

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Administrativas

Doctorado en Ciencias Administrativas



La responsabilidad social empresarial y el compromiso organizacional de los empleados en una industria maquiladora metalmecánica

Presenta

Lucio Alberto González Larrinaga

Tesis para obtener el **GRADO** de
Doctor en Ciencias Administrativas

Director de Tesis

Dra. Judith Ley García

Mexicali, Baja California

mayo de 2023.

Social responsibilities – whether a business, a hospital, or a university – may arise in two areas. They may emerge out of the social impacts of the institution. Or they arise as problems of the society itself. Both are of concern to management because the institution which managers manage lives of necessity in society and community. But otherwise, the two areas are different. The first deals with what an institution does to society. The second is concerned with what an institution can do for society (Drucker, 1974: 326).

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios, porque ha alineado todo para que se pueda dar este momento, mi edad, mi experiencia laboral, la salud, tener tiempo para cumplir con mis estudios, mientras a la vez cumplo mis responsabilidades laborales y de tiempo con la familia.

Quiero agradecer a mi hijo, Alan Alberto, mi madre, Silvia, y en general a mi familia por su apoyo, ya que la familia, y los amigos son el núcleo de nuestras vidas.

Quiero agradecer a la U.A.B.C, ya que soy cimarrón, y toda mi preparación profesional se la debo esta gran universidad, la Licenciatura en Administración, la Maestría en Administración y ahora el Doctorado en Ciencias Administrativas, área que tanto me apasiona, así como a los maestros que a lo largo de toda mi preparación profesional me han formado, y por supuesto a mi directora de Tesis, Dra. Judith Ley.

Por último, quiero agradecer a la empresa que me abrió las puertas y me dio todas las facilidades para poder realizar esta investigación, ya que ellos me dieron todo su apoyo y confiaron en mí, en que al final de esta investigación, les presentaría unos resultados que les sean útiles para la operación de su empresa.

Datos Bibliográficos

Licenciado en Administración de Empresas, Maestro en Administración y Doctorante en Ciencias Administrativas, egresado de la U.A.B.C. Me he desempeñado en mi vida laboral de 25 años en diversas áreas de la cadena de suministro como comprador, planeador de compras, planeador de producción, especialista en inventarios y agente de compras, todo ello en la industria. Mi preparación académica respalda mi conocimiento de la empresa, y mi capacidad investigativa en temas empresariales ya que cuento con un MBA y estoy concluyendo un Doctorado en Ciencias Administrativas.

Resumen

En este estudio se analizó la relación entre la responsabilidad social empresarial (RSE) y el compromiso organizacional de los empleados (CO) de una empresa maquiladora del sector metalmecánico de Mexicali, México. Para ello, se aplicó una encuesta a una muestra representativa de los empleados, mediante un cuestionario con afirmaciones para ser contestadas en escala Likert de 5 puntos. Para el análisis de los datos, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales que tuvo como variable dependiente el CO de los empleados, a partir de las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa. El modelo incluyó como variable independiente la RSE, con las dimensiones económica, legal, ética, condiciones laborales, empoderamiento, fomento a la participación, y socioambiental. Se comprobó la hipótesis de que la RSE influye de manera positiva y directa en el CO de los empleados, sin embargo, se encontró que no todas las dimensiones de la primera tienen un efecto en el segundo. A partir de lo anterior se probó un modelo alternativo, que solo incluye las dimensiones que tienen un efecto sobre el CO de los empleados, es decir, las condiciones laborales, el fomento a la participación y la responsabilidad socioambiental. En el modelo alternativo, las dimensiones de la RSE pueden explicar 53.8% del CO de los empleados y tienen un efecto sustancial en este, con un coeficiente de regresión estandarizado de 0.734 y una $f^2 = 1.1659$.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, empleados, compromiso organizacional de los empleados.

Abstract

This study analyzed the relationship between corporate social responsibility (CSR) and the organizational commitment of employees (CO) of a maquiladora company in the metal-mechanic sector of Mexicali, Mexico. For this, a survey was applied to a representative sample of employees, through a questionnaire with statements to be answered on a 5-point Likert scale. For the analysis of the data, a model of structural equation model was produced that had the OC of the employees as a dependent variable, based on the affective, continuity and normative dimensions. The model added CSR as an independent variable, with the economic, legal, ethical, working conditions, empowerment, promotion of participation and socio-environmental dimensions. The hypothesis that CSR positively and directly influences the OC of employees was confirmed, however, it was found that not all dimensions of the first have an effect on the second. Based on the above, an alternative model was tested, which only includes the dimensions that have an effect on the OC of employees, that is, working conditions, the fostered participation and socio-environmental responsibility. In the alternative model, the CSR dimensions can explain 53.8% of the CO of employees and have a substantial effect on it, with a standardized regression coefficient of 0.734 and $f^2 = 1.1659$.

Keywords: Corporate social responsibility, employees, organizational commitment of employees.

Índice

Agradecimientos	iii
Datos Bibliográficos	v
Resumen.....	vi
Abstract	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Introducción.....	1
Pregunta de Investigación	6
Objetivos	6
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos.....	6
Hipótesis	7
I. Marco teórico.....	10
1.1 Modelo del CO	10
1.1.1 Modelo de Allen y Meyer.....	10
1.2 Modelos de la RSE	14
1.2.1 Modelo de Carroll.....	15
1.2.2 Modelo de Turker.....	18
1.2.3 Modelo de Mory, Wirtz y Göttel	20
1.3 Modelo propuesto: RSE-CO teórico	26
II. Metodología	27
2.1 Técnicas estadísticas	29
III. Resultados y Discusión	33
3.1 Datos sociodemográficos de la muestra	33
3.2 Modelo teórico RSE-CO	35
3.3 Modelo parcial uno: RSE y dimensión afectiva del CO	38
3.4 Modelo parcial dos: RSE y dimensión de continuidad del CO	50
3.5 Modelo parcial tres: RSE y dimensión normativa del CO	55
3.6 Modelo alternativo RSE-CO	60
IV. Conclusiones y recomendaciones	63
Referencias	65

Índice de tablas

Tabla 1. Alfa de Cronbach por constructo de la prueba piloto	28
Tabla 2. Datos sociodemográficos de la muestra	33
Tabla 3. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo teórico	36
Tabla 4. Fiabilidad, validez, AVE y validez discriminante del modelo teórico	37
Tabla 5. Nivel de influencia del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO	40
Tabla 6. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO	40
Tabla 7. Fiabilidad y validez de las dimensiones de los constructos del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO	43
Tabla 8. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO	44
Tabla 9. Validez discriminante criterio HTMT del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO	44
Tabla 10. Nivel de influencia del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO	52
Tabla 11. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO	52

Tabla 12. Fiabilidad y validez de las dimensiones de los constructos del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO	53
Tabla 13. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO	53
Tabla 14. Validez discriminante criterio HTMT del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO	54
Tabla 15. Nivel de influencia del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO	57
Tabla 16. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO	57
Tabla 17. Fiabilidad y validez de las dimensiones de los constructos del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO	58
Tabla 18. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO	58
Tabla 19. Validez discriminante criterio HTMT del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO	59
Tabla 20. Nivel de influencia del modelo alternativo RSE-CO	60
Tabla 21. Las cargas factoriales y el VIF del modelo alternativo RSE-CO	61
Tabla 22. Fiabilidad, validez, AVE y validez discriminante del modelo alternativo RSE-CO	61

Índice de figuras

Figura 1. Modelo Allen y Meyer del CO	11
Figura 2. Pirámide de Carroll	18
Figura 3. Modelo de Turker	19
Figura 4. Modelo de Mory, Wirtz y Göttel	21
Figura 5. Modelo teórico RSE-CO	26
Figura 6. Representación gráfica del modelo teórico RSE-CO	35
Figura 7. Representación gráfica del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO	39
Figura 8. Representación gráfica del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO	51
Figura 9. Representación gráfica del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO	56
Figura 10. Representación gráfica del modelo alternativo RSE-CO	60

Introducción

Al terminar la Segunda Guerra Mundial cincuenta países se reunieron para crear la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020b) con el objetivo de mantener la paz y la seguridad de las naciones, fomentar las relaciones de amistad entre los países y realizar cooperación entre estos para la resolución de problemas internacionales.

A partir de los años setenta la ONU incrementó su interés en asuntos ambientales lo que derivó en diferentes asambleas con la participación de representantes de diferentes países que dieron como resultado, informes y acuerdos (WCDE, 1971). En 1987, la Comisión de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, conocida también como Comisión Brundtland, elaboró el informe denominado “Nuestro Futuro Común” en el cual define el desarrollo sustentable como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias” (WCDE, 1987: Capítulo 2, párrafo 1).

En junio de 1992, se celebró en Río de Janeiro la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el medio ambiente y el desarrollo. A esta cumbre se le conoce como la Cumbre de la Tierra. Se reunieron líderes políticos, científicos y representantes de medios de comunicación de 179 países para analizar el impacto de las actividades económicas en el medio ambiente (Naciones Unidas, 1992).

El desarrollo sostenible es un tema importante en los países en desarrollo, ya que estos han experimentado una acelerada industrialización y un crecimiento poblacional intenso (Kennedy, 1993). Las innovaciones tecnológicas, permitieron una mayor rapidez en el flujo de información, las comunicaciones, la logística y el transporte (Chonchol, 1998); de tal

forma que los capitales y los procesos industriales han podido localizarse en los lugares que les ofrecen mayores ventajas comparativas, como los países en desarrollo, donde han generado empleo, pero también han intensificado los problemas ambientales y sociales (Pasquali, 1998; UNRISD, 1995).

Consecuentemente, en el Foro Económico Mundial de 1999, el Secretario General de la ONU, hace un llamado a los empresarios del mundo a establecer una alianza para incluir la dimensión humana en el mercado global, dando origen un año después al Pacto Mundial (Pacto Global Red México, 2020).

Con el Pacto Mundial o Pacto Global, la ONU hizo una invitación a las empresas para que se unieran y ayudarán a dar una solución a problemas humanitarios y se convirtieran en socialmente responsables, mediante la alineación de sus estrategias y operaciones en función de 10 principios en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción (ONU, 2020a).

De esta manera, surge el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que, para la ONU, implica que las compañías no se enfoquen exclusivamente en los intereses de los accionistas, sino que lleven a cabo buenas prácticas sociales y ambientales en sus productos, procesos, promoción y cadenas de suministro (Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, UNIDO, 2020). Para ello, la empresa debe cumplir al mismo tiempo con objetivos sociales, ambientales y económicos, en un marco de sustentabilidad (Comisión Europea, 2001), por lo que la RSE es una herramienta estratégica y afirman que fomenta el desarrollo sostenible (Niño-Muñoz, Galán-Barrera y Álamo, 2019).

En este sentido, para la UNIDO (2020) existen los siguientes asuntos claves de la RSE que deben ser atendidos: la administración ambiental, la ecoeficiencia, el abastecimiento responsable, el compromiso con los grupos de interés, las normas y condiciones laborales, las relaciones con los empleados y con la comunidad, la igualdad social, el equilibrio de género, los derechos humanos, el buen gobierno y las medidas anticorrupción.

La UNIDO basa su programa de Responsabilidad social en el “Enfoque de Resultado Triple” (Triple Bottom Line Approach o TBL, por sus siglas en inglés) (McWilliams et al., 2016). En relación con el TBL, la Universidad de Wisconsin (2020) afirma que los líderes deben pensar sustentablemente, incluyendo, en el desempeño de sus empresas, las 3 P del TBL que son: Gente (People), Planeta (Planet) y Utilidades (Profit). Para la institución, una empresa TBL paga buenos salarios, se asegura que sus proveedores ofrezcan buenas condiciones laborales a sus trabajadores, y dan algo a cambio a su comunidad, hacen esfuerzos por reducir sus desperdicios, por invertir en energías renovables, administrar los recursos naturales eficientemente, y en mejorar su logística, y por supuesto, su rentabilidad financiera, sin descuidar todo lo anterior.

Por su parte, en el ámbito académico desde la década de los setentas, Drucker (1974) señaló que la RSE debe atender dos clases de problemas: los que la empresa genera a la sociedad (p. ej. la contaminación), y los que existen en la propia sociedad (mediante filantropía, entre otras acciones).

Para ello, Carroll (1991; 1979) propuso una pirámide de la RSE de cuatro niveles: en la base se encuentra la responsabilidad económica; en el segundo nivel, la responsabilidad legal; en el tercer nivel, la ética; y en la cima, la filantropía. Posteriormente, Baden (2016) sugirió cambiar el orden de los niveles para colocarlos de la siguiente manera: lo ético, lo legal, lo

económico y lo filantrópico. Sin embargo, esta propuesta no resulta lógica ya que una empresa requiere de utilidades para subsistir y poder cumplir con todo lo demás.

Mientras que el modelo de Carroll (1991) se basa en los niveles de actuación de la empresa, otros autores plantean un modelo de RSE que busca el involucramiento de los actores locales o grupos de interés. Posicionados en esta última línea, Cea y Cea (2010) mencionan que el paradigma clásico debe cambiar para abrirse a la pluralidad e incluir a los distintos stakeholders o grupos de interés, los cuales, según Fernández (2009), incluye a proveedores, empleados, clientes, gobierno, entre otros agentes. Lo anterior, debido a que las decisiones que toma la empresa tienen un efecto sobre grupos de la sociedad, tanto local como global (Thompson, Gamble y Peteraf, 2012) por lo que al realizar acciones que beneficien a sus empleados, proveedores, clientes y otros grupos de la sociedad, la empresa estará practicando la responsabilidad social (Burgos, 2013; Hitt, Black y Porter, 2006).

Por todo lo anterior, la RSE, además de contribuir con la sociedad, la economía y el medio ambiente del lugar donde se emplaza la empresa, le permite a esta última obtener beneficios como: mejorar su posicionamiento al adquirir una buena imagen y reputación (Arbaiza, 2014; González-Larrinaga y Sánchez-López, 2019; Kotler y Lee, 2005; Raufflet et al., 2012), lo que impacta positivamente en sus ventas, utilidades, acceso a capitales y participación en el mercado (McWilliams, 2016; McWilliams et al., 2006; McWilliams y Siegel, 2011; UNIDO, 2020); así como atraer al recurso humano, sobre todo el más calificado (Kotler y Lee, 2005; Raufflet et al, 2012); pero también contribuye a generar lealtad de los empleados, quienes tendrán una mayor disponibilidad para colaborar con la empresa en momentos difíciles (Raufflet et al, 2012), es decir, fomenta el compromiso organizacional.

El Compromiso Organizacional (CO) de los empleados es una relación emocional entre el empleado y la organización (Neves et al., 2018) que influye en la adhesión y permanencia del empleado en la empresa (Meyer y Allen, 1991); por lo tanto, puede tener efectos en la rotación de personal, así como en la satisfacción, el desempeño y la productividad de los empleados (Neves et al., 2018). De acuerdo con Macarena y Troncoso (2018: 149):

Para las organizaciones es importante contar con trabajadores comprometidos, no solo porque potencialmente puede mejorar el desempeño laboral, sino también porque asegura la permanencia, lealtad e identificación de su recurso humano con la empresa. Esto puede resultar en una disminución significativa en los niveles de rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación de los trabajadores.

Sin embargo, la RSE representa diversos retos y desafíos, uno de ellos es que va evolucionando conforme avanza la sociedad y las empresas deben ir adaptándose a los cambios en el entorno. Por ejemplo, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el interés estaba puesto en el derecho a un trabajo, a un salario y a un trato justos; mientras que desde los años setenta, el interés se centró en los problemas de incremento de la pobreza, la precariedad, la inseguridad laboral y la contaminación ambiental, como externalidades del proceso de transnacionalización de las corporaciones y de la economía. Por ello, las empresas deben actualizar sus políticas en relación con la solución de los problemas sociales, humanos, ambientales y económicos actuales (Manjarrez et al., 2019).

Actualmente, la creciente competencia entre empresas requiere la implementación de nuevas prácticas motivacionales de recursos humanos. Es decir, además de atraer, reclutar, seleccionar, entrenar y compensar, las prácticas incluyen nuevos instrumentos como el coaching, empoderamiento y el CO, con el objetivo de que los empleados tengan un rol activo

en brindar satisfacción al cliente (Aruştei, 2013). No obstante, estos instrumentos son accesibles para las empresas grandes y los corporativos.

En las economías emergentes, el principal reto de la RSE es que las empresas no se limiten a cumplir con las obligaciones que indican las leyes y reglamentos, sino que tengan metas más ambiciosas. Para ello es importante que obtengan y conozcan los beneficios de la RSE y el CO, lo que será difícil de lograr si no se cuenta con suficientes utilidades ni con el apoyo por parte del gobierno, las instituciones sin fines de lucro y las cámaras empresariales.

A pesar de que algunos autores han encontrado un efecto entre la RSE y CO aún son escasos los estudios que analizan la relación entre ambos constructos, en particular, en empresas maquiladoras localizadas en ciudades fronterizas del norte de México (Chaudhary, 2017; Closon, Leys y Hellemans, 2016; Cohen et al., 2017; De Silva y De Silva, 2019; Macarena y Troncoso, 2018; Mory, Wirtz y Göttel, 2016; Peng, 2020; Tsourvakas y Yfantidou, 2018; Turker, 2009).

Pregunta de Investigación

¿La responsabilidad social empresarial influye de manera directa en el compromiso organizacional de los empleados de la industria maquiladora metalmecánica?

Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia que tiene la responsabilidad social empresarial en el compromiso organizacional de los empleados de la industria maquiladora metalmecánica.

Objetivos específicos

1 Determinar la influencia de las dimensiones de la RSE con la dimensión afectiva del CO.

2 Determinar la influencia de las dimensiones de la RSE con la dimensión de continuidad del CO.

3 Determinar la influencia de las dimensiones de la RSE con la dimensión normativa del CO.

Hipótesis

La RSE influye de manera positiva en el CO de los empleados de la empresa maquiladora metalmecánica.

La empresa es una unidad económica que persigue obtener utilidades o ganancias a partir de prestar un servicio o la fabricación y/o comercialización de productos (Drucker, 1964); es decir, las empresas deben ser rentables y competitivas para sobrevivir y desarrollarse en el tiempo. Por tanto, el factor económico es una parte importante de la responsabilidad social empresarial (Carroll, 1991).

Además, desde el punto de vista del compromiso organizacional, un buen desempeño económico puede brindar estabilidad a la empresa, así como seguridad a sus trabajadores en cuanto a su empleo e ingreso. Esto conduce a que el empleado desarrolle un vínculo emocional y considere que debe, necesita o desea permanecer en la empresa, es decir, las dimensiones: normativa, de continuidad y afectiva del CO, respectivamente. De lo anterior surge la siguiente hipótesis:

La dimensión económica de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del compromiso organizacional.

Los lugares donde se instalan las empresas tienen una serie de normas, reglamentos y leyes que regulan diversos aspectos que la empresa debe cumplir. De acuerdo con Clososon (2016: p. 34) “una compañía que da énfasis al aspecto económico a expensas de infringir la ley

puede ser comparada con una organización de la mafia”. Por esta razón la dimensión legal es incluida en la RSE (Carroll, 1991; Closon, 2009). Cuando la empresa cumple con la normatividad establecida puede generar confianza y que el empleado se identifique con la empresa (Turker, 2009). Por lo tanto, se crea la siguiente hipótesis:

La dimensión legal de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del CO

Las responsabilidades éticas abarcan las actividades que la sociedad espera que las empresas realicen y que no están cubiertas por la ley, lo que contribuye a que el empleado la valore y desarrolle un lazo emocional, influyendo en el CO (Closon, Leys y Hellemans, 2016; De Silva y De Silva, 2019), como se indica en la siguiente hipótesis:

La dimensión ética de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del CO.

Las condiciones laborales están compuestas por aspectos intangibles como el ambiente de trabajo y por aspectos tangibles como el salario y las prestaciones (Closon, C., Leys, C. y Hellemans, 2016; Gómez-Córdova, B. y Vela-Reyna, 2019; D. Turker, 2006). Las condiciones laborales adecuadas generan que el empleado se sienta cómodo y obtenga beneficios que lo hacen desear permanecer en la empresa y apreciarla (Closon, Leys y Hellemans, 2016; Turker, 2009). De ahí la siguiente hipótesis:

La dimensión condiciones laborales de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del CO.

El empoderamiento implica desarrollar la capacidad de los empleados de influir positivamente en el proceso de trabajo y en los contextos en los que están involucrados. Lo

que lleva a que el empleado se sienta parte importante de la empresa y se sienta orgulloso de su trabajo, por lo que tiene un efecto sobre el CO (Mory, Wirtz y Göttel, 2016), como se muestra en la hipótesis:

La dimensión empoderamiento de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del CO.

El fomento a la participación es cuando la empresa alienta al empleado a que se involucre en la toma de decisiones en diversos aspectos, lo que provoca que los empleados se sientan valorados y consideren que se confía en ellos (Mory, Wirtz y Göttel, 2016), lo que lleva a la siguiente hipótesis:

El fomento a la participación de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del CO.

La responsabilidad socio ambiental incluye aspectos más allá de la ética que la empresa realiza en beneficio de la comunidad y del medio ambiente, lo que provoca que el empleado perciba beneficios adicionales y desarrolle cierta admiración por la empresa y orgullo por trabajar en ella (Turker, 2009). De esta manera:

La responsabilidad socio ambiental de la RSE influye de manera positiva en las dimensiones afectiva, de continuidad y normativa del CO.

Este documento se compone de cuatro capítulos. En el primero se desarrolla el marco teórico; en el segundo, se presenta la metodología; en el tercero se muestran los resultados y la discusión de ellos; y en el cuarto se plantean las conclusiones y recomendaciones.

I. Marco teórico

En este capítulo se presentan los modelos de compromiso organizacional y responsabilidad social empresarial que sirvieron de base para la construcción del modelo teórico de la investigación.

1.1 Modelo del CO

El compromiso organizacional se considera:

Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, vínculo o lazo del trabajador con su organización, que se manifiesta por el deseo de las personas de estar y continuar en la organización donde asume una actitud que refleja su lealtad a esta, mediante la que expresan su preocupación por el éxito de la organización y su bienestar permanente (López-Martínez y López-Santos, 2020: 23).

Uno de los modelos de CO más citados en la literatura y utilizado en el análisis de las organizaciones es el de Allen y Meyer (Allen y Meyer, 1990; Meyer, Allen y Smith, 1993; Meyer y Allen, 1987; Meyer y Allen, 1991), el cual se presenta a continuación.

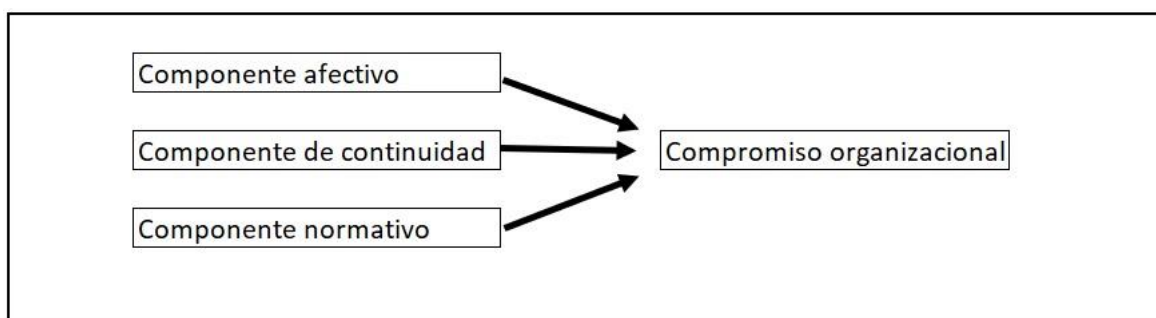
1.1.1 Modelo de Allen y Meyer

Para Meyer y Allen (1997) el CO refleja la relación de un empleado con una organización, lo cual tiene implicaciones en su decisión de mantenerse como miembro, por tanto está relacionado con la rotación de personal. Es decir, a mayor compromiso de los empleados, menor probabilidad de que estos abandonen la empresa.

A partir de una amplia revisión de literatura Allen y Meyer (1990), identificaron que el CO se entendía de manera distinta por cada investigador, dando lugar a tres conceptos que

ofrecían una aproximación parcial o limitada al fenómeno. Por lo anterior, los autores proponen un modelo que integra los tres componentes básicos: el afectivo, de continuidad y el normativo (figura 1).

Figura 1. Modelo Allen y Meyer del CO.



Fuente: Elaboración propia basado en Allen y Meyer (1990).

El *compromiso afectivo* se refiere a que los empleados permanecen en la empresa porque “ellos quieren”. Pero esta decisión es producto del lazo emocional, la identificación y el involucramiento que tienen con la empresa. De ahí que las variables que reportan este componente en el modelo sean: estar muy feliz de pasar el resto de la carrera en la empresa; disfrutar discutir acerca de la empresa con personas externas a ella; sentir realmente que los problemas de la empresa son propios; creer que se puede volver a enlazarse a otra empresa como a esta; sentirse parte de la familia en la empresa; sentirse emocionalmente enlazado a la empresa; que la empresa tenga mucho significado para la persona; sentirse con un fuerte sentido de pertenencia a la empresa (Allen y Meyer, 1990).

Según Allen y Meyer (1990) algunos elementos que anteceden o favorecen al compromiso afectivo son: el reto del puesto, la claridad del rol o puesto en cuanto a lo que se espera del empleado, la claridad de los objetivos, la dificultad de los objetivos, la receptividad de ideas

de la administración, la cohesión con los compañeros, la confianza en la empresa, la equidad en la empresa (que los empleados tengan una remuneración justa), la importancia personal (que sienta que su contribución es importante para la empresa), la retroalimentación, y que permitan al empleado participar en las decisiones.

En el *compromiso de continuidad* se entiende que los empleados permanecen en la empresa porque “necesitan hacerlo” y se refiere al compromiso basado en los costos que los empleados asocian con dejar la empresa. De ahí que las variables que reportan este componente en el modelo identifiquen efectos negativos de dejar la empresa como: que sería muy costoso o que mucho de su vida se vería estropeado, el miedo de no tener otro trabajo, sentir que se tienen pocas opciones, la escasez de alternativas disponibles, porque dejarla requeriría un sacrificio personal considerable ya que otra empresa puede no igualar los beneficios, o bien, se puede considerar permanecer en la empresa tanto por necesidad como por deseo (Allen y Meyer, 1990).

Los factores que favorecen al incremento del compromiso de continuidad del empleado son: las destrezas que ha desarrollado y que tanto le servirán en otras empresas; la educación y si esta le servirá en otras empresa; la relocalización, si el empleado se cambia de compañía, si tendrá que relocalizarse a otra ciudad; la auto inversión, cuánto ha invertido el empleado en tiempo y esfuerzo en esa empresa; la pensión, es decir, si el empleado cambia de empresa, perderá la pensión que podría tener en la empresa actual; la comunidad o cuánto tiempo ha vivido el empleado en la misma área; y las alternativas, es decir, si el empleado abandona, la empresa, si tiene alternativas para conseguir un trabajo comparable o mejor que el empleo actual (Allen y Meyer, 1990).

En cuanto al *compromiso normativo*, se considera que los empleados permanecen en la empresa porque “deben hacerlo”. El componente normativo se refiere a los sentimientos de obligación de permanecer en la empresa. De ahí que las variables que reportan este componente en el modelo sean: el pensar que la gente se mueve de empresa a empresa muy frecuentemente; el creer que una persona siempre debe ser leal con su empresa; el considerar que brincar de empresa en empresa no es ético; el pensar que la lealtad es importante y por lo tanto sentir la obligación moral de permanecer en la empresa; el sentir que no es correcto dejar la empresa ya que le enseñaron a creer en el valor de la lealtad a la empresa; el creer que las cosas eran mejor en los días cuando la gente permanecía en una empresa durante la mayor parte de sus carreras; el creer que ya no es sensible ser un “hombre empresa” o “mujer empresa” (Allen y Meyer, 1990). Entendiéndose por hombre empresa o mujer empresa: “un hombre o mujer que valora la empresa para la que trabaja más que cualquier otra cosa en su vida y está dispuesto a hacer lo que la empresa necesite” (Cambridge-Dictionary, 2022).

El compromiso normativo se ve afectado positivamente por la norma existente al respecto, es decir, si la empresa espera que los empleados tengan un sentido fuerte de compromiso personal con la organización (Allen y Meyer, 1990).

En la revisión de la literatura sobre el CO se encontraron algunos estudios que usan los tres componentes del modelo de CO de Allen y Meyer (Meyer, Allen, y Smith, 1993; Meyer et al., 2011); algunos utilizan solo el componente afectivo del modelo (Closon, Leys y Hellemans, 2016; Odoardi et al, 2019), y otros combinan el modelo con el de otros autores (Gomes y Bittencourt, 2019; Liou, 2008; Mory, Wirtz. y Göttel, 2016), sin embargo, el modelo de Allen y Meyer fue el mayormente usado y citado en la literatura revisada. Por tal

razón, en esta investigación se incluye el modelo original de Allen y Meyer, es decir, con sus componentes afectivo, de continuidad y normativo.

1.2 Modelos de la RSE

En la literatura se pueden encontrar diversos modelos de RSE. Para Drucker (1974), las responsabilidades sociales son de dos tipos: el primero, son problemas que la institución genera a la sociedad, y, por lo tanto, debe tratar de evitarlos o revertirlos; el segundo, son problemas que existen en la sociedad misma y la empresa ayuda a atenderlos.

Con respecto al primer tipo, Thompson, Gamble y Peteraf (2012: 305) señalan que “los administradores de la compañía están obligados a mostrar una conciencia social al operar la empresa y, en particular, a tomar en cuenta como las decisiones de la administración y las acciones de la compañía afectan el bienestar de los empleados, comunidades locales, el ambiente y la sociedad en conjunto”. Mientras que en el segundo tipo son actividades filantrópicas que la empresa realiza en beneficio de la sociedad, como pueden ser participar en actividades caritativas dentro de la comunidad, dar asistencia a instituciones de educación y ayudar en proyectos que mejoran la calidad de vida de la comunidad (Carroll, 1991).

En la literatura especializada sobre el tema, las dimensiones que abarca la RSE son principalmente: el desempeño económico (Carroll, 1991; Drucker, 2004; Soto y Cárdenas, 2007; Thompson, Gamble y Peteraf, 2012); el comportamiento legal y el pago de impuestos (Carroll, 1991; Ramírez, 2014); el comportamiento ético (Carroll, 1991; Debeljuh, 2009; Soto y Cárdenas, 2007; Thompson, Gamble y Peteraf, 2012); el respeto por las personas y empleados, así como ser un buen lugar para trabajar (Drucker, 2004; Thompson, Gamble, y Peteraf, 2012); con los clientes, tales como el ofrecer productos que sean seguros (que no causen daño) y que sean de alta calidad, proveerles información completa acerca de los

productos, así como dar importancia a la satisfacción del cliente (Drucker, 2004; Duygu Turker, 2009); el cuidado del medio ambiente (Drucker, 2004; Ramírez, 2014; Soto y Cárdenas, 2007; Thompson, Gamble y Peteraf, 2012): el apoyo a la sociedad en su desarrollo, mejoramiento y en el enfrentamiento de problemas, además de alentar mejoras cívicas, tales como brindar oportunidades de salud y educación, ya sea a los empleados o a la comunidad (Drucker, 2004; Ramírez, 2014; Thompson, Gamble y Peteraf, 2012).

Si bien, la literatura reporta una amplia gama de modelos de la RSE, destacan las propuestas de Carroll, de Turker y de Mory, Wirtz y Göttel. Los dos primeros por ser modelos clásicos frecuentemente utilizados, mientras que el tercero, por ser novedoso en cuanto a las dimensiones que involucra en el análisis. A continuación, se presentarán los tres modelos.

1.2.1 Modelo de Carroll

En el modelo de Carroll, conocido como la Pirámide de Carroll, la RSE debe incluir todo el espectro de obligaciones de la empresa, lo que “engloba las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (Carroll, 1979: 500) y que son sus dimensiones básicas.

La *responsabilidad económica* se refiere al desempeño económico, ya que la empresa tiene como objetivo generar utilidad mediante la producción de bienes y prestación de servicios que el cliente quiere y necesita. Las variables de esta dimensión son: el maximizar las utilidades en las participaciones accionarias; el compromiso de ser tan rentable como sea posible y ser consistente en ese aspecto, el mantener una fuerte posición competitiva y un alto nivel de eficiencia operativa (Carroll, 1991).

La *responsabilidad legal* se refiere a que las empresas logren su objetivo de tener utilidades, pero cumpliendo con la legislación federal, estatal y municipal. Las variables son: el desempeño consistente con las expectativas del gobierno y el cumplimiento con el marco legal; ser un ciudadano corporativo que permanece en la ley; la importancia de que una empresa exitosa sea definida como una que cumple con sus obligaciones legales y la importancia de proveer bienes y servicios que por lo menos cumplen con los requerimientos legales mínimos (Carroll, 1991).

La *responsabilidad ética* se refiere a las actividades y prácticas de la empresa que son esperadas o prohibidas por los miembros de la sociedad, aunque estas no sean legalmente obligatorias. Por tanto, refleja un estándar de desempeño mayor al que requiere la ley. Las variables son: el desempeñarse de manera consistente con las costumbres sociales y las normas éticas; el reconocer y respetar normas éticas y morales nuevas o en evolución, adoptadas por la sociedad; el prevenir que las normas éticas se vean comprometidas por el logro de metas organizacionales; el ser un buen ciudadano corporativo que hace lo que se espera de él, moral y éticamente; el reconocer que la integridad corporativa y la conducta ética debe ir más allá del cumplimiento con las leyes y las regulaciones (Carroll, 1991).

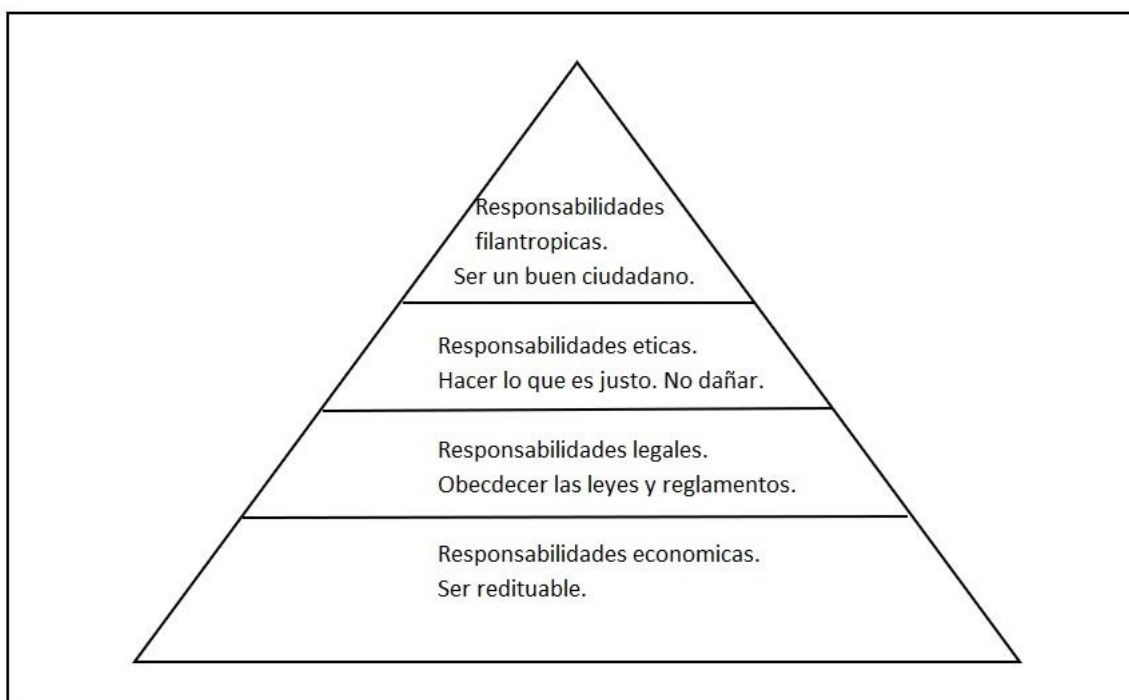
Las *responsabilidades filantrópicas* se refieren a que la empresa se comprometa activamente en actos o programas para promover el bienestar humano como acto de buena voluntad. Lo que diferencia la responsabilidad ética de la filantrópica, es que las filantrópicas, no son esperadas desde un punto de vista ético. Por ejemplo, los recursos financieros o el tiempo ejecutivo para contribuir con el arte, la educación, o la comunidad. Las variables son: el desempeñarse de manera consistente con las expectativas filantrópicas y caritativas de la sociedad; el apoyar a las bellas artes y las artes escénicas; el que los gerentes y empleados

participen en actividades voluntarias y caritativas dentro de sus comunidades; el dar asistencia a instituciones de educación públicas y privadas y el ayudar voluntariamente a aquellos proyectos que mejoran la calidad de vida de la sociedad (Carroll, 1991).

En resumen, la empresa debe buscar generar beneficios y ser rentable, cumplir con las leyes y regulaciones, hacer lo que es justo, equitativo y evitar el daño, y ser un buen ciudadano corporativo (Carroll, 1991).

La representación del modelo es una pirámide como se observa en la figura 2, donde la base es la dimensión económica, ya que las empresas deben generar utilidades, el siguiente nivel de la pirámide es la dimensión legal, ya que la empresa siempre debe cumplir con todas las leyes y reglamentos durante su operación, la siguiente dimensión hacia arriba de la pirámide es la ética, porque como ya se explicó, no solo se debe cumplir la ley, sino que la empresa también debe actuar de manera ética, y finalmente, el nivel más alto de la pirámide es la dimensión filantrópica, ya que la empresa puede actuar en beneficio de la sociedad, más allá de la ética.

Figura 2: Pirámide de Carroll.



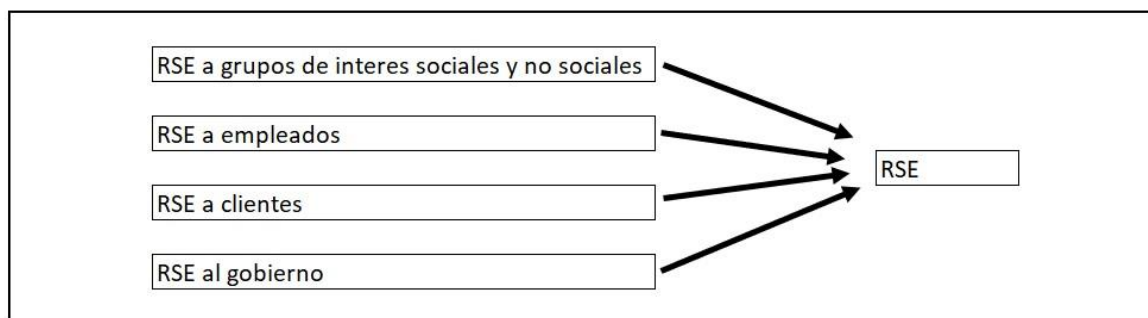
Fuente: Elaboración propia basado en Carroll (1991).

1.2.2 Modelo de Turker

El modelo de Turker define RSE como los “comportamientos corporativos que tienen como objetivo afectar positivamente a los grupos de interés y van más allá de su interés económico” (Duygu Turker, 2009 :190). Los grupos de interés incluyen a aquellos que afectan o son afectados por las metas de la empresa (Freeman, 1984 citado por Turker 2009).

Turker (2009) presenta un modelo de RSE, el cual se puede observar en la figura 3, cuyas dimensiones son la responsabilidad de la empresa con respecto a grupos de interés sociales y no sociales, a empleados, a clientes, y al gobierno.

Figura 3. Modelo de Turker



Fuente: Elaboración propia basado en Turker (2009).

Los *grupos de interés sociales y no sociales* abarcan a la sociedad, al medio ambiente, a las siguientes generaciones, y a las organizaciones no gubernamentales. Para Turker, todos estos grupos de interés se pueden agrupar juntos porque se considera su punto de vista común. Él pone como ejemplo que la protección del ambiente natural no solo es importante para el bienestar de las generaciones presentes y futuras, sino también por sí misma por su valor intrínseco. Las variables son: el participar en las actividades que apuntan a proteger y mejorar la calidad del ambiente natural; el invertir para crear una mejor vida para las futuras generaciones; el implementar programas especiales para minimizar su impacto negativo en el medio ambiente; el tener como objetivo un crecimiento sostenible el cual considera a las generaciones futuras; el apoyar a las organizaciones no gubernamentales que trabajan los problemas del área y contribuir con las campañas y proyectos que promueven el bienestar de la sociedad (Duygu Turker, 2009).

Con respecto a los *empleados*, la responsabilidad empresarial consiste en procurar que se den buenas condiciones laborales, incluyendo las oportunidades de hacer carrera, la justicia organizacional, y las políticas favorables a la familia. Las variables que incluye esta dimensión son: el alentar a los empleados a participar en actividades voluntarias y a

desarrollar sus destrezas y carreras; el preocuparse por las necesidades y deseos de los trabajadores; el implementar políticas flexibles que den un buen balance entre la vida y el trabajo de los empleados; el tomar decisiones relacionadas con los empleados que sean justas; así como el apoyarlos para que adquieran educación adicional (Duygu Turker, 2009).

Por su parte, los *clientes* son un grupo crucial para las empresas, ya que dependen de ellos y, por lo tanto, deben construir y mantener una buena relación, a través de ponerles atención, ofrecerles productos de calidad y brindarles información precisa. Las variables de esta dimensión son: el proteger los derechos de los consumidores más allá de los requerimientos legales; el proveer a los clientes información completa y precisa acerca de los productos y el buscar la satisfacción del cliente (Duygu Turker, 2009).

Por último, con respecto al *gobierno*, señala que las empresas deben cumplir con sus requerimientos legales. Las variables son: el pagar los impuestos de manera regular y continua y el cumplir con los requerimientos legales completamente y prontamente (Duygu Turker, 2009).

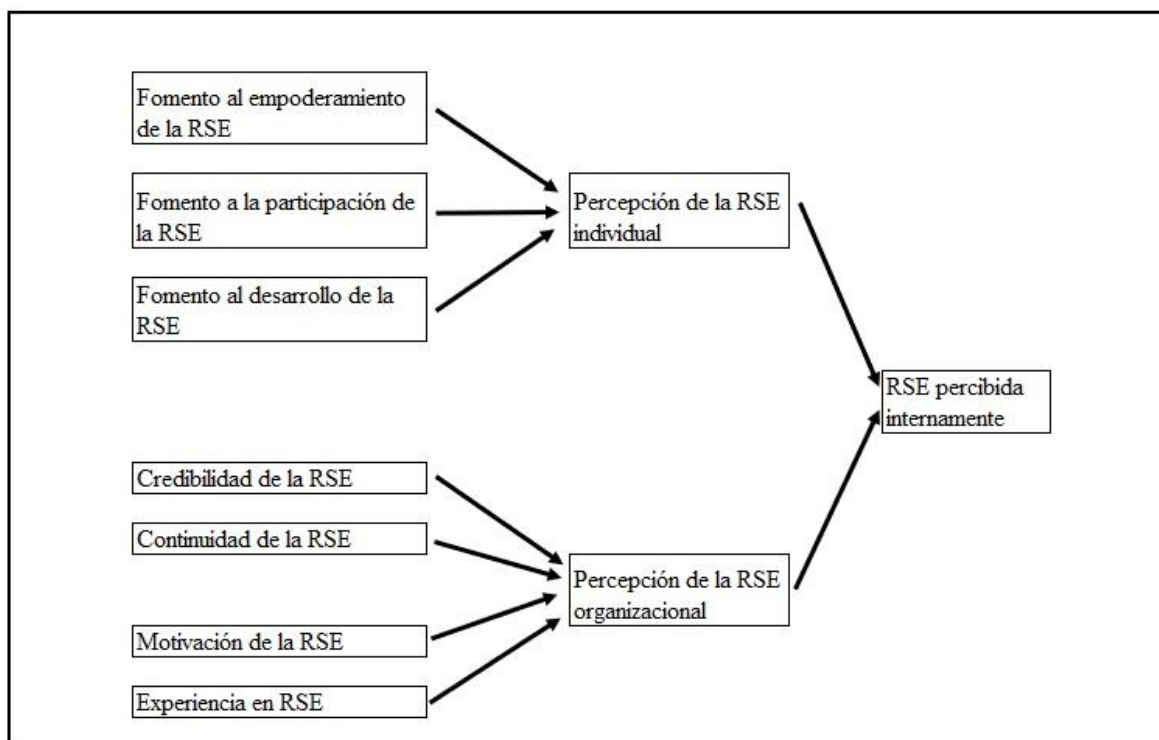
En la revisión de literatura se identificaron tres estudios que utilizan el modelo de Turker (Chaudhary, 2017; Nieto, Melgar y Coronel, 2015; Turker, 2009).

1.2.3 Modelo de Mory, Wirtz y Göttel

Los investigadores Mory, Wirtz y Göttel (2016) desarrollaron un modelo innovador, interesante y distinto a la mayoría de los reportados en la literatura (figura 4). El modelo asume la RSE desde la combinación de dos aspectos: la percepción del empleado que tiene sobre la responsabilidad de la empresa hacia él (individual); y la responsabilidad de la empresa hacia todos los empleados en general (organizacional) De tal manera que la RSE

percibida internamente se compone de dos constructos: la percepción de la RSE individual y la percepción de la RSE organizacional (Mory, L., Wirtz, B. y Göttel, 2016).

Figura 4. Modelo de Mory, Wirtz y Göttel



Fuente: Elaboración propia basado en Mory, Wirtz y Göttel (2016).

Percepción de la RSE organizacional

Es lo que la organización tiene que ofrecer al empleado de manera individual. Este constructo abarca el fomento al empoderamiento, el fomento a la participación, y el fomento al desarrollo. Está basado en la teoría del intercambio social, la cual sugiere que, si los empleados reciben las medidas deseadas de RSE, se sentirán emocionalmente obligados a incrementar su CO, y viceversa, la empresa al sentir un mayor compromiso de los empleados, esta se verá obligada a dar mayores medidas de RSE a los empleados (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

El *fomento al empoderamiento* es una herramienta de motivación en la implementación de la RSE interna en la empresa, a través de la cual los empleados reciben la oportunidad de influenciar proactivamente su proceso de trabajo y sus contextos. Las variables son el dar u ofrecer a los empleados: la libertad con la cual ellos son empoderados para resolver sus problemas independientemente; el empoderarlos para determinar sus propias formas de trabajar independientemente dentro de fronteras acordadas; el empoderarlos para que independientemente corrijan las tareas y las metas que le son asignadas; el alentarlos a comprometerse en pensamientos y acciones autónomos e independientes; el darles autonomía con respecto al desempeño independiente de las tareas; el darles la decisión de cómo pueden desarrollar sus tareas; el darles oportunidades de trabajo independiente y darles responsabilidad de sus tareas (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

Con respecto al *fomento a la participación*, afirman que el involucrimiento de los empleados en la toma de decisiones les envía un mensaje de que son valorados y se confía en ellos. Las variables son: el dar a los empleados la oportunidad de participar en la programación de sus tareas y sus metas; el apoyar a los supervisores para que discutan sus asuntos y sus prácticas con los empleados y les permitan participar en la toma de decisiones; el permitir a los empleados que opinen acerca de las decisiones de sus superiores, el alentar a los empleados a que hagan sugerencias acerca del desempeño de sus tareas, y de este modo a participar; dar la oportunidad a los empleados de una participación general indirecta y un involucrimiento en los asuntos diarios de la empresa; el dar a los empleados una influencia razonable y derechos de participación en decisiones de la organización; el dar suficiente control y derechos de participación a los empleados en decisiones dentro de su departamento o grupo de trabajo y

dar suficientes oportunidades a los empleados de ser activos y participativos dentro de sus departamentos o grupos de trabajo (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

El *fomento al desarrollo* consiste en invertir en el desarrollo de los empleados y les da nuevos conocimientos y destrezas las cuales les permiten enfrentar los retos futuros en el trabajo. Es decir, entrenamiento, educación, capacitación. Las variables son: el entrenar y apoyar a los empleados en destrezas que los preparan para trabajos futuros y un desarrollo de carrera a un grado por encima del promedio; el apoyar a los empleados de una manera dirigida a través de consejería de carrera y asistencia con la planeación de su carrera; el apoyar a los empleados para siempre darles tiempo suficiente de aprender nuevas destrezas; el apoyar y promover el aprendizaje a lo largo de toda la vida; el usar una mezcla de diferentes herramientas de aprendizaje y métodos para un mayor desarrollo de los empleados; el dar a los empleados oportunidades para mejorar y desarrollar sus destrezas en su trabajo actual o para dejar que sus destrezas sean desarrolladas por la compañía y el alentar a los empleados en cada etapa de su experiencia profesional dándoles acceso a entrenamiento y educación vocacional (Mory, Wirtz. y Göttel, 2016).

Percepción de la RSE organizacional

Es la percepción del empleado acerca de cómo la empresa implementa internamente la RSE hacia el personal en lo colectivo. Para este constructo, consultaron la teoría de la identidad, la cual explica la conducta de la gente dentro de grupos. Según la teoría, los empleados parecen identificarse con empresas cuando las características de ambas partes están en línea la una con la otra. Después de lo cual la más alta identificación se asume cuando la empresa tiene una reputación favorable y de esta forma puede contribuir al estatus auto percibido del empleado y sentido de uno mismo en la sociedad. Los factores o dimensiones son: cómo es

de creíble, qué tan continua es, así como basada en qué motivación y en qué cuerpo de experiencia (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

La credibilidad se refiere a las medidas comprendidas por la organización, por lo tanto, la inquietud principal es ver si las actividades sociales implementadas hacia los empleados son diseñadas de una manera plausible y convincente. La credibilidad es clave para reducir la tensión y escepticismo. Las variables son: el dar un alto grado de credibilidad a las actividades de RSE; el hacer muy reales y auténticas las actividades de RSE; el mostrar honestidad en las actividades de RSE y el actuar de manera creíble en las actividades de RSE (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

La continuidad es entendida como la medida de la consistencia y firmeza de las medidas de RSE implementadas internamente. En el estudio se asume que, si la implementación continua de la RSE de parte de la empresa representa su compromiso hacia la RSE, los empleados percibirán esta circunstancia, e incrementarán su identificación con la organización. Las variables son: el dar poco cambio a atreves de los años a las actividades de RSE; el que las actividades de RSE sean continuas y no aisladas (que no sean de un solo evento); el que las actividades de RSE sean constantemente llevadas a cabo y que las actividades de RSE están marcadas por un alto grado de continuidad (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

La motivación representa el cómo los empleados perciben las intenciones, motivos y razones de una organización para implementar medidas de RSE con sus empleados. Las variables son: el actuar de manera desinteresada en las actividades de la RSE; el actuar de manera muy amable en las actividades de la RSE; el nunca actuar por el interés propio en las actividades de RSE y el solo tener intenciones de caridad en las actividades de RSE (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

La experiencia se considera como la experiencia previa de las empresas en manejar la responsabilidad social hacia los empleados, lo cual es la experiencia acumulada en temas relacionados con RSE. Las variables son: el ganar experiencia considerable en las actividades de RSE; el conducir actividades de RSE de manera exitosa; el familiarizarse con el apoyo de las actividades de RSE y el ganar experiencia extensa en actividades de RSE (Mory, Wirtz y Göttel, 2016).

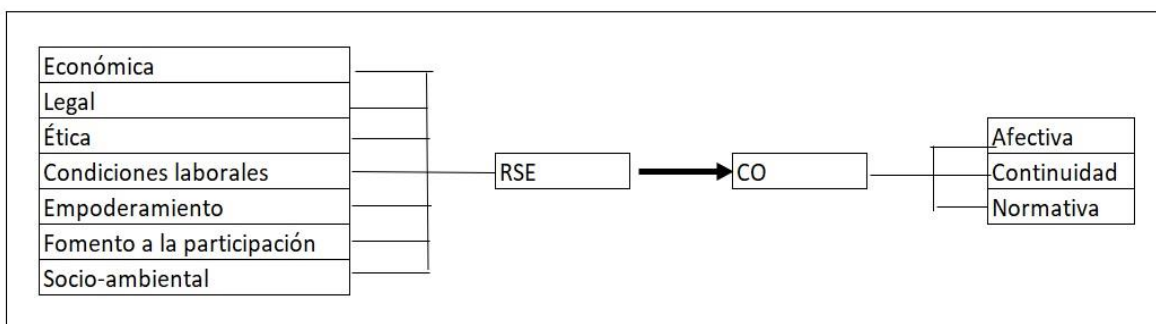
Se consideró que este modelo es interesante y distinto a otros modelos por lo que se tomó en consideración para la elaboración del presente estudio.

1.3 Modelo propuesto: RSE-CO teórico

En esta investigación para analizar la influencia de la RSE en el CO se propuso un modelo que combina a los descritos en párrafos anteriores, es decir, se toma el modelo de Allen y Meyer (1990) de CO y se combina con los modelos de Carroll (1991), Turker (2009), y Mory, Wirtz y Göttel (2016) de RSE.

El modelo propuesto RSE-CO teórico, plantea como variable independiente a la RSE con siete dimensiones, las cuales son: la económica, la legal, la ética, las condiciones laborales, el empoderamiento, el fomento a la participación y la socioambiental. Como variable dependiente se encuentra al CO, el cual tiene tres dimensiones: la afectiva, de continuidad y la normativa (figura 5).

Figura 5. Modelo Teórico RSE -CO



Fuente: Elaboración propia.

II. Metodología

Para analizar la relación entre la RSE y el CO de los empleados se llevó a cabo una investigación con un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y multivariante, tomándose como caso de estudio una industria maquiladora del sector metalmecánico de Mexicali, B.C., cuyo nombre se omitirá para conservar el anonimato de la empresa.

Las variables se analizaron en su contexto sin ser manipuladas y se recabó información mediante una encuesta que se aplicó a una muestra representativa de los empleados de la empresa. Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de Torres, Paz y Salazar (2006) para la estimación de proporciones para poblaciones finitas, considerando una confianza de 0.95 y un error máximo de 0.05. En total se encuestó a 330 de un total de 400 empleados lo que incluye: operativo de seguridad e higiene o vigilancia, operativo de almacén (recibo, embarques y MRO), operativo de producción, líderes de equipo (guías de línea, coordinadores, líderes de área y gerentes) y administrativos contribuidores individuales.

En el diseño y validación del instrumento, en un primer momento, como producto de la revisión de literatura se integró un cuestionario que incluía 6 dimensiones para la RSE y 3 para el CO, así como un total 76 items. Posteriormente, siguiendo el procedimiento de Lawshe (1975), el cuestionario se sometió a consideración de 6 expertos, quienes evaluaron las preguntas otorgándoles un puntaje. Se conservaron sólo las preguntas que tuvieron un valor mayor a 0.58 en la razón de validez de contenido (CVR, por sus siglas en inglés) (Magdalena et al., 2015).

Adicionalmente, se atendieron las observaciones y recomendaciones de los expertos, entre ellas, la sugerencia de sustituir la dimensión social por las dimensiones de condiciones laborales y socio-ambiental, y se agregaron las dimensiones de empoderamiento y de fomento a la participación tomadas del modelo de Mory, Wirtz y Göttel (2016).

En una tercera validación del instrumento se realizó una prueba piloto en una muestra de 39 empleados, lo que permitió corroborar la claridad de las preguntas y evaluar la fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach. Este coeficiente permite medir la consistencia interna de los constructos, asume valores de 0 a 1, cuyo límite inferior de aceptabilidad es 0.60 o 0.70 según el tipo de estudio (Elorza, 2008).

El alfa de Cronbach de la prueba piloto tuvo un valor mayor a 0.7 en todas las dimensiones (tabla 1), por lo que se considera que la fiabilidad del instrumento es adecuada.

Tabla 1. Alfa de Cronbach por constructo de la prueba piloto

Dimensión:	Cantidad de ítems	Alfa de Cronbach:
Dimensión económica de la RSE	9	0.829
Dimensión legal de la RSE	11	0.909
Dimensión ética de la RSE	14	0.929
Condiciones laborales de la RSE	16	0.952
Empoderamiento de la RSE	7	0.907
Fomento a la participación de la RSE	8	0.939
Responsabilidad socioambiental de la RSE	10	0.944
Dimensión afectiva del CO	6	0.935
Dimensión de continuidad del CO	6	0.896
Dimensión normativa del CO	7	0.929
	94	

Fuente: Elaboración propia.

El instrumento final de recolección de datos (anexo 1), cuenta con afirmaciones para ser contestadas en escala Likert de 5 puntos. El cuestionario registra a la RSE, a partir de 7

dimensiones: la económica (9 afirmaciones), la legal (11 afirmaciones), la ética (13 afirmaciones), las condiciones laborales (16 afirmaciones), el empoderamiento (7 afirmaciones), el fomento a la participación (8 afirmaciones), y la responsabilidad socioambiental (10 afirmaciones). Mientras que el CO de los empleados incluye las siguientes dimensiones: la afectiva (7 afirmaciones), la de continuidad (6 afirmaciones) y la normativa (7 afirmaciones). Las afirmaciones de las dimensiones del CO, las cuales son afectiva, normativa y de continuidad están basadas en Allen y Meyer (1990).

Las afirmaciones de la dimensión económica se basaron en Carroll (1991) y Closon (2009); las de la dimensión legal, en Turker (2009), Turker (2006), Kim et al. (2010), Bhuiyan, Baird y Munir (2020); las de la dimensión ética, en Closon (2009), Turker (2009), Turker (2006), Tsourvakas y Yfantidou (2018), Gonzalez-Larrinaga (2019), Sanchez-Lopez et al. (2019) y Bhuiyan, Baird y Munir (2020); las de la dimensión de condiciones laborales, en Turker (2009), Gonzalez-Larrinaga (2019), Turker (2006), Closon (2009), Gómez-Córdova y Vela-Reyna (2019), Kim et al. (2010), Mory, Wirtz y Göttel (2016); las del empoderamiento y fomento, en la participación de la RSE en Mory, Wirtz y Göttel (2016); y las de la responsabilidad socioambiental, en Chaudhary (2017), Turker (2009), Closon (2009), Tsourvakas y Yfantidou (2018), Sanchez-Lopez et al. (2019), Gonzalez-Larrinaga (2019).

2.1 Técnicas estadísticas

Entre las técnicas estadísticas multivariantes se seleccionó la de modelos de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), ya que estima los efectos y las relaciones entre múltiples variables de manera simultánea. SEM proporciona una mayor flexibilidad y es menos restrictivo que los modelos de regresión, pues permite incluir el error de medición

tanto en las variables dependientes como en las independientes (Ruiz, Pardo y San Martín, 2010).

De acuerdo con Ruiz, Pardo y San Martín (2010: 34), la ventaja de este tipo de modelos “es que permiten proponer el tipo y dirección de las relaciones que se espera encontrar entre las diversas variables contenidas en él, para pasar posteriormente a estimar los parámetros que vienen especificados por las relaciones propuestas a nivel teórico”. Estos modelos son confirmatorios dado que corroboran las relaciones propuestas en la muestra, partiendo de una teoría base.

Para el análisis de los datos se utilizó del software ADANCO PLS-SEM (Henseler, 2021), de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS, por sus siglas en inglés), un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza (Roldán y Sánchez-Franco, 2012).

Los criterios que se deben de cumplir en un modelo de ecuaciones estructurales son los siguientes:

- 1) Las cargas factoriales o pesos de las variables en cada constructo deben de asumir un valor mayor que 0.707 (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2017); no obstante, Hulland (1999) indica que pueden conservarse variables con cargas mayores a 0.40 y menores a 0.70, en función a su importancia teórica.
- 2) El factor de inflación de la varianza (VIF, por sus siglas en inglés), como indicador de multicolinealidad, debe ser menor a 5. Ya que, según Neter, Wasserman y Kunter (1983), si este se encuentra entre 0 y 5 la multicolinealidad es leve, si tiene un valor entre 5 y 10 es moderada, y un valor mayor a 10 sugiere una multicolinealidad severa. La multicolinealidad se refiere a “la existencia de relaciones lineales o cuasi lineales

entre variables regresoras en un modelo de regresión múltiple, lo que indica que parte sustancial de la información en una o más de estas variables es redundante” (Villegas, 2017).

- 3) El alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta (ρ_c) y Dijkstra-Henseler's ρ_A , como medidas de coherencia interna, fiabilidad y validez de los constructos (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2016), deben asumir los siguientes valores: alfa de Cronbach ≥ 0.8 (Nunnally y Bernstein, 1994); la fiabilidad compuesta (ρ_c) ≥ 0.8 (Nunnally y Bernstein, 1994); Dijkstra & Henseler's $\rho_A \geq 0.7$ (Dijkstra y Henseler, 2015).
- 4) La validez convergente “hace referencia al grado de certeza que se tiene en que los indicadores propuestos miden una misma variable latente o factor” (Moral de la Rubia, 2019: 28), se mide a través de la varianza media extraída (AVE, por sus siglas en inglés), se considera que los constructos tienen suficiente unidimensionalidad si el valor de su AVE excede 0.5 (Fornell y Larcker, 1981).
- 5) La validez discriminante HTMT (heterotrait-monotrait) indica que los ítems (indicadores) de un constructo no están midiendo al mismo tiempo a otros constructos, “es la media de las correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos (correlación HT, del inglés Heterotrait-Heteromethod), en relación con el promedio de las correlaciones de indicadores dentro del mismo constructo (correlaciones MT, del inglés Monotrait-Heteromethod). Los valores inferiores a 0.90 demuestran una adecuada validez discriminante” (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2014: 121)
- 6) La validez discriminante Fornell-Larcker permite identificar la diferencia empírica entre los constructos y se puede evaluar a partir de la carga cruzada del indicador” (Ab Hamid et al., 2017: 2) La cantidad de varianza que un constructo captura de sus

indicadores (AVE) deber a ser mayor que la varianza que dicho constructo comparte con otros constructos en el modelo.

- 7) La raíz cuadrada del residual estandarizado medio o error cuadrático medio estandarizado (Standardized Root Mean Square Residual [SRMR], por sus siglas en inglés) es una medida absoluta de bondad de ajuste del modelo, cuanto más pequeño sea el valor de SRMR, mejor será el ajuste, de tal manera que un valor de cero indica un ajuste perfecto. Para Cangur y Ercan (2015) un valor de SRMR inferior a 0.10 indica un ajuste aceptable. Hu y Bentler (1999) proponen que un valor menor a 0.08 generalmente se puede considerar un buen ajuste. Para este estudio, se utilizó el valor de SRMR de 0.10.
- 8) El coeficiente de determinación R^2 mide qué proporción de la variación de la variable dependiente es explicado por las variables independientes del modelo. Asume valores que van de 0 a 1, donde los cercanos a uno, significan un mayor nivel de precisión en la predicción (valor mínimo sugerido 0.1) (Wetzels et al., 2009).
- 9) En relación con el nivel de influencia de las hipótesis planteadas en la investigación. Para el Coeficientes path (β) o coeficientes de regresión estandarizados del modelo estructural el valor debe ser superior al 0.2. Este índice mide el poder explicativo que tienen las variables independientes sobre la variable dependiente. Para someter a prueba la hipótesis nula de que una variable independiente no tiene un efecto en una variable dependiente, se observa el valor de p en la inferencia de efectos directos Bootstrap, donde el valor p menor a 0.05 rechaza la hipótesis nula. Por su parte, el estadístico de Cohen f^2 indica el tamaño del efecto, donde valores menores a 0.02 no tienen un efecto sustancial.

III. Resultados y Discusión

3.1 Datos sociodemográficos de la muestra

En el estudio participaron 330 empleados, en su mayoría fueron hombres (76.36%) y un 23.64% fueron mujeres. De los encuestados 62% son (menores de 40 años); 56% tiene poca antigüedad en la empresa (5 años o menos) y 78.79% no tienen estudios universitarios.

Con respecto a la posición que ocupan dentro de la empresa, 71.82% son personal operativo, el cual incluye operativos de seguridad e higiene, de vigilancia, montacarguistas de almacén, gente de recibo de materia prima, de embarques de producto terminado, de recibos de material de consumo (MRO), así como de empleados de producción; 20.91% son líderes de equipo (guías de línea, coordinadores, líderes de área y gerentes); mientras que el 7.27% son administrativos contribuidores individuales.

Tabla 2. Datos sociodemográficos de la muestra

		Cantidad	Porcentaje
Sexo			
	Hombres	252	76.36%
	Mujeres	78	23.64%
	Total	330	100%
Edad			
	18 a 30 años	95	28.79%
	30 a 40 años	111	33.64%
	40 a 50 años	96	29.09%
	50 años o más	28	8.48%
	Total	330	100%
Antigüedad			
	0 a 5 años	186	56.36%
	5 a 15 años	85	25.76%
	15 años o más	59	17.88%
	Total	330	100%
Posición en la empresa			

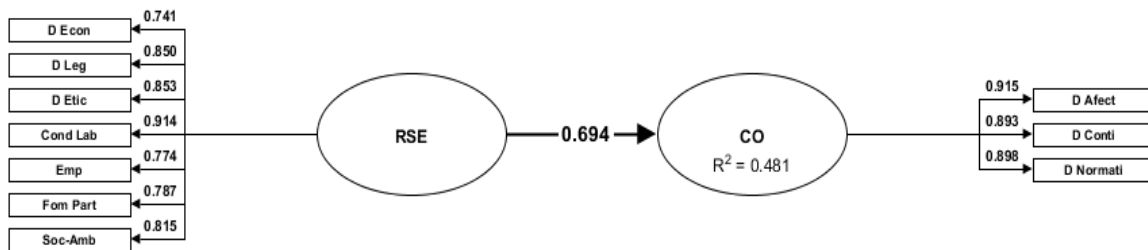
	Operativo de seguridad e higiene o vigilancia	8	2.42%
	Operativo de almacén	48	14.55%
	Operativo de producción	181	54.85%
	Líder de equipo	69	20.91%
	Administrativos contribuidores individuales	24	7.27%
	Total	330	100%
Nivel educativo			
	Primaria	3	0.91%
	Secundaria	134	40.61%
	Preparatoria	123	37.27%
	Licenciatura	63	19.09%
	Maestría	7	2.12%
	Total	330	100%

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Modelo teórico RSE-CO

El modelo RSE-CO resultante se muestra en la figura 6, donde se observa que existe un impacto del constructo RSE en el constructo CO, ya que la relación presenta un coeficiente de regresión estandarizado de 0.694, significativo a un porcentaje mayor al 99%, así como un coeficiente de determinación R^2 con un valor de 0.481, que según Wetzels et al. (2009) representa un efecto grande.

Figura 6. Representación gráfica del modelo teórico RSE-CO



Fuente: Obtenido del software Adanco.

Con respecto a las dimensiones de los constructos, las cargas factoriales muestran que cada dimensión contribuye a la varianza del constructo al que pertenece, ya que presentan valores mayores a 0.707 (Tabla 3). Por su parte, el factor de inflación de la varianza (VIF) indica que las dimensiones no presentaron problemas de multicolinealidad, ya que presentan valores menores a 10, pero las dimensiones: legal, ética y de condiciones laborales tienen una multicolinealidad moderada.

Tabla 3. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo teórico

Responsabilidad Social Empresarial			Compromiso Organizacional		
Dimensión	Carga factorial	VIF	Dimensión	Carga factorial	VIF
Económica	0.741	2.3386	Afectiva	0.915	2.4994
Legal	0.850	5.3135	Continuidad	0.893	2.6194
Ética	0.853	5.9354	Normativa	0.898	2.5005
Condiciones laborales	0.914	6.1184			
Empoderamiento	0.774	2.1104			
Fomento a la participación	0.787	2.2993			
Socio ambiental	0.815	2.591			

Fuente: Elaboración propia.

Tanto la RSE como el CO muestran coherencia interna, fiabilidad y validez, ya que sus valores son superiores a 0.80, tanto en la fiabilidad compuesta como en el Alfa de Cronbach (tabla 4). Por otro lado, la validez convergente, medida por el AVE, muestra que los constructos tienen suficiente unidimensionalidad, es decir, que los ítems que los componen no contribuyen en otras variables latentes, ya que sus valores exceden el 0.50.

En cuanto a la validez discriminante, el criterio de Fornell-Larcker indica que los constructos no están midiendo otros constructos al mismo tiempo, ya que el AVE de los constructos es mayor a la correlación del constructo con otros constructos; mientras que el valor del criterio HTMT es menor a 0.90; lo que indica en ambos casos la existencia de validez discriminante.

Tabla 4. Fiabilidad, validez, AVE y validez discriminante del modelo teórico

Constructo	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	AVE	Fornell-Larcker		HTMT	
				RSE	CO	RSE	CO
RSE	0.935	0.919	0.674	0.6742			
CO	0.929	0.886	0.814	0.4812	0.8137	0.745	

Fuente: Elaboración propia.

El valor del SRMR (0.0892) indica que la bondad de ajuste del modelo es aceptable, ya que es menor a 0.10; mientras que la R^2 y la R^2 ajustada (0.4812 y 0.4796, respectivamente), indican que el modelo puede explicar más del 47% de la variación de la variable dependiente, presentando un valor grande (Wetzels et al., 2009).

A partir de los resultados del Bootstrap ($t = 25.6510$, $p = 0.0000$), se rechaza la hipótesis nula de que no existe efecto de la RSE en el CO; y se observa que el efecto es grande ($f^2 = 0.9275$), además, el coeficiente de regresión estandarizado ($Beta = 0.6937$) es mayor a 0.20 lo que significa que la RSE tiene un poder explicativo sobre la CO.

Si bien, el modelo inicial cumple con los criterios de un modelo apropiado para explicar la relación de la RSE y el CO, se entiende que no todas las dimensiones de la RSE forzosamente influyen en las distintas dimensiones de la CO. Por lo tanto, para obtener un modelo más preciso es conveniente identificar cuáles dimensiones de la RSE influyen en cada una de las dimensiones del CO (afectiva, de continuidad y normativa), lo cual se presenta a continuación en tres modelos parciales.

3.3 Modelo parcial uno: RSE y dimensión afectiva del CO

Como se señaló en el marco teórico, el compromiso afectivo significa que los empleados permanecen en la empresa porque así lo desean, pues han desarrollado un lazo emocional, identificación e involucramiento con la empresa. En el modelo parcial uno, que se muestra en la figura 7, se observa que, si bien se rechaza la hipótesis nula de que no existe relación entre las variables latentes y el modelo puede explicar 54.43% de la dimensión afectiva, el cual es un efecto grande (Wetzels et al., 2009), solo las condiciones laborales y el fomento a la participación del empleado tienen un efecto estadísticamente significativo (tabla 5). Además, tiene un SRMR de 0.0676, el cual al ser menor a 0.10, indica un buen ajuste del modelo.

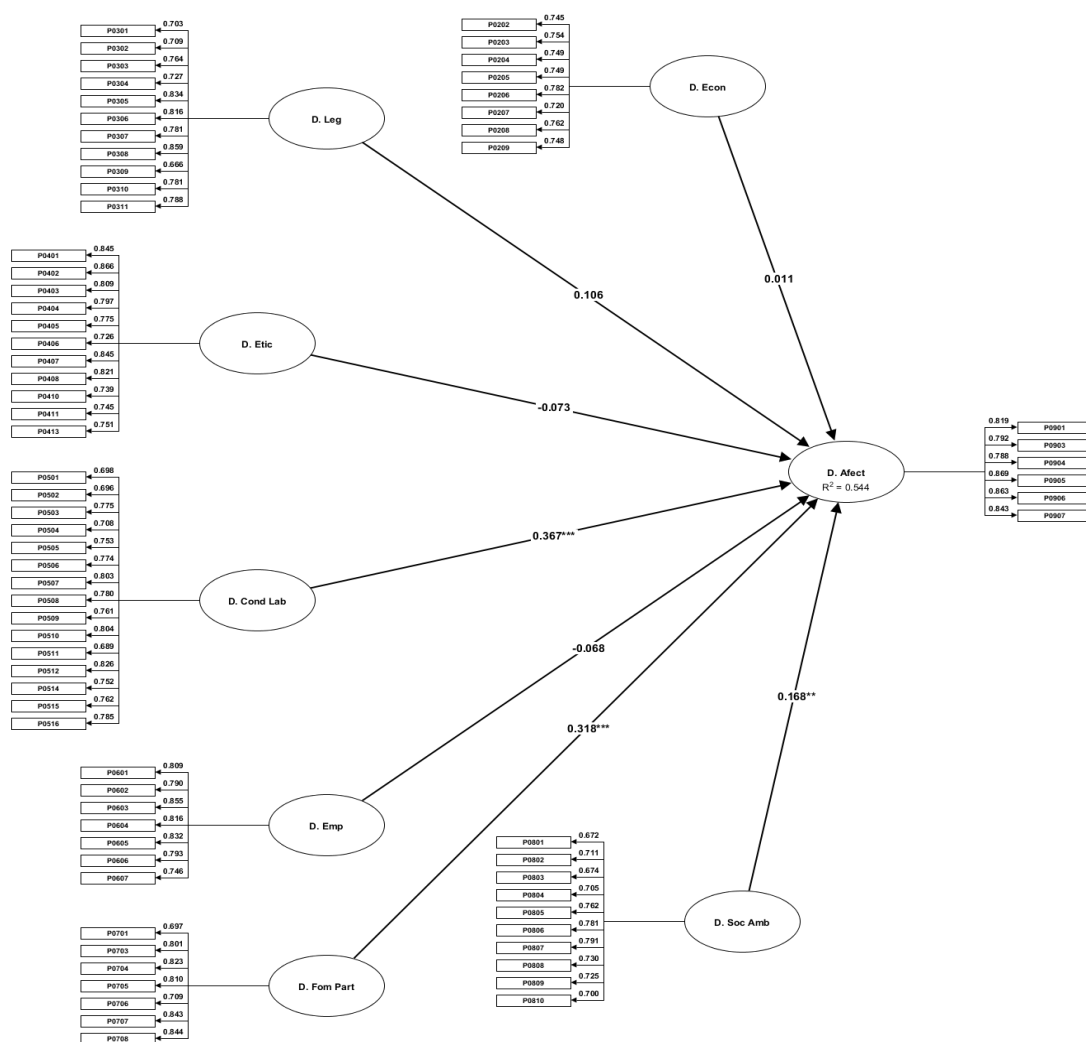
Lo anterior coincide con algunos antecedentes o elementos que fomentan el compromiso afectivo señalados por Allen y Meyer (1990) como son: la receptividad de ideas de la empresa, la cohesión entre compañeros, la confianza en la empresa, la remuneración justa, el sentimiento de contribuir con la empresa, y la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

En el modelo parcial uno, las condiciones laborales tienen que ver con el hecho de que el empleado piense que se toman decisiones justas, se consideran sus necesidades, se fomenta su desarrollo profesional, se le brindan prestaciones adecuadas y un buen ambiente de trabajo. En otras palabras, la dimensión abarca todo aquello que la empresa le ofrece y por lo tanto le hace querer permanecer en ella y desarrollar un lazo emocional.

Por su parte, el fomento a la participación del empleado en la toma de decisiones abarca aspectos tales como ser tomado en cuenta en la programación de sus tareas, en las decisiones

de su departamento y de la empresa en general; es decir, la empresa lo considera importante y el empleado contribuye a los logros de esta, involucrándose e identificándose con ella.

Figura 7. Representación gráfica del modelo parcial uno de RSE y dimensión afectiva del CO



Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 5. Nivel de influencia del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO

Effect	Beta	t-value	p-value	Cohen's f ²	Efecto
D. econ -> D. afect	0.0114	9.9044	0.0000	0.0001	No
D. leg -> D. afect	0.1061	12.1118	0.0000	0.0046	No
D. etic -> D. afect	-0.0730	12.6324	0.0000	0.0020	No
D. cond Lab -> D. afect	0.3674	20.0901	0.0000	0.0483	Si
D. emp -> D. afect	-0.0677	10.7971	0.0000	0.0048	No
D. fom part -> D. afect	0.3182	15.2360	0.0000	0.0974	Si
D. soc amb -> D. afect	0.1681	19.4434	0.0000	0.0238	No

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Las cargas factoriales muestran valores mayores a 0.707 por lo cual son adecuados. El factor de inflación de la varianza (VIF) indica que las dimensiones no tienen problemas de multicolinealidad, ya que presentan valores menores a 10 (tabla 6).

Tabla 6. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO

Dimensión económica		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0202	0.7453	2.08
P0203	0.7541	2.23
P0204	0.7492	2.09
P0205	0.7493	2.07
P0206	0.782	2.09
P0207	0.7198	1.96
P0208	0.7621	2.16
P0209	0.7482	1.77

Dimensión legal		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0301	0.7033	2.06
P0302	0.7086	2.34
P0303	0.7642	2.71
P0304	0.7273	1.98
P0305	0.8335	3.18

P0306	0.8164	2.87
P0307	0.7813	2.51
P0308	0.859	3.41
P0309	0.6665	1.87
P0310	0.7811	2.78
P0311	0.7875	2.31

Dimensión ética		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0401	0.8445	3.99
P0402	0.8659	4.34
P0403	0.8091	2.89
P0404	0.7965	2.7
P0405	0.7747	2.48
P0406	0.7262	2.04
P0407	0.8448	3.54
P0408	0.8213	3.01
P0410	0.7389	2.12
P0411	0.7449	2.2
P0413	0.7513	2.13

Dimensión condiciones laborales		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0501	0.6985	2.22
P0502	0.6959	2.25
P0503	0.7747	2.35
P0504	0.7081	2.07
P0505	0.7529	2.69
P0506	0.7738	3.08
P0507	0.8032	2.92
P0508	0.7799	2.6
P0509	0.7609	2.44
P0510	0.8036	2.82
P0511	0.6891	1.88
P0512	0.8258	3.24
P0514	0.7517	2.55
P0515	0.7622	2.75
P0516	0.7855	2.68

Dimensión empoderamiento		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0601	0.8091	2.12
P0602	0.7901	2.19
P0603	0.8554	2.99
P0604	0.8164	2.44
P0605	0.8323	2.63
P0606	0.7927	2.11
P0607	0.7464	1.73

Dimensión fomento a la participación		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0701	0.6972	1.52
P0703	0.8008	2.15
P0704	0.823	2.53
P0705	0.8105	2.23
P0706	0.709	1.72
P0707	0.843	2.54
P0708	0.844	2.78

Dimensión socioambiental		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0801	0.6717	2.31
P0802	0.7109	2.4
P0803	0.6739	2.31
P0804	0.7045	2.64
P0805	0.7623	1.98
P0806	0.7809	2.9
P0807	0.7909	3.18
P0808	0.7302	2.06
P0809	0.725	1.9
P0810	0.6996	1.66

Dimensión afectiva		
Ítem	Carga factorial	VIF
P0901	0.8189	2.15

P0903	0.7923	2.04
P0904	0.788	2.05
P0905	0.8693	2.84
P0906	0.8633	2.74
P0907	0.8425	2.63

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Las dimensiones de la RSE y la dimensión afectiva del CO tienen valores superiores a 0.80 por lo que muestran coherencia interna, fiabilidad y validez en la fiabilidad compuesta y en el Alfa de Cronbach (tabla 7). La validez convergente (AVE), muestra que los ítems no contribuyen en otras variables latentes, ya que sus valores exceden el 0.50.

Tabla 7. Fiabilidad y validez de las dimensiones de los constructos del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO

Constructo	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	AVE
D. Econ	0.9121	0.8901	0.5646
D. Leg	0.9404	0.9298	0.5903
D. Etic	0.9492	0.9408	0.6303
D. Cond lab	0.9531	0.9471	0.5758
D. Emp	0.9287	0.9103	0.6508
D. Fom part	0.9212	0.8997	0.6268
D. Soc amb	0.9175	0.9018	0.5272
D. Afect	0.9297	0.9093	0.6884

Fuente: Obtenido del software Adanco.

En cuanto a la validez discriminante, el criterio de Fornell-Larcker indica que hay problemas en las dimensiones legal y ética; legal y condiciones laborales y ética con condiciones laborales, ya que el AVE de los constructos es menor a la correlación del constructo con otros constructos (tabla 8); mientras que el valor del criterio HTMT es mayor a 0.90 para las dimensiones de legal y ética, y ética con condiciones laborales; lo que indica en algunas dimensiones falta la validez discriminante (tabla 9).

Tabla 8. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO

Construct	Econ	Leg	Etic	Cond lab	Emp	Fom part	Soc amb	Afect
Econ	0.5646							
Leg	0.5392	0.5903						
Etic	0.4203	0.7499	0.6303					
Cond lab	0.3548	0.6519	0.7451	0.5758				
Emp	0.1998	0.2867	0.3065	0.4443	0.6508			
Fom part	0.2134	0.2379	0.2487	0.3922	0.3752	0.6268		
Soc amb	0.2648	0.2911	0.2882	0.4600	0.3906	0.4919	0.5272	
Afect	0.2153	0.3108	0.3078	0.4421	0.2486	0.4163	0.3869	0.6884

Squared correlations; AVE in the

diagonal.

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 9. Validez discriminante criterio HTMT del modelo parcial uno - RSE y dimensión afectiva del CO

Construct	Econ	Leg	Etic	Cond lab	Emp	Fom part	Soc amb	Afect
Econ								
Leg	0.8065							
Etic	0.7032	0.9226						
Cond lab	0.6472	0.8576	0.9142					
Emp	0.4929	0.5756	0.5905	0.7106				
Fom part	0.5155	0.5286	0.5367	0.6728	0.6775			
Soc amb	0.5531	0.5616	0.5546	0.7068	0.6879	0.7788		
Afect	0.5090	0.5974	0.5926	0.7072	0.5398	0.7073	0.6592	

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Las dimensiones de la RSE que no tuvieron un efecto estadísticamente significativo sobre el compromiso afectivo son: la económica (desempeño económico de la empresa), la legal (cumplir con las leyes municipales, estatales y federales), la ética (actividades o prácticas

esperadas o prohibidas por la sociedad, aunque estas no estén cubiertas por una ley), el empoderamiento (permitir que los empleados influyan proactivamente en sus trabajos y contextos), y la socioambiental (las actividades de la RSE hacia la sociedad en general y la protección del medio ambiente).

Una de las posibles razones de lo anterior es que estas dimensiones, con excepción del empoderamiento del empleado, no le representan un beneficio directo, por lo que pueden resultar ajenas a su interés. En el caso del empoderamiento, debido a que la empresa es altamente automatizada, la gran mayoría de los empleados son de nivel operativo, y las actividades son muy mecánicas, no es posible que influyan en sus tareas y no se da el empoderamiento.

A diferencia de las condiciones laborales, el desempeño económico de la empresa no representa un beneficio directo para el empleado; como tampoco lo hacen los cumplimientos éticos, legales, y socioambientales de la empresa, y es probable que asuman el buen desempeño en estas dimensiones como algo normal.

Las condiciones laborales tuvieron un efecto positivo sobre la dimensión afectiva del CO. Esto coincide con Turker (2009), quien midió la RSE con las dimensiones de grupos de interés (grupos sociales y no sociales, empleados, clientes y gobierno) y encontró una relación entre la dimensión de empleados y el CO. La dimensión de empleados estuvo compuesta por: participar en actividades voluntarias, desarrollar las destrezas de los empleados, preocuparse por las necesidades y deseos de los trabajadores, facilitar el balance entre el trabajo y la vida familiar, tomar decisiones justas con respecto a los empleados y apoyarlos con educación adicional. Cabe mencionar que Turker usó la escala de Mowday et al. (1979), y no dividió el CO en tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo).

Así mismo, Cohen et al. (2017) encontraron relación entre las prácticas de recursos humanos (con relación a salarios y a desarrollo profesional y de carrera) con la atracción y retención de profesionistas jóvenes. Macarena y Troncoso (2018), encontraron relación entre las buenas prácticas de RH (beneficios y compensaciones, salud y seguridad, procesos de recursos humanos, capacitación y desarrollo profesional, y conciliación laboral) y el CO de los empleados afectivo, de continuidad y normativo.

Peng (2020), encontró relación entre la responsabilidad social interna (entrenamiento y desarrollo, derechos humanos, salud y seguridad, diversidad de la fuerza de trabajo y balance entre el trabajo y la vida personal) y el CO.

De Silva y De Silva (2019) hicieron una investigación documental de las investigaciones que relacionan las variables RSE y CO. En base a ese estudio, ellos hicieron un modelo, el cual propone que las empresas con una excelente responsabilidad social interna y externa pueden lograr actitudes positivas de los empleados, orgullo, satisfacción y esto, eventualmente lo llevará a tener una mayor identificación y compromiso con la empresa.

Chaudhary (2017), realizó un estudio con el objetivo de examinar la influencia de la percepción de los empleados acerca de la RSE en su nivel de compromiso en el trabajo. Para medir la RSE, empleó los grupos de interés (grupos sociales y no sociales, empleados, clientes y gobierno), y los empleados fue la dimensión que midió el CO de manera más fuerte (beta de 0.281).

En relación al fomento a la participación, la cual tuvo relación con la dimensión afectiva del CO, Chilenato, Ferreira y Valentini (2019) hicieron un estudio para investigar la relación de ambigüedad del rol, complejidad de la tarea, participación en la toma de decisiones y

compromiso en el trabajo con el desempeño en el trabajo. Sus hallazgos fueron que la participación en la toma de decisiones tiene una influencia significativa en el CO del empleado y en el desempeño laboral. Cabe mencionar que ellos midieron el CO usando la versión brasileña corta de la de la escala de compromiso de trabajo de Ferreira et al. (2016), la cual no se divide en los tres componentes (afectivo, normativo y de continuidad).

Mory, Wirtz y Göttel (2016), realizaron un estudio con el objetivo de analizar el impacto de las estrategias de RSE en el compromiso de los empleados. Ellos midieron la percepción individual de la RSE (fomento al empoderamiento, fomento a la participación y fomento al desarrollo), percepción de la RSE organizacional (credibilidad, continuidad, motivación y experiencia) y estas dos formaron la RSE percibida internamente. En cuanto al CO midieron el afectivo y el normativo. Ellos encontraron que el fomento a la participación fue el que más efecto tuvo en la RSE individual. Además, encontraron que su modelo explica al CO afectivo con una R^2 de 0.576 y a la normativa con una R^2 de 0.707.

La dimensión socioambiental tuvo un coeficiente de regresión de 0.1681, el cual se eliminó por ser menor a 0.2. Turker (2009), encontró relación entre la RSE para grupos sociales y no sociales y el CO. La RSE para grupos sociales y no sociales estuvo compuesta por: proteger y mejorar el medio ambiente, invertir para una mejor vida de las generaciones futuras, minimizar el impacto en el medio ambiente, buscar un crecimiento sustentable que considere a las generaciones futuras, trabajar en problemas de la localidad, y promover el bienestar de la sociedad. Como ya se comentó, Turker midió el CO en una escala que lo media en una sola medida, y no en tres componentes (afectivo, de continuidad y normativo), y esta puede ser la razón por la que el sí encontró relación, a diferencia de este estudio donde no se encontró relación.

Closon, Leys y Hellemans (2016), realizaron un estudio con el objetivo de investigar el impacto de las varias dimensiones de la RSE en el CO afectivo y la satisfacción laboral. Las prácticas económicas y filantrópicas de la RSE no mostraron una relación con el CO afectivo, pero las prácticas éticas y legales mostraron un efecto con el CO, y los investigadores concluyeron que el hecho de que los trabajadores mostraran interés por las prácticas tanto internas, como externas, muestra que ellos no solo pertenecen al grupo de interés de los empleados, sino también al de los ciudadanos, y les interesa cómo se comporta la empresa con la comunidad.

Sin embargo, al analizar los ítems de la dimensión ética de esta investigación (Closon, Leys y Hellemans, 2016), es interesante que ellos usaron ítems que se parecen a los de condiciones laborales del presente estudio. En ética, ellos incluyeron: promover la diversidad de la fuerza de trabajo, castigar la conducta no ética de los miembros, igualdad de oportunidades para promociones internas, políticas de pago justas, reconciliar la vida privada y laboral y promover el diálogo con los representantes de los empleados.

La dimensión legal, en este estudio tuvo un coeficiente de regresión de 0.1061 el cual se eliminó por ser menor a 0.2, pero Closon, Leys y Hellemans (2016) encontraron que si tenía un efecto sobre el CO. Para su investigación, la dimensión legal incluye: no permitir las violaciones a los derechos humanos, cumplir con la ley, dar información clara a los clientes, no permitir la corrupción y ser confiable.

En el estudio de Turker (2009), la RSE con el gobierno no tuvo relación. En su estudio esta dimensión incluye: pagar los impuestos de manera regular y cumplir con la ley. Sin embargo para Chaudhary (2017), la RSE con el gobierno si tuvo una relación con el CO.

La dimensión económica y el empoderamiento no tuvieron efecto sobre la dimensión afectiva y en los estudios revisados tampoco se encontró relación.

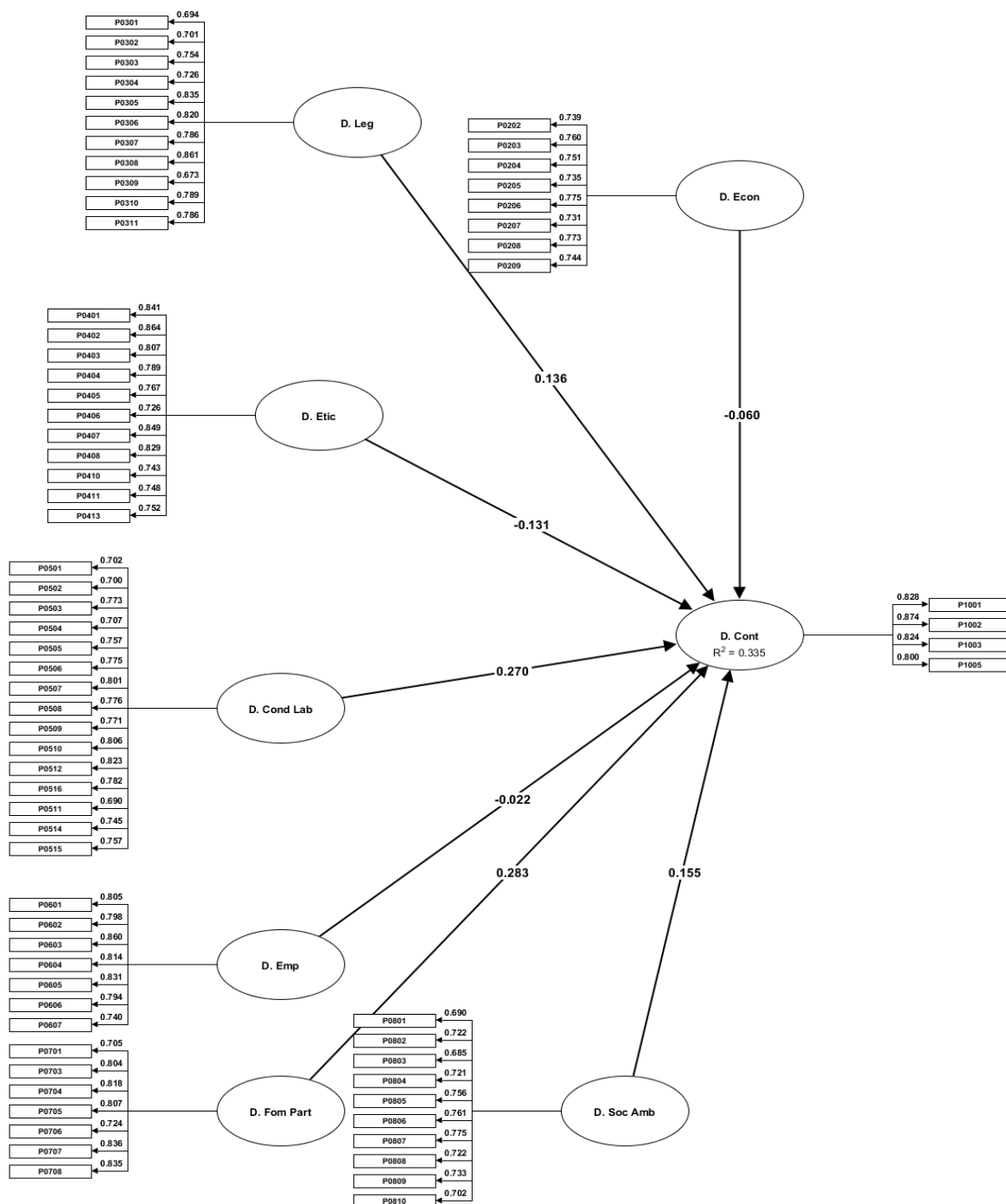
3.4 Modelo parcial dos: RSE y dimensión de continuidad del CO

En el compromiso de continuidad los empleados necesitan permanecer en la empresa dado los costos asociados con dejarla. En la figura 8 se observa que, el modelo puede explicar el 33.35% de la dimensión de continuidad el cual es un efecto mediano (Wetzels et al., 2009), pero solo las condiciones laborales y el fomento a la participación tienen un efecto estadísticamente significativo (tabla 10). Al ajuste del modelo, medido por el residual cuadrado medio raíz estandarizado, tiene un valor de 0.0680, el cual es un valor adecuado.

Al respecto, Allen y Meyer (1990) identifican que el compromiso de continuidad es fomentado, entre otras cosas por: las destrezas y la educación que el empleado ha obtenido y si estas le servirán en otras empresas; el tiempo y esfuerzo que ha invertido en la empresa; así como las alternativas laborales con que cuenta y lo que le ofrecen.

En el modelo parcial dos, las condiciones laborales o todo aquello que la empresa ofrece al empleado hace que los costos asociados con dejar la empresa sean considerados altos por lo que influyen positivamente en su compromiso de continuidad. Mientras que, el involucramiento del empleado en la toma de decisiones puede desanimarlo a dejar la empresa por otra donde no lo reconozcan o lo tomen en cuenta. Por lo tanto, no es extraño, que ambas dimensiones tengan efecto tanto en el compromiso afectivo como en el de continuidad.

Figura 8. Representación gráfica del modelo parcial dos de RSE y dimensión de continuidad del CO



Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 10. Nivel de influencia del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO

Effect	Beta	t-value	p-value	Cohen's f ²	Efecto
D. econ -> D. cont	-0.06	-0.911	0.181	0.002	No
D. leg -> D. cont	0.136	1.213	0.113	0.005	No
D. etic -> D. cont	-0.131	-1.211	0.113	0.004	No
D. cond lab -> D. cont	0.27	2.322	0.010	0.018	Si
D. emp -> D. cont	-0.022	-0.283	0.389	0.000	No
D. fom part -> D. cont	0.283	3.389	0.000	0.052	Si
D. soc amb -> D. cont	0.155	1.796	0.036	0.014	No

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Previamente se presentaron las cargas factoriales y los valores VIF de las dimensiones de la RSE, por lo que en este apartado solo se muestran los índices que corresponden a la variable de continuidad del CO. Los valores de las cargas factoriales son adecuados ya que son mayores a 0.707 (tabla 11), además de que el factor de inflación de la varianza (VIF) muestra valores menores a 10, por lo que son valores adecuados.

Tabla 11. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO

Dimensión de continuidad		
Ítem	Carga factorial	VIF
P1001	0.8281	1.97
P1002	0.874	2.56
P1003	0.8243	2.22
P1005	0.7997	1.81

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Los valores de la dimensión de continuidad del CO tienen un valor superior a 0.80 lo que indica que tiene coherencia interna, fiabilidad y validez en la fiabilidad compuesta y en el Alfa de Cronbach (tabla 12). En relación con la validez convergente (AVE), esta tiene un valor que sobrepasa a 0.50 por lo que los ítems no contribuyen en otras variables latentes.

Tabla 12. Fiabilidad y validez de las dimensiones de los constructos del modelo parcial dos
- RSE y dimensión de continuidad del CO

Constructo	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	AVE
D. cont	0.8998	0.8515	0.6922

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Con respecto a la validez discriminante, el criterio de Fornell-Larcker (tabla 13); y el criterio HTMT (tabla 14) indican que la dimensión de continuidad tiene validez discriminante con respecto al resto de las dimensiones.

Tabla 13. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO

Construct	Econ	Leg	Etic	Cond lab	Emp	Fom part	Soc amb	Cont
Econ	0.564							
Leg	0.535	0.590						
Etic	0.421	0.750	0.630					
Cond lab	0.354	0.653	0.742	0.575				
Emp	0.200	0.289	0.306	0.444	0.651			
Fom part	0.214	0.238	0.247	0.394	0.378	0.626		
Soc amb	0.260	0.286	0.282	0.454	0.389	0.497	0.529	
Cont	0.099	0.165	0.153	0.249	0.162	0.272	0.245	0.692

Squared correlations; AVE in the diagonal.

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 14. Validez discriminante criterio HTMT del modelo parcial dos - RSE y dimensión de continuidad del CO

Construct	Econ	Leg	Etic	Cond lab	Emp	Fom part	Soc amb	Cont
Econ								
Leg	0.807							
Etic	0.703	0.923						
Cond lab	0.647	0.858	0.914					
Emp	0.493	0.576	0.591	0.711				
Fom part	0.516	0.529	0.537	0.673	0.677			
Soc amb	0.553	0.562	0.555	0.707	0.688	0.779		
Cont	0.356	0.451	0.432	0.546	0.454	0.592	0.550	

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Las condiciones laborales tuvieron un efecto positivo sobre la dimensión de continuidad del CO, lo cual coincide con Turker (2009), Cohen et al. (2017), Peng (2020), De Silva y De Silva (2019), Chaudhary (2017).

En relación con el fomento a la participación, este tuvo un efecto positivo con el compromiso de continuidad, lo cual coincidió con Chilenato, Ferreira y Valentini (2019) y Mory, Wirtz y Göttel (2016).

Turker (2009), encontró relación entre la RSE para grupos sociales y no sociales y el compromiso organizacional, la cual coincide con la dimensión socio ambiental de este estudio, pero en este estudio se eliminó por ser menor a 0.2 (0.155)

En el estudio de Turker (2009), la RSE con el gobierno no tuvo relación. Sin embargo para Chaudhary (2017), la RSE con el gobierno si tuvo una relación con el CO.

Las dimensiones económica y empoderamiento no tuvieron relación con la dimensión de continuidad del CO, al igual que en los estudios revisados.

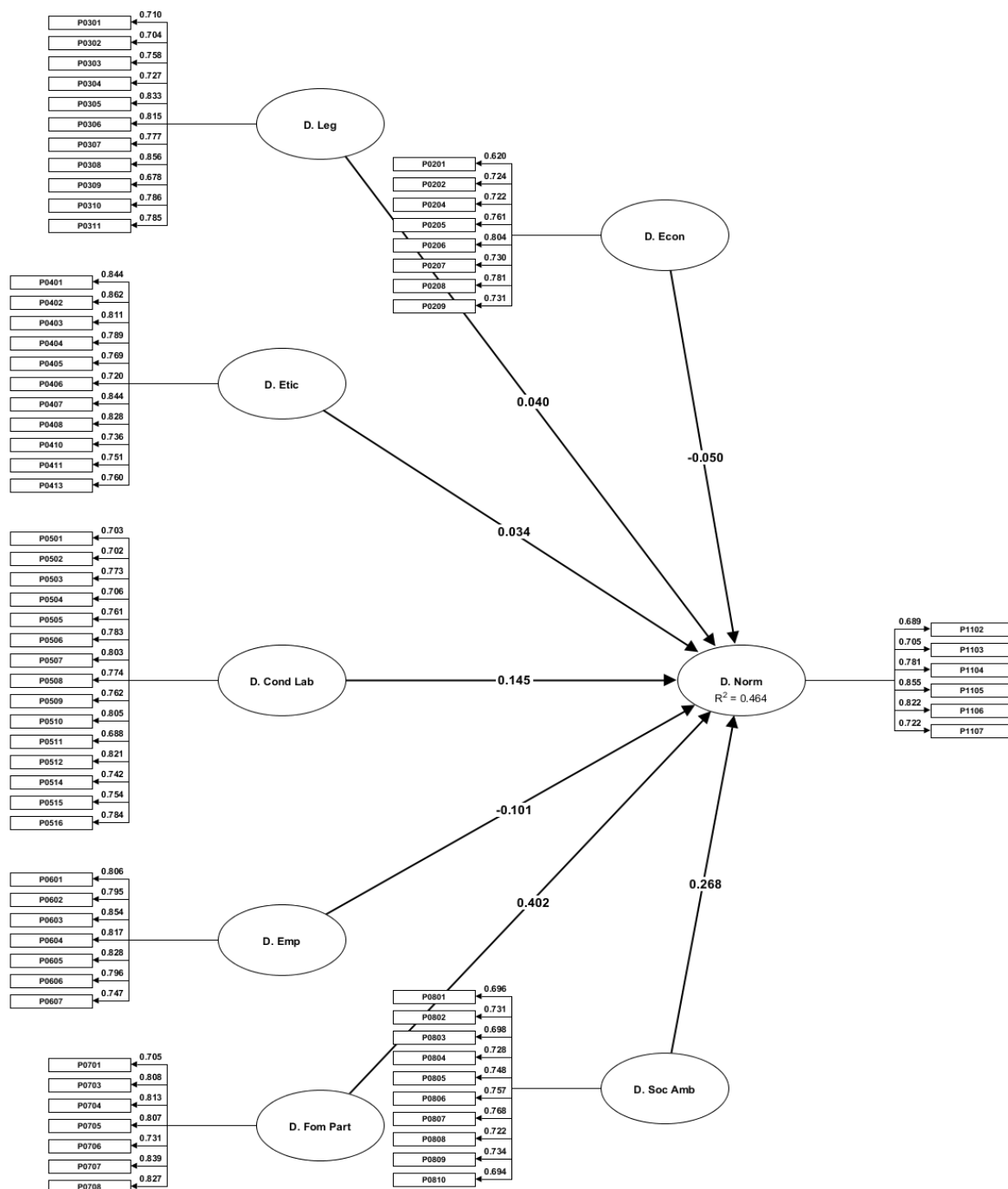
3.5 Modelo parcial tres: RSE y dimensión normativa del CO

El componente normativo o el sentimiento del empleado de que debe permanecer en la empresa, en relación con la RSE se observa figura 9. El modelo parcial tres puede explicar el 46.4% de la dimensión de normativa, pero las únicas dimensiones que tienen un efecto en ella son el fomento a la participación y la responsabilidad socioambiental (tabla 15). Con respecto al residual cuadrado medio raíz estandarizado (SRMR por sus siglas en inglés), el valor es de 0.0703 indicando un buen ajuste del modelo.

En la dimensión normativa, según Allen y Meyer (1990), esta influye en que el empleado tenga un sentido fuerte de compromiso personal con la organización, por lo que no es extraño que el fomento a su participación y su involucramiento en la toma de decisiones contribuyan en su disposición o sentimiento de obligación de permanecer en la empresa.

Por su parte la dimensión socioambiental, como actividades que contribuyen a la sociedad y el medio ambiente, representa el compromiso de la empresa con la comunidad, por lo que al igual que las condiciones laborales, tiene beneficios tangibles, aunque, no directamente para el trabajador, sino, para la comunidad. La empresa está sujeta a auditorías por parte de sus principales clientes y el cuidado del medio ambiente se ha vuelto parte de la cultura organizacional. Así, la “obligación” de permanecer en la empresa se relaciona con beneficios colectivos, mientras que el “deseo” y la “necesidad” lo hacen con los beneficios individuales.

Figura 9. Representación gráfica del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO.



Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 15. Nivel de influencia del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO

Effect	Beta	t-value	p-value	Cohen's f ²	Efecto
D. econ -> D. norm	-0.050	-0.809	0.209	0.002	No
D. leg -> D. norm	0.040	0.430	0.334	0.001	No
D. etic -> D. norm	0.034	0.390	0.348	0.000	No
D. cond lab -> D. norm	0.145	1.477	0.070	0.006	No
D. emp -> D. norm	-0.101	-1.419	0.078	0.009	No
D. fom part -> D. norm	0.402	5.482	0.000	0.131	Si
D. soc amb -> D. norm	0.268	3.033	0.001	0.052	Si

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Los valores de las cargas factoriales de la dimensión normativa del CO son adecuados ya que son mayores a 0.707 (tabla 16), así como el factor de inflación de la varianza (VIF) también es adecuado ya que los valores son menores a 10.

Tabla 16. Carga factorial y multicolinealidad de las dimensiones de los constructos del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO

Dimensión normativa		
Ítem	Carga factorial	VIF
P1102	0.689	1.87
P1103	0.7054	1.96
P1104	0.7809	1.67
P1105	0.8554	3.4
P1106	0.8221	3.1
P1107	0.7218	1.56

Fuente: Obtenido del software Adanco.

La dimensión normativa del CO tiene un valor por encima de 0.80 por lo que se concluye que tiene coherencia interna, fiabilidad y validez en la fiabilidad compuesta y en el Alfa de Cronbach (tabla 17). También la validez convergente (AVE) indica un valor adecuado ya que sobrepasa a 0.50 e indica que los ítems no contribuyen en otras variables latentes.

Tabla 17. Fiabilidad y validez de las dimensiones de los constructos del modelo parcial tres
- RSE y dimensión normativa del CO

Constructo	Fiabilidad Compuesta	Alfa de Cronbach	AVE
D. Norm	0.8937	0.8584	0.5851

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Las pruebas de validez discriminante, las cuales son el criterio de Fornell-Larcker (tabla 18); y el criterio HTMT (tabla 19) permiten concluir que la dimensión normativa del CO tiene validez discriminante con respecto al resto de las dimensiones.

Tabla 18. Validez discriminante criterio Fornell-Larcker del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO

Construct	Econ	Leg	Etic	Cond Lab	Emp	Fom Part	Soc Amb	Norm
Econ	0.541							
Leg	0.556	0.590						
Etic	0.431	0.746	0.630					
Cond Lab	0.361	0.649	0.744	0.575				
Emp	0.190	0.290	0.307	0.448	0.651			
Fom Part	0.206	0.238	0.246	0.394	0.380	0.626		
Soc Amb	0.255	0.281	0.278	0.447	0.391	0.496	0.530	
Norm	0.132	0.187	0.198	0.292	0.185	0.401	0.358	0.585

Squared correlations; AVE in the diagonal.

Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 19. Validez discriminante criterio HTMT del modelo parcial tres - RSE y dimensión normativa del CO

Construct	Econ	Leg	Etic	Cond Lab	Emp	Fom Part	Soc Amb	Norm
Econ								
Leg	0.820							
Etic	0.716	0.923						
Cond Lab	0.659	0.858	0.914					
Emp	0.482	0.576	0.591	0.711				
Fom Part	0.510	0.529	0.537	0.673	0.677			
Soc Amb	0.551	0.562	0.555	0.707	0.688	0.779		
Norm	0.396	0.466	0.472	0.576	0.469	0.693	0.656	

Fuente: Obtenido del software Adanco.

En relación al fomento a la participación, la cual tuvo relación con la dimensión normativa del CO, coincide con los siguientes estudios: Chilenato, Ferreira y Valentini (2019) y Mory, Wirtz y Göttel (2016).

La dimensión socio-ambiental tuvo una efecto positivo con la dimensión normativa del CO, lo cual coincide con Turker (2009), pero en el estudio de Chaudhary (2017) tuvo un efecto no significativo (coeficiente de correlación 0.108).

Las condiciones laborales tuvieron un efecto débil de 0.145 (menor a 0.20). A diferencia de Turker (2009), Cohen et al. (2017), Peng (2020), De Silva y De Silva (2019). La diferencia puede ser porque esos estudios analizaron el CO como un todo, y no lo dividieron en sus tres componentes.

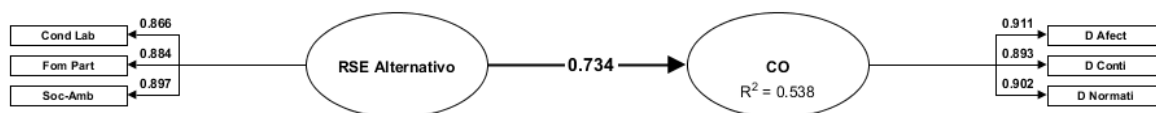
En este estudio la dimensión legal no tuvo efecto sobre la dimensión normativa del CO, al igual que en el estudio de Turker (2009).

Las dimensiones económica, legal, ética y empoderamiento no tuvieron efecto sobre la dimensión normativa del CO, al igual que los estudios revisados.

3.6 Modelo alternativo RSE-CO

Una vez identificadas las tres dimensiones de la RSE (condiciones laborales, fomento a la participación y la socio-ambiental) que impactan en las dimensiones del CO, se construyó el modelo alternativo RSE-CO que se presenta en la figura 10, el cual tiene un coeficiente de determinación de 0.538 lo que representa un aumento con respecto al modelo teórico inicial RSE-CO, cuya R^2 es de 0.481, el cual es un efecto grande (Wetzels et al., 2009); también se puede observar que el coeficiente de regresión estandarizado aumentó de 0.6937 a 0.7337 (tabla 20). Por lo tanto, el modelo alternativo RSE-CO tiene una mayor capacidad predictiva y es más eficiente, porque requiere de menos dimensiones e ítems para explicar el CO. El modelo presentó un buen ajuste, ya que el valor fue menor a 0.10, dado un valor de SRMR de 0.0672.

Figura 10. Representación gráfica del modelo alternativo RSE-CO



Fuente: Obtenido del software Adanco.

Tabla 20. Nivel de influencia del modelo alternativo RSE-CO

Effect	Beta	t-value	p-value (1-sided)	Cohen's f^2	Efecto
RSE alternativo -> CO	0.7337	29.1237	0.0000	1.1659	Si

Fuente: Elaboración propia.

Las cargas factoriales de las dimensiones son superiores a 0.707 (tabla 21) y el factor de inflación de la varianza tiene valores inferiores a 10, por tanto, hay fiabilidad y validez en los constructos y las dimensiones no tienen problemas de multicolinealidad.

Tabla 21. Las cargas factoriales y el VIF del modelo alternativo RSE-CO

RSE alternativo			CO		
Dimensión	Carga factorial	VIF	Dimensión	Carga factorial	VIF
Condiciones laborales	0.8661	2.0011	Afectiva	0.9114	2.4994
Fomento a la participación	0.8845	2.1626	Continuidad	0.8932	2.6194
Socio ambiental	0.8966	2.4049	Normativa	0.9019	2.5005

Fuente: Elaboración propia.

Los constructos RSE Alternativo y CO presentan valores superiores a 0.80 en la fiabilidad compuesta y Alfa de Cronbach (tabla 22), lo que indica su coherencia interna, fiabilidad y validez. Además, la varianza media extraída (AVE), tiene valores superiores a 0.50, mostrando que los constructos tienen unidimensionalidad.

En cuanto a la validez discriminante, se observa que el AVE de los constructos es mayor a la correlación entre constructos y que el HTMT es menor a 0.90, por tanto, se corrobora que existe validez discriminante en ambos constructos.

Tabla 22. Fiabilidad, validez, AVE y validez discriminante del modelo alternativo RSE-CO

Constructo	Fiabilidad compuesta	Alfa de Cronbach	AVE	Fornell-Larcker		HTMT	
				RSE alternativo	CO	RSE alternativo	CO
RSE Alternativo	0.9135	0.8579	0.7788	0.7788			
CO	0.9292	0.8864	0.814	0.5383	0.814	0.833	

Fuente: Elaboración propia.

El valor del SRMR es menor a 0.10 (0.0672) e indica que es buena la bondad de ajuste del modelo. Los coeficientes R^2 y R^2 ajustada (0.5383 y 0.5369, respectivamente), muestran que el RSE alternativo puede explicar más del 53% de la variación del CO. Además, los resultados del bootstrap o remuestreo ($t = 29.1237$, $p = 0.0000$), permiten comprobar que existe un efecto del RSE alternativo en el CO y que este es grande ($f^2 = 1.1659$).

En resumen, el modelo alternativo RSE-CO, además de cumplir con los criterios de fiabilidad, no colinealidad, validez discriminante, validez convergente, residual cuadrado medio raíz estandarizado, tiene una mayor capacidad predictiva que el modelo inicial teórico RSE-CO, por lo tanto, resulta más conveniente para expresar el impacto de un constructo sobre el otro.

IV. Conclusiones y recomendaciones

La hipótesis general de la investigación es que la RSE influye de manera positiva en el CO de los empleados de la empresa metalmecánica que sirvió como caso de estudio. Los resultados del modelo teórico permitieron comprobar que la hipótesis es verdadera, lo que coincide con los estudios previos revisados sobre el tema (Chaudhary, 2017; Closon, Leys y Hellemans, 2016; De Silva y De Silva, 2019; Mory, Wirtz y Göttel, 2016; Tsourvakas y Yfantidou, 2018; Turker, 2009).

Sin embargo, no todas las hipótesis específicas de las dimensiones resultaron verdaderas. En los modelos parciales se encontró que las dimensiones de fomento a la participación, condiciones laborales, y responsabilidad socioambiental impactan positivamente al CO. El fomento a la participación influye en las tres dimensiones del CO (afectiva, de continuidad y normativa), las condiciones laborales influyen en las dimensiones afectiva y de continuidad, mientras que la responsabilidad socioambiental influye solo en la dimensión normativa.

Las condiciones laborales representan lo que la empresa ofrece al empleado, el fomento a la participación es la forma en que la empresa involucra al empleado en las decisiones, y la responsabilidad socio ambiental abarca acciones dirigidas a la comunidad, y la investigación demostró que estas acciones son bien vistas por el empleado.

Por otro lado, el desempeño económico, legal y ético, no son percibidos por el empleado como beneficiosos para él, pero también es posible que los empleados no estén bien enterados del desempeño de la empresa en estas dimensiones, ya que la gran mayoría, son personal operativo. El empoderamiento del empleado, contrariamente a lo que se podría haber pensado, tampoco demostró tener un efecto sobre ninguna de las dimensiones del CO de los

empleados. La falta de influencia de esta última variable puede deberse a que la empresa está altamente automatizada y no requiere cambios en el proceso por parte del operador.

Debido a que la investigación se basa solamente en una empresa es posible que las anteriores variables no hayan mostrado efecto sobre el CO por las características particulares del caso seleccionado y, por tanto, los resultados no son generalizables. Esta es la principal limitación de este estudio, por lo que se considera conveniente que, en un futuro, las investigaciones abarquen empresas de diferentes sectores y con distintos niveles de responsabilidad social, para obtener resultados más contundentes.

Desde una visión del desarrollo sustentable, puede decirse que la empresa incorpora prácticas que incluyen la economía, la población y el medio ambiente, y que los empleados lo perciben, de tal forma que se comprometen con la empresa porque lo desean, lo necesitan y sienten que deben hacerlo. Por lo tanto, se hace un círculo de ganar-ganar, donde los empleados, la empresa y la sociedad se benefician por la práctica de la responsabilidad social empresarial. Sin embargo, para que esto sea posible es necesario retar a las empresas, motivarlas, para que vayan más allá de lo que están obligadas a hacer en los lugares donde se instalan.

Referencias

- Ab Hamid, M. R., Sami, W., y Mohmad Sidek, M. H. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, 890(1), 0–5. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163>
- Allen, N. J., y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Arbaiza, L. (2014). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Cengage Learning.
- Aruștei, C. C. (2013). Employees' Organizational Commitment Challenges - a Hotel Industry Perspective. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1(3), 497–519. <https://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/16%0Awww.managementdynamics.ro>
- Baden, D. (2016). A reconstruction of Carroll's pyramid of corporate social responsibility for the 21st century. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0008-2>
- Bhuiyan, F., Baird, K. y Munir, R. (2020). The association between organisational culture, CSR practices and organisational performance in an emerging economy. *Meditari Accountancy Research*. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-09-2019-0574>

- Burgos, C. (2013). *Conocimiento y aplicación de la responsabilidad social empresarial en Chile*. 1–252. <http://www.tdx.cat/handle/10803/131232>
- Cambridge-Dictionary. (2022). *COMPANY MAN* | *English meaning*.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/company-man>
- Cangur, S., y Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Corporate Social Responsibility*, January, 37–45.
<https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Cea, R. (2010). *La Responsabilidad Social Corporativa en las entidades bancarias de la Unión Europea. Análisis empírico y propuesta de modelo normalizado*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: Can CSR help in redressing the engagement gap? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323–338.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>

- Chilenato, R. ., Ferreira, M. y, y Valentini, F. (2019). Engagement en el trabajo: un estudio de los cambios diarios. *Ciencias Psicológicas*, 13(1), 3.
<https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805>
- Chonchol, J. (1998). Impacto de la globalización en las sociedades latinoamericanas: ¿que hacer frente a ello? *Estudos Avançados*, 12(34), 163–186.
<https://doi.org/10.1590/s0103-40141998000300020>
- Closon, C., Leys, C. y Hellemans, C. (2016). Perceptions of Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment and job satisfaction. *Management Research : The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(1), 85–105. <http://dx.doi.org/10.1108/MRJIAM-07-2015-0601%5CnDownloaded>
- Closon, C. (2009). La perception de la responsabilité sociale des entreprises: adaptation et validation française de l'échelle de Maignan et Ferrell, 1999. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 17(1), 43–56.
- Cohen, M., Cavazotti, F., Costa, T. y Ferreira, K. (2017). Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals. *Brazilian Business Review*, 14(1), 21–41. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.2>
- Comisión Europea. (2001). *Green paper: promoting a European framework for corporate social responsibility*. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2001/EN/1-2001-366-EN-1-0.Pdf>
- De Silva, K. y De Silva, C. (2019). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*, November.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0027>

- Debeljuh, P. (2009). *Ética empresarial en el núcleo de la estrategia corporativa*. Cengage Learning.
- Dijkstra, T.K. y Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics & Data Analysis*, 81(1), 10–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results*. HarperCollins.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperCollins Publishers Inc.
- Drucker, P. F. (2004). *The Daily Drucker*. HarperCollins.
- Elorza, H. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*. Cengage Learning.
- Fernández, R. (2009). *Responsabilidad social corporativa. Una nueva cultura empresarial*. Editorial Club Universitario.
- Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. de C., Novaes, V. P., y Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4). <https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1)(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Freeman, R. C. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Pitman.

- Gomes, L. y Bittencourt, A. (2019). Climbing the ladder of performance: Are psychological contract and organizational commitment steps? *BAR - Brazilian Administration Review*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2019180040>
- Gómez-Córdova, B. y Vela-Reyna, J. (2019). Adopción de la responsabilidad social empresarial en una empresa manufacturera de Mexicali, Baja California. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 9(24), 1. <https://doi.org/10.36677/recai.v9i24.13004>
- González-Larrinaga, L. y Sánchez-López, E. (2019). *Propuesta de mejora para una percepción favorable de los empleados sobre la situación de responsabilidad social de una empresa maquiladora*. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.29.pdf
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. A. (2017). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2014 43:1, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/S11747-014-0403-8>
- Henseler, J.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *Int. Market. Rev.*, 33, 405–431.
- Henseler, J. (2021). *ADANCO (2.3.1)*. Composite Modeling GmbH & Co. KG. <https://www.composite-modeling.com/>
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W., y Hitt, M., Black, J. y Porter, L. (2006).

Administración. Pearson Education.

- Hu, L., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.
- Hulland, J. (1999). (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195–204. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Kennedy, P. (1993). *Preparing for the XXIst century*. HarperCollins Publishers Inc.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. and Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569.
- Kotler, P. y Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility*. Wiley.
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Liou, S. (2008). An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116–125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- López-Martínez, C. y López-Santos, Y. (2020). *Compromiso organizacional: reto de la empresa estatal socialista*. Editorial Feijóo. <https://libcon.rec.uabc.mx:6012/es/lc/uabc/titulos/176868>
- Macarena, V. y Troncoso, C. (2018). Labor Practices and Organizational Commitment. *Ciencia & trabajo*, 20(63), 145–150. <https://doi.org/10.4067/s0718->

- Magdalena, L., Sierra, P., Enselmina, M., y Vargas, M. (2015). Análisis de validez de contenido de un instrumento de transferencia de Tecnología Universidad-Industria de Baja California, México. *XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/2.02.pdf>
- Manjarrez, N., Boza, J., Rizo, F., y Muñoz, C. (2019). La Responsabilidad Social Empresarial : Retos y Desafíos. *Economía, empresas e inclusión*, 3(1), 764–776.
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/414-Texto del artículo-1201-1-10-20210923 (1).pdf
- McWilliams, A. (2016). *Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Perspective*
Authors (s): Abigail McWilliams and Donald Siegel Source : The Academy of Management Review , Vol . 26 , No . 1 (Jan . , 2001), pp . 117-127 Published by : Academy of Management Stable . 26(1), 117–127.
- McWilliams, A., Parhankangas, A., Coupet, J., Welch, E., y Barnum, D. T. (2016). Strategic Decision Making for the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 25(3), 193–204. <https://doi.org/10.1002/bse.1867>
- McWilliams, A., y Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480–1495.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385696>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., y Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>

- Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1987). Organizational commitment: Toward a three-component model. *Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London*.
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
- Meyer, P. y Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. En *Human Resource Management Review* (Vol. 1, Número 1, pp. 1–89). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., y Sheppard, L. (2011). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.09.005>
- Moral de la Rubia, J. (2019). Revisión de los criterios para validez convergente estimada a través de la Varianza Media Extraída. *Psychologia*, 13(2), 25–41. <https://doi.org/10.21500/19002386.4119>

- Mory, L., Wirtz, B. y Göttel, V. (2016). Corporate social responsibility strategies and their impact on employees' commitment. *Journal of Strategy and Management*, 9(2), 172–201. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2014-0097>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., y Porter, L. W. (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)
- Naciones Unidas. (1992). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, Río de Janeiro, Brasil, 3-14 de junio de 1992* | Naciones Unidas. United Nations. <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>
- Neter, J., Wasserman, W., y Kunter, M. (1983). *Applied linear regression models*. Richard D. Irwin Inc.
- Neves, T., Graveto, J., Rodrigues, V., Marôco, J. y Parreira, P. (2018). Organizational commitment, psychometric qualities and invariance of the meyer and allen questionnaire for portuguese nurses. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 26. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.2407.3021>
- Nieto, D., Melgar, J. y Coronel, N. (2015). *Como medir la percepción de la Responsabilidad Social Corporativa en la industria de dispositivos médicos*. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/10.05.pdf>
- Niño-Muñoz, D., Galán-Barrera, J. y Álamo, P. (2019). Implementation of a holistic corporate social responsibility method with a regional scope. *Innovar*, 29(72), 11–29. <https://doi.org/10.15446/INNOVAR.V29N72.77890>
- Nunnally, J. C., y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory (3rd ed.)*. McGraw Hill.

- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F. y Peiró, J. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113.
<https://doi.org/10.5039/jwop2019a12>
- ONU. (2020a). *El Pacto Mundial de la ONU: La Búsqueda de Soluciones para Retos Globales* | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/crónica-onu/el-pacto-mundial-de-la-onu-la-búsqueda-de-soluciones-para-retos-globales>
- ONU. (2020b). *Historia de las Naciones Unidas* | Naciones Unidas.
<https://www.un.org/es/sections/history/history-united-nations/>
- Pacto Global Red México. (2020). *¿Qué es el Pacto Mundial? - Conoce más -Pacto Mundial México*. <https://www.pactomundial.org.mx/que-es-el-pacto-mundial/>
- Pasquali, A. (1998). *Bienvenido Global Village*. Monte Avila Editores Latinoamericanos.
- Peng, M. (2020). The Divergent Influence of Social Responsibility on Employee Engagement through the Lens of Marital Status: Evidence from Higher Education Institutions. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(2), 205–231.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4046>
- Ramírez, R. J. (2014). *Administración, Segunda Edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Raufflet, E., Lozano, J., Barrera, D. y García, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Pearson Education.
- Roldán, J.L.; Sánchez-Franco, M. J. (2012). *Variance-based structural equation modelling: Guidelines for using partial least squares in information systems research*. In

Research Methodologies, Innovations and philosophies in Software Systems

Engineering and Information Systems. Mora, M., Steenkamp, A.L., Gelman, O., Raisinghani, M.S., Eds.; IGI Global.

Ruiz, M., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34–45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004>

Sánchez-López, E., González-Espinoza, M. y Gonzalez-Larrinaga, L. (2019). Evaluación de los factores que influyen sobre la percepción de los empleados en cuanto a la situación de responsabilidad social de una empresa manufacturera. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 9(24), 24. <https://doi.org/10.36677/recai.v9i24.13043>

Soto, E. y Cárdenas, J. A. (2007). *Ética en las organizaciones*. McGraw Hill.

Thompson, A., Gamble, J. y Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. (18a. ed.). McGraw Hill.

Thompson, A. A., Gamble, J. E. y Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos (18a. ed.)*. McGraw Hill.

Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín electrónico*, 02, 1–13.

http://www.fsalazar.bizland.com/URL_INGENIERIA_PRIMERO/URL_02_BAS02.pdf

Tsourvakas, G. y Yfantidou, I. (2018). Corporate social responsibility influences employee engagement. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 123–137.

<https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2016-0153>

- Turker, D. (2006). *The Impact of Employee Perception of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: A Scale Development Study*. Dokuz Eylul University.
- Turker, Duygu. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.
<https://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- UNIDO. (2020). *What is CSR?* <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>
- Universidad de Wisconsin. (2020). *A Simple Explanation of the Triple Bottom Line*.
<https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/triple-bottom-line/>
- UNRISD. (1995). *Estados de desorden: Los efectos sociales de la globalización*.
[https://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/A547D2A57E14166380256B670065D5AC?OpenDocument&language=es](https://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/A547D2A57E14166380256B670065D5AC?OpenDocument&language=es)
- WCDE. (1971). *Sustainable Development*. <http://www.un-documents.net/k-001303.htm>
- WCDE. (1987). *Our Common Future, Chapter 2: Towards Sustainable Development - A/42/427 Annex, Chapter 2 - UN Documents: Gathering a body of global agreements*.
<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., y Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 33(1), 177–196.
<https://doi.org/10.2307/20650284>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Cuestionario de opinión de los empleados acerca de la responsabilidad social de la empresa y el compromiso organizacional de los empleados

El siguiente cuestionario es para que los empleados evalúen la responsabilidad social de la empresa, así como su compromiso organizacional. La entrevista será confidencial y se mantendrá el anonimato de los entrevistados. El instrumento consta de 99 ítems.

Datos generales del encuestado:

1.1 Sexo:

1. Masculino
2. Femenino

1.2 Edad: _____.

1. 18 a 25 años
2. 25 a 30 años
3. 30 a 35 años
4. 35 a 40 años
5. 40 a 45 años
6. 45 a 50 años
7. 50 a 60 años
8. Más de 60 años

1.3 Antigüedad en la empresa _____ años.

1. 0 a 1 año
2. 1 a 5 años
3. 5 a 10 años
4. 10 a 15 años
5. 15 a 20 años
6. Más de 20 años

1.4 Posición en la empresa:

1. Operativo Seguridad e Higiene o Vigilancia
2. Operativo Almacén (recibo-embarques-MRO)
3. Operativo Producción
4. Líderes de equipo (guías de línea, coordinadores, líderes de área, gerentes)
5. Administrativos contribuidores individuales.

1.5 Educación (grado educativo con certificado) _____.

1. Primaria
2. Secundaria
3. Preparatoria
4. Universidad
5. Maestría
6. Doctorado

Los siguientes ítems serán presentados a manera de enunciados para ser respondidos por los encuestados con valores del 1 al 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni desacuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Dimensión económica de la Responsabilidad Social Empresarial

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
2.1 La empresa donde trabaja genera utilidades.					
2.2 Para la empresa es importante obtener el máximo de utilidades.					
2.3 Para la empresa es importante elevar el valor de sus acciones.					
2.4 Para la empresa es importante ser tan rentable como sea posible.					
2.5 Para la empresa es importante ser competitiva.					
2.6 Para la empresa es importante ser productiva.					
2.7 En la empresa es importante controlar la productividad de sus empleados.					
2.8 En la empresa es importante mantener un alto nivel de eficiencia en su operación.					
2.9 En la empresa se considera importante desarrollar estrategias financieras a largo plazo.					

Dimensión legal de la Responsabilidad Social Empresarial

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
3.1. Para la empresa es importante proteger los derechos de los clientes.					
3.2 En la empresa es de gran importancia pagar los impuestos.					
3.3 En la empresa es importante cumplir con los requerimientos legales.					
3.4 En la empresa es de gran importancia que los productos que fabrica cumplan con normas de calidad nacionales e internacionales.					
3.5 En la empresa es importante el respeto a los derechos laborales del empleado.					

3.6 En la empresa se considera importante que se respete el derecho humano de no ser discriminado (por motivos de origen étnico, sexo, color, idioma, origen nacional o social, posición económica, religión, ideas políticas, o alguna otra condición), tanto en la empresa, como con sus proveedores.					
3.7 En la empresa se considera importante que se respete el derecho humano a la libertad (mediante políticas y procedimientos que prohíben el trabajo forzado y el empleo de menores de edad), tanto en la empresa, como con sus proveedores.					
3.8 En la empresa se considera importante el respeto al derecho humano a la salud y la seguridad (mediante políticas y procedimientos que proporcionan condiciones laborales y productos sanos y seguros).					
3.9 En la empresa se considera importante el respeto al derecho humano de libertad de asociación y de negociación colectiva.					
3.10 En la empresa se considera importante el respeto al derecho humano a la igualdad (mediante condiciones de trabajo y remuneraciones equitativas y satisfactorias para todos los empleados).					
3.11 La empresa considera importante que los productos cumplan con los estándares necesarios para garantizar la salud y seguridad de los clientes.					

Dimensión ética de la Responsabilidad Social Empresarial

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
4.1 Para la empresa es importante ser digna de confianza para clientes y proveedores.					
4.2 Para la empresa es importante actuar de manera justa con clientes y proveedores.					
4.3 En la empresa es de gran importancia proveer información completa y precisa acerca de los productos a los clientes.					
4.4 Para la empresa es importante la satisfacción del cliente.					

4.5 Uno de los objetivos de la empresa es proporcionar productos de alta calidad a sus clientes.					
4.6 En la empresa se considera importante definir los valores y reglas de conducta de los empleados.					
4.7 En la empresa es importante que los empleados actúen con integridad.					
4.8 Para la empresa es importante ser digna de confianza para los empleados.					
4.9 En la empresa es importante la diversidad de la fuerza de trabajo (edad, género, origen étnico).					
4.10 En la empresa se promueve la equidad o igualdad de género.					
4.11 Para la empresa es importante ofrecer igualdad de oportunidades a todos los empleados.					
4.12 En la empresa se promueve la inclusión de personas con capacidades diferentes.					
4.13 Para la empresa es importante manejar de manera honesta su contabilidad y estados financieros.					

Condiciones laborales de la Responsabilidad Social Empresarial

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
5.1 En la empresa es importante que los gerentes tomen decisiones justas en relación con los empleados.					
5.2 Para los gerentes de la empresa son de gran importancia las necesidades de los empleados.					
5.3 En la empresa es importante el trato justo en la contratación de personal.					
5.4 La empresa se preocupa por darle cobertura médica a los empleados para que tengan protección cuando sea necesario.					
5.5 Para la empresa es importante ofrecer a los empleados un salario suficiente para que tengan un buen nivel de vida.					
5.6 La empresa considera importante implementar políticas de pago justas.					
5.7 En la empresa se considera importante brindar condiciones de trabajo adecuadas.					

5.8 Para la empresa es importante ofrecer buenas condiciones de seguridad a los empleados (prevención de accidentes).					
5.9 La empresa considera importante cuidar de la salud mental de los empleados (ambiente libre de estrés).					
5.10 En la empresa se considera importante contar con un buen ambiente de trabajo.					
5.11 La empresa propone políticas que permiten a sus empleados reconciliar el trabajo y la vida familiar.					
5.12 Para la empresa es importante el cuidado de la salud y el bienestar de los empleados.					
5.13 Para la empresa es importante ofrecer espacios para la diversión y la recreación de los empleados.					
5.14 En la empresa es importante contar con un plan de inducción y entrenamiento del trabajador.					
5.15 En la empresa es de gran importancia ofrecer oportunidades de entrenamiento a los empleados.					
5.16 Para la empresa es importante apoyar la superación profesional de los empleados.					

Empoderamiento de la Responsabilidad Social Empresarial

	1 completamente en	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en	4 de acuerdo	5 completamente de
Reactivo					
6.1 La empresa alienta a los empleados a pensar y actuar de manera autónoma en sus labores.					
6.2 La empresa ofrece libertad a los empleados para resolver los problemas de manera autónoma.					
6.3 La empresa fomenta que sus empleados determinen sus formas de trabajo de manera autónoma, dentro de límites acordados.					
6.4 La empresa fomenta que los empleados corrijan los errores en las tareas y metas de manera autónoma.					
6.5 La empresa ofrece autonomía a sus empleados en el desempeño de las tareas.					
6.6 La empresa ofrece libertad a los empleados para realizar su trabajo.					

6.7 En la empresa los empleados son altamente responsables y autónomos en sus tareas.					
---	--	--	--	--	--

Fomento a la participación de la Responsabilidad social empresarial

	1 completamente en	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en	4 de acuerdo	5 completamente de
Reactivo					
7.1 En la empresa los empleados siempre tienen la oportunidad de participar en la programación de sus tareas y metas.					
7.2 La empresa apoya que los líderes o supervisores discutan asuntos o prácticas con los empleados.					
7.3 En la empresa los empleados tienen voz en las decisiones de sus superiores.					
7.4 En la empresa los empleados son alentados a hacer sugerencias para el desempeño de sus tareas.					
7.5 La empresa brinda a los empleados oportunidades de participación indirecta y involucramiento en los asuntos diarios de la empresa.					
7.6 Los empleados tienen influencia y se les permite participar en las decisiones de la empresa.					
7.7 Los empleados tienen participación en las decisiones dentro de su departamento o grupo de trabajo.					
7.8 La empresa ofrece a los empleados oportunidades para ser activos y participativos.					

Responsabilidad Socioambiental

	1 completamente en	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en	4 de acuerdo	5 completamente de
Reactivo					
8.1 Para la empresa es importante apoyar a las organizaciones no gubernamentales que atienden los problemas de la comunidad.					
8.2 Para la empresa es importante contribuir con las campañas y proyectos que promueven el bienestar de la comunidad.					

8.3 La empresa apoya el desarrollo de las empresas locales.					
8.4 En la empresa se anima a los empleados a participar en las actividades de la comunidad.					
8.5 En la empresa es importante el cuidado del medio ambiente.					
8.6 En la empresa es importante practicar el reciclaje.					
8.7 En la empresa es importante generar la menor cantidad de basura y residuos peligrosos.					
8.8 En la empresa es importante hacer un uso eficiente del agua.					
8.9 En la empresa se hacen inversiones que crean una mejor calidad de vida para las futuras generaciones.					
8.10 La empresa procura el desarrollo sustentable (que busca el crecimiento económico cuidando los recursos naturales y proveyendo una buena calidad de vida a las personas).					

Dimensión de Afectiva del Compromiso Organizacional de los Empleados

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
9.1 Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera laboral en esta empresa.					
9.2 Siento realmente como si los problemas de la empresa fueran míos.					
9.3 Siento realmente que los logros de la empresa y las metas alcanzadas son también míos.					
9.4 Tengo un sentido de pertenencia hacia la empresa.					
9.5 Me siento emocionalmente enlazado a esta empresa.					
9.6 Me siento como parte de la familia de esta empresa.					
9.7 Esta empresa significa mucho para mí.					

Dimensión Continuidad del compromiso organizacional de los empleados

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
10.1 Permanecer en la empresa es más un deseo que una necesidad.					
10.2 Sería muy duro para mí dejar la empresa en este momento.					
10.3 Muchos aspectos de mi vida serían afectados si decidiera dejar la empresa en este momento.					
10.4 Siento que tengo pocas opciones laborales como para considerar dejar esta empresa.					
10.5 He puesto tanto de mí en esta empresa, que no considero trabajar en ninguna otra empresa.					
10.6 Una de las consecuencias negativas de dejar esta empresa sería la escasez de alternativas disponibles.					

Dimensión normativa del compromiso organizacional de los empleados

Reactivo	1 completamente en desacuerdo	2 en desacuerdo	3 ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 de acuerdo	5 completamente de acuerdo
11.1 Siento la obligación de permanecer en mi empleo actual.					
11.2 Incluso si fuera para mi beneficio, siento que sería incorrecto renunciar a la empresa en este momento.					
11.3 Me sentiría culpable si renunciara a la empresa en este momento.					
11.4 Esta empresa merece mi lealtad.					
11.5 No renunciaría a la empresa en este momento porque tengo un sentido de lealtad con mi líder.					
11.6 No renunciaría a la empresa en este momento porque tengo un sentido de lealtad con mis compañeros.					
11.7 Yo le debo mucho a la empresa donde trabajo.					

Nombre del encuestador_____.

Fecha_____.