramiento, sin mediar y mediada por las variables de control

Tipo de correlación	Variable de control	Identificación		Engagement	
		Coef correl	Sign	Coef correl	Sign
Directa		,406**	0,005	,346*	0,017
Mediada por	Satisfacción	,268+	,072	,106	,482
	Clima organizacional	,314*	,033	,232	,121

** .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* .La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

5. Conclusiones

Este documento contribuye con, al menos, cuatro aportes a la investigación sobre la relación entre RSE y CO. El primero son los resultados obtenidos. Si bien existe una amplia variedad de publicaciones que demuestran que existe una relación positiva entre RSE y CO, son escasos los trabajos que buscan identificar la existencia de factores que medien en esa relación. Se encontró aquí que la satisfacción laboral y el clima organizacional desempeñan un rol mediador en la relación entre RSI y engagement, pero no en la relación entre RSI e identificación con la empresa. Además del conocimiento generado, este resultado abre nuevas preguntas de investigación, como, por ejemplo ¿de qué manera opera esa mediación?, ¿es necesario que preexista cierto grado de satisfacción laboral y/o determinado clima organizacional para que la introducción de prácticas de RSI contribuya a generar un mayor CO?

También, el documento aporta a la gestión de la RSI, dado que la introducción de nuevas prácticas de RSI en las empresas se realiza con la finalidad de generar impactos positivos en el desempeño de los empleados (entre ellas, aumentar el CO); este resultado sugiere a los managers la necesidad de evaluar cuál es la situación de partida en materia de satisfacción y laboral y clima organizacional, antes de introducir esas prácticas.

El segundo aporte es la consideración de la RSI, en lugar de la RSE externa, como variable independiente para estudiar la relación entre responsabilidad social y CO. En la mayoría de los trabajos consultados, los autores utilizaron como variable independiente índices de RSE externa o índices generales de RSE, pero sin considerar el efecto específico de la RSI sobre el CO. El enfoque adoptado en este trabajo constituye un aporte porque se focaliza en las prácticas de RSE con mayor potencial para incidir en la identificación de los empleados con su empresa y en su engagement: las que están directamente dirigidas a ellos.

Asimismo, este trabajo contribuye a la discusión sobre la forma en cómo las teorías antes descriptas explican cómo opera la relación entre RSI y CO. Así, por ejemplo, el hecho de que las variables de control no medien en la relación entre la RSI y la dimensión identificación del CO, refuerza el poder explicativo de la teoría de la identificación social. En cuanto a la teoría de la atribución social, la confirmación del rol mediador de las variables de control en el caso del engagement, sugiere que esta teoría no puede explicar directamente la relación entre RSI y CO, porque para que esa relación exista, no alcanza con que los empleados perciban que las políticas de recursos humanos son socialmente responsables. También la explicación basada en la teoría del intercambio social necesita ser revisada, ya que al parecer los comportamientos de reciprocidad no se derivan automáticamente de la percepción de RSE, debido a que la satisfacción juega un papel mediador. Algo similar ocurre con la teoría de la justicia organizacional.

El tercer aporte viene dado por la batería de indicadores utilizados para medir la RSI. Estos indicadores abarcan nueve dimensiones de este concepto, lo que permitió evaluar el impacto de un amplio espectro de prácticas de RSI sobre el CO, encontrándose que esas prácticas no influyen de igual forma: unas impactan más y otras impactan menos. Por lo tanto, de este trabajo deriva la necesidad de investigar con mayor profundidad para identificar cuáles son las prácticas de RSI que tienen mayor potencial para influir en el CO.

Otra contribución importante de este documento es la fuente de información utilizada. En general, los estudios que relacionan RSE y CO se basan en la opinión de

los empleados, pero no utilizan información aportada por las empresas. En cambio, este trabajo se apoya en información de un grupo de empresas, que resulta de una evaluación institucional sobre cada uno de los temas estudiados. La información proviene de registros que las empresas llevan de sus prácticas de RSI y de mediciones (hechas de diferentes formas) sobre las variables dependientes y de control incluidas en esta publicación. En ese sentido, el trabajo constituye una contribución metodológica a la investigación sobre la relación entre RSI y CO.

Cabe señalar que, este trabajo tuvo algunas limitaciones. La primera derivó del pequeño tamaño de la muestra y del tipo de muestreo utilizado, dado que no es aleatorio. Esto condiciona la calidad de los análisis estadísticos que pueden hacerse, por lo que los resultados obtenidos deben ser considerados como provisorios, hasta que otras investigaciones los confirmen o invaliden. La segunda limitación se relaciona con los indicadores utilizados para medir la variable dependiente y las variables de control. Los cinco conceptos involucrados son multidimensionales, pero aquí se los midió con un solo indicador.

Finalmente, existió una tercera limitante: los trabajos anteriormente realizados, que relacionan la RSI con el comportamiento organizacional, se basan en la opinión de los empleados, por ello los resultados de esta investigación no son estrictamente comparables con esos resultados.

Declaración de confidencialidad y privacidad

A efectos de proteger la confidencialidad de la información utilizada en este documento, no se incluye el nombre de las empresas que participaron en la investigación.

Declaración de conflicto de interés

No existe ningún conflicto de interés con alguna entidad, institución o persona que pudiera haber influido o sesgado de manera inapropiada este trabajo.

Referencias

- Albasu, J., Nyameh, J. & Hamid, M. (2015). A Link between employees job performance and corporate social responsibility in the banking industry in Nigeria. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(7), 23-33. <https://zenodo.org/record/3460282#.Yrup83ZBzIU>
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J. & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* 4(12), 2796-2801. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000159>
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(19), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258189>
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R. & Ezzatabadi, M. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health Research Perspective*, 7(2): 96-100. <https://doi.org/10.1016%2Fj.phrp.2015.11.009>
- Balaji, C. (1986). Toward a new measure of organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 21(3), 271-286. <https://www.jstor.org/stable/27768890>
- Bennet, D. & Hylton, R. (2021). Nurse migration: Job satisfaction and organizational commitment among nurses in the Caribbean. *Indian Journal of Health and Well-being*, 12(2), 213-216.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- 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. <https://doi.org/10.1177%2F1059601114562246>
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>
- Cherrington, D. (1973). The effects of a central incentive-motivational state on measures of job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 271-289. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90018-4)
- Choy, Y. & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Closon, C., Leys, C. & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31-54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>

- Ena, B. & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Paraninfo.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. & Vallete, F. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics* 125, 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Ferreira, P. & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46. <https://doi.org/10.2307/257357>
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en iniciativas y normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), 41 - 62. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3631>
- Glavas, A. & Kelly, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gómez, D., Recio, R., Avalos, M. & González, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Río Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5925158>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hofman, P. & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>
- ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social* (ISO 26.0000:2012, IDT). UNIT.
- Juyumaya, J. (2018). Work engagement, job satisfaction and performance: the role of organizational culture. *Estudios de Administración*, 25(1), 32-49. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55392>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Kaur, K. & Randhawa, G. (2017). Organizational climate & commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2). 265-276. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26536454>
- Kelly, S. & Dorsch, S. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 55-66. <https://doi.org/10.1080/08853134.1991.10753890>
- Licandro, O. (2021). Relationship between general CSR management practices and the development of internal social responsibility. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 12(2), 2-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/jb.2020.1453>
- Llovet, J. & Fito, A. (2013). Contingent workforce, organizational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Omnia Science*, 9(4), 1068-1079. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516006>
- López, E. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656-668. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14>
- Locke, E. (1979). *What is satisfaction? Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Meyer, J. & Allen, N. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*. *Research Bulletin No. 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Modway, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mottaz, C. (2016). An Analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541-558. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1987.tb00311.x>
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S. & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>
- Newman, A., Nielsen, I. & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Obeidat, B. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: The case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies. *International Journal Communications, Network and System Sciences*, 9, 361-386. <http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.99032>

- Ofenhejm, A. & Queiroz, A. (2019). Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190505>
- Perrini, F. (2005). Building a european portrait of corporate social responsibility reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.008>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quisque, R. & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64-83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Reder, A. (1994). *In pursuit of principle and profit: Business success through social responsibility*. Putnam.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, H. (2012). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sheldon, M. (1971). Involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shen, J. & Zho, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Shen, J. & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 875-888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Yousef, D. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106218>
- Zaman, U. & Nadeem, R. (2019). Linking corporate social responsibility (CSR) and affective organizational commitment: Role of CSR strategic importance and organizational identification. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 704-726. <https://www.econstor.eu/handle/10419/205274>

Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional

Zhang, M., Di Fan, D. & Zhu, C. (2014). High-Performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics* 120, 423-435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-8>