

## **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y SU RELACION CON EL ENGAGEMENT DE LOS EMPLEADOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR ALIMENTOS DE MEDELLÍN (COLOMBIA)**

### **Resumen**

La Responsabilidad Social Empresarial RSE es un tema de alto interés en el mundo académico y empresarial, debido a que las evidencias de su relación con resultados de la empresa son aún escasas. En razón de lo anterior, el presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre las prácticas de RSE y el engagement de los empleados en una empresa del sector de alimentos de Medellín – Colombia. Para lograr dicho propósito se empleó un cuestionario que evaluaba las prácticas de RSE y el engagement de los empleados mediante la Utrecht Work Engagement Scale. Los resultados muestran que las prácticas de RSE determinan el engagement de los empleados, aunque de manera diferenciada. En las conclusiones se discuten las implicaciones prácticas de la investigación.

**Palabras clave.** Responsabilidad Social Empresarial, Engagement, Empleados.

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) is a topic of high interest in the academic and business world because the evidence of their relation with company results is not sufficient. Given the above, this article aims to analyze the relationship between CSR practices and engagement of employees in a food's company, located in Medellin-Colombia [ COMA1 ] To evaluate corporate social responsibility (CSR) and engagement, was used Utrecht Work Engagement Scale. Results show that CSR practices determine the engagement of employees, although differently. The conclusions [ COMA2 ] discuss the practical implications of the research.

**Key words.** Corporate Social Responsibility, Engagement, Employees

## Introducción

La responsabilidad social de las empresas no se reduce a cumplir plenamente sus obligaciones legales, sino que implica invertir en el capital humano, el entorno y las relaciones con los grupos de interés internos y externos. Las inversiones que se realizan en el ámbito ambiental y social (por ejemplo en materia de formación, condiciones laborales o relaciones entre la dirección y los trabajadores), tienen un impacto directo en la productividad y abren una vía para conciliar el desarrollo social con el aumento de la competitividad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001). A esta consideración del compromiso voluntario de las empresas con sus grupos de interés y con la sociedad en general se le ha denominado “Responsabilidad Social Empresarial” (RSE).

El concepto de RSE ha estado en el centro de atención en las últimas décadas (Ferreira & Real de Oliveira, 2014) y ha dado lugar a un amplio corpus de literatura científica en diferentes campos de conocimiento. Los estudios empíricos han mostrado el impacto que tienen las políticas y actividades de RSE sobre diferentes variables corporativas tales como la imagen y la reputación de la organización (Eberle, Berens, & Li, 2013; Esen, 2013; Heidarzadeh Hanzaee & Sadeghian, 2014; Pérez & del Bosque, 2015), el desempeño organizacional (Huang & Lien, 2012; Kang, Lee, & Huh, 2010; Reverte, Gómez-Melero, & Cegarra-Navarro, 2016; Valmohammadi, 2014; Wang, Lu, Kweh, & Lai, 2014), los resultados financieros (Albina Dzhavdatovna, Rumiya Rishadovna, & Olga Alexandrovna, 2014; Kapoor & Sandhu, 2010; Karaye, Ishak, & Che-Adam, 2014; Lin, Yang, & Liou, 2009; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saeidi, 2015) y el compromiso organizacional (D’Aprile & Talò, 2015; Turker, 2009a). Estudios recientes también han ofrecido evidencia sobre el impacto de la RSE en la relación de las empresas con sus clientes en aspectos tales como la fidelización y la satisfacción (Heidarzadeh Hanzaee & Sadeghian, 2014; Shin & Thai, 2015) y algunas variables comportamentales, actitudinales y de toma de decisiones (Fagerstrøm, Stratton, & Foxall, 2015; Karem Kolkailah, Abou Aish, & El-Bassiouny, 2012; Marquina Feldman & Reficco, 2015; Mattila, Hanks, & Kim, 2010; Pino, Amatulli, De Angelis, & Peluso, 2016; Rodrigues & Borges, 2015).

No obstante, la investigación sobre la RSE ha tendido a centrarse en grupos de interés y resultados externos, en lugar de centrarse en el impacto que esta tiene sobre los grupos de interés internos (Hansen, Dunford, Boss, Boss, & Angermeier, 2011). En consonancia con lo anterior autores como Onkila (2015) y Lee et al (2013) han señalado que son escasos los estudios donde se analiza el efecto de la RSE desde la perspectiva del empleado.

Algunos estudios han mostrado la importancia de la RSE para el análisis de las actitudes y comportamientos de los empleados (Santhosh & Baral, 2015), la identificación con la organización (Brammer, He, & Mellahi, 2015), su desempeño en el trabajo (Newman, Nielsen, & Miao, 2015; Sun & Yu, 2015) y la ciudadanía organizacional (Newman et al., 2015). Sin embargo estos estudios son recientes (Bauman & Skitka, 2012; Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence, 2014) y escasos (Onkila, 2015).

En esta misma línea, la literatura ha mostrado la relación entre las políticas de RSE y el compromiso de los empleados con la organización, para lo cual se ha introducido la variable “engagement” (EE), entendida como el vínculo emocional, físico y cognitivo que tiene un empleado con su trabajo (Kahn, 1990). El engagement constituye un factor

determinante en la relación de los empleados con la organización y tiene un efecto positivo sobre el éxito de la misma (Ali, Khan, & Rehman, 2013), constituyéndose así en una importante variable para el análisis de la productividad de las empresas, del clima organizacional y del bienestar de los empleados.

Partiendo de los hallazgos de la literatura sobre el impacto de la RSE en los empleados y los vacíos identificados en la literatura respecto al tema, el presente trabajo tiene como propósito analizar la relación entre las prácticas de RSE y el engagement de los empleados en una empresa del sector de alimentos de Medellín – Colombia.

## **Revisión de literatura**

### *Responsabilidad social empresarial*

La RSE como concepto no solo presenta un terreno basto de teorías, sino también diversos enfoques y posturas, que entre ellos pueden llegar a ser controvertidos, complejos y poco fáciles de interpretar (Garriga & Melé, 2004).

En general, la RSE se refiere a la toma de decisiones de negocio asociadas a los valores éticos, el cumplimiento de los requisitos legales y el respeto por las personas, las comunidades y el medio ambiente (Albdour & Altarawneh, 2012). En una revisión del concepto de RSE se analizaron 37 definiciones y su frecuencia de consulta en Google, y se encontró que las definiciones con mayor frecuencia de consulta fueron la de la Comisión de Comunidades Europeas y la del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (Dahlsrud, 2008).

En el año 2001, la Comisión de Comunidades Europeas definió la RSE como un concepto en el cual las empresas integran las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y relaciones de manera voluntaria (Dahlsrud, 2008).

Por su parte, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible definió la RSE como el compromiso de las empresas para contribuir en el desarrollo económico sostenible trabajando con empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida (Dahlsrud, 2008).

Esta última definición resulta de particular relevancia dado que introduce diferentes grupos de interés, incluyendo de manera explícita a los empleados, y propone el mejoramiento de la calidad de vida como finalidad de las prácticas de RSE. En atención a lo anterior, se asume esta última como definición de referencia en el presente trabajo.

Esta diversidad conceptual en torno a la RSE, ha dado lugar al surgimiento de diversos instrumentos de medición que intentan operacionalizar el constructo a partir de diferentes dimensiones (D'Aprile & Talò, 2015; Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004; Maignan & Ferrell, 2001; Peterson, 2004; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001; Turker, 2009b). No obstante los antecedentes en el desarrollo de instrumentos utilizados para la investigación sobre RSE, las particularidades de las empresas y de los contextos locales y nacionales dificulta la adopción de un modelo de medición de la RSE que pueda ser sensible a las variaciones contextuales (normatividad, condiciones socioeconómicas y culturales, etc); en razón de lo anterior algunos autores han optado por adaptar instrumentos existentes

(Albdour & Altarawneh, 2012) que puedan responder a estas variaciones conceptuales y contextuales de la RSE, tanto en su dimensión interna como externa.

#### *Dimensión interna y dimensión externa de la RSE*

El libro verde de la Comisión de las Comunidades Europeas reconoce dos dimensiones de la RSE: una dimensión externa y una dimensión interna (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

La dimensión externa hace referencia a todas las prácticas de la organización dirigidas a las comunidades locales y a la sociedad en general, incluyendo un amplio abanico de interlocutores tales como los socios comerciales y proveedores, los consumidores, las autoridades públicas y ONG defensoras de los intereses de las comunidades locales y el medio ambiente (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

La dimensión interna, por su parte, se refiere a todas las acciones que afectan a los trabajadores en aspectos tales como la inversión en recursos humanos (prácticas de bienestar, equidad en la remuneración, prácticas responsables de contratación, formación y cualificación, etc.) la salud y la seguridad, la gestión del cambio y la gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

En el contexto colombiano también se ha discutido el concepto de RSE. En el estudio “la responsabilidad social empresarial en Colombia: una perspectiva histórica a partir del ámbito mundial” Cárdenas Pérez y Tolosa Romero (2009) presentan un panorama histórico de la RSE en Colombia como consecuencia de la confluencia de hechos económicos, políticos, sociales y laborales tales como la crisis del mercado del café, la industrialización, la pobreza, la falta de empleo, las guerras internas, la consolidación y posterior persecución de sindicatos, las reformas laborales de carácter proteccionista, la creación de gremios, la apertura económica, la adopción de estándares internacionales y los esfuerzos de parte de las empresas por desarrollar políticas consistentes de RSE.

Dos hechos describen las autoras como promotores de una sensibilización ética que se inició hacia la década de los 60's y que impulsó la creación de diferentes fundaciones: el primero de ellos fue la reforma constitucional de 1991 que dio lugar al nuevo concepto del ser humano en la sociedad consagrando como un deber de todos la búsqueda del beneficio social tomando como base la empresa. El segundo hecho fue la apertura económica que promovió en las empresas la actualización de estándares de RSE buscando alinearse con las mejores prácticas mundiales (Cárdenas Pérez & Tolosa Romero, 2009, p. 121).

#### *Engagement*

El engagement es un concepto reciente en la literatura científica dentro del campo de la administración y del talento humano. En 1990, Kahn introdujo el concepto de *Psychological Engagement*, para hacer referencia al vínculo emocional, físico y cognitivo que tiene un individuo con su rol en el trabajo (Kahn, 1990, p. 649). Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, (2008) proponen que el engagement es un estado positivo, satisfactorio, motivacional y afectivo de bienestar laboral que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor se refiere a los altos niveles de energía y resiliencia mental en el

trabajo, la disposición a invertir esfuerzo en las actividades laborales y la persistencia, incluso en medio de las dificultades; la dedicación hace referencia a estar fuertemente involucrado en el trabajo y a experimentar un sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío y finalmente, la absorción se refiere a estar concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008, p. 188).

En el estudio del engagement una de las escalas de medida más empleadas es el Utrecht Work Engagement Scale UWES (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, & Bakker, 2002). Diferentes estudios han analizado la estructura factorial de la misma (Müller Gilchrist, Pérez Villalobos, & Ramirez Fernandez, 2013; Oramas Viera, Marrero González, Cepero Reynosa, del Castillo Martín, & Vergara Barrenechea, 2014; Rodríguez Montalbán, Sánchez Cardona, & Martínez Lugo, 2014; Souza Vazquez, Dos Santos Magnan, Cerentini Pacico, Hutz, & Schaufeli, 2015; Spontón, Medrano, Maffei, Spontón, & Castellano, 2012)

En Brasil Sousa et al (2015) llevaron a cabo una investigación, con miras a analizar la estructura factorial del UWES de 17 ítems. En la muestra del estudio participaron 1167 trabajadores de diferentes sectores económicos. Los resultados obtenidos muestran que el modelo de mejor ajuste a los datos es el de un único factor. Los análisis factoriales exploratorio y confirmatorio así lo evidenciaron.

Con una muestra de trabajadores en Cuba, Oramas et al (2014) llevan a cabo una investigación para analizar la estructura factorial del UWES de 17 ítems. Los resultados obtenidos llevan a concluir que si bien la estructura es de tres factores, no se comportan de la manera esperada. Así, el primer factor identificado contiene reactivos de las tres dimensiones al igual que el tercer factor. Oramas et al (2014) también concluyen q que la dimensión de mayor especificidad es la de absorción, aunque también contiene ítems de las restantes escalas, lo cual desde su perspectiva, justifica la utilización de la escala de 9 ítems.

Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo y Sánchez-Cardona (2014) realizaron un estudio con el propósito de validar la estructura factorial del UWES 9 ítems. Los resultados llevan a concluir que la estructura factorial de la escala consta de tres factores altamente correlacionados con apropiados coeficientes de consistencia interna, los cuales puntuaron entre 0,80 y 0,92.

Con el fin de analizar la estructura factorial y la consistencia interna de la UWES, Müller, Perez y Ramirez (2013) llevaron a cabo una investigación con 171 trabajadores del sector de la salud en Chile, empleando la UWES de 17 ítems. Los resultados obtenidos luego del análisis factorial exploratorio, muestran que la estructura del UWES con la población del estudio, se compone de dos factores. En el primer factor (involucramiento con el trabajo) saturaron ítems de las tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción) y en el segundo factor (entusiasmo por el trabajo) saturan ítems de las dimensiones vigor y absorción. Los coeficientes de fiabilidad fueron 0,87 para ambos factores.

Spontón et al (2012) llevaron a cabo una investigación en Argentina, con el fin de analizar la estructura factorial del UWES. Para ello emplearon la versión de 17 ítems distribuidos en las dimensiones vigor, dedicación y absorción. Los resultados obtenidos muestran que un modelo de dos factores es el que mejor ajuste a los datos presenta. Los factores

identificados por estos autores se denominaron recursos del trabajo y recursos del trabajador, con coeficientes de fiabilidad de 0,89 y 0,64 respectivamente.

### *Estudios previos sobre RSE y Engagement*

A pesar de que las investigaciones que buscan establecer relaciones entre RSE y EE son recientes, se reportan en la literatura algunos estudios empíricos que ofrecen evidencia a favor de la relación entre estas dos variables.

Esmaeelnezhad, Boerhannoeddin y Singaravelloo (2015) analizaron el efecto de cuatro modelos de RSE sobre el engagement de los empleados de una empresa automotriz de Irán. Los modelos filantrópicos y éticos de RSE tuvieron un efecto positivo sobre el EE, a diferencia de los modelos económicos y legales en los que no se observó dicho efecto.

Por su parte, Ferreira y Real de Oliveira (2014) estudiaron el efecto que tienen las dimensiones de RSE (interna y externa) sobre el engagement de los empleados y encontraron una asociación positiva entre RSE y engagement. Aunque las dimensiones de vigor y absorción puntuaron más alto en el escenario de RSE interna, no encontraron diferencias entre el engagement de los empleados expuestos a prácticas de RSE internas y los que estuvieron expuestos a prácticas de RSE externas.

Ali, Khan & Rehman (2013) encontraron una influencia significativa de la RSE en la reputación corporativa y la construcción de mayores niveles de engagement de los empleados del sector bancario en Pakistan. Así mismo, Gupta (2015) encontró un efecto positivo de las iniciativas de RSE en el engagement de los empleados que trabajan para varios servicios de tecnología de la información de la India y extranjeros habilitados.

Albdour y Altarawneh (2012) investigaron el impacto de las prácticas de RSE interna sobre el engagement de los empleados del sector bancario en Jordania; específicamente examinaron el impacto de cinco prácticas de RSE internas (entrenamiento y educación, derechos humanos, salud y seguridad, balance trabajo – vida y diversidad en el lugar de trabajo) sobre las dos dimensiones del engagement (compromiso con el trabajo y el compromiso con la organización). Se encontraron asociaciones positivas entre cada una de las prácticas de RSE interna y las dimensiones del engagement; sin embargo, el impacto de las prácticas de RSE internas en el engagement fueron más altas en el compromiso con la organización que en el compromiso con el trabajo.

Con base en la evidencia que ofrece la literatura revisada se han formulado las siguientes hipótesis

Hipótesis 1. Las prácticas de RSE percibidas por los empleados tienen un efecto positivo y significativo en la dimensión vigor del engagement

Hipótesis 2. Las prácticas de RSE percibidas por los empleados de una organización tienen un efecto positivo y significativo en la dimensión dedicación del engagement

Hipótesis 3. Las prácticas de RSE percibidas por los empleados de una organización tienen un efecto positivo y significativo en la dimensión absorción del engagement

## **Metodología**

### *Participantes*

Los participantes en la investigación fueron empleadas de una empresa del sector alimentos de la ciudad de Medellín – Colombia. Por política de RSE de la empresa, todas las empleadas que ocupan dichos cargos son mujeres mayores de edad cabeza de hogar.

Los criterios de inclusión a la muestra fueron tener más de un año de vinculación con la empresa, ocupar cargos relacionados con la cocina, la atención a la mesa y la caja y los criterios de exclusión fueron la no aceptación del consentimiento informado, la presencia de dificultades de lectoescritura para diligenciar los instrumentos y la no presencia en el lugar de trabajo en el momento de recolección de los datos. Se tomó el censo de empleadas de doce puntos de venta para un total de 111 participantes. La información fue recolectada en el año 2013.

Las participantes tenían entre 18 y 56 años, con una media de 30,2 años y una desviación estándar de 12,3 años. El 48,6% de las mujeres viven en estrato 2 y el 33,3% en estrato 3; el 34,2% tienen dos hijos y el 32,4% tienen uno. El 44,1% eran solteras y el 23,4% vivían en unión libre. Con relación al nivel de formación, el 52,3% tenían bachillerato completo y el 21,6% tienen un nivel de formación de bachillerato incompleto. El 45,9% llevan entre uno y cinco años de antigüedad en la empresa

#### *Instrumentos*

Para la recolección de la información se diseñó un cuestionario que contenía la caracterización sociodemográfica y laboral de las participantes, incluyendo las variables edad, estado civil, número de hijos, estrato socioeconómico, tiempo de vinculación con la empresa y nivel de formación académica.

Para la medición de la variable RSE se adaptó un instrumento diseñado por Grueso, Olis y Piñeros (2012) y que ha sido previamente utilizado en la medición de la percepción de las prácticas de RSE en empresas del contexto nacional. El instrumento cuenta con seis factores y 27 ítems con cinco opciones de respuesta en una escala tipo Likert.

Respecto de la medición de la variable engagement, se utilizó la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006), consistente en una escala Likert de siete opciones de respuesta (1= Nunca; 7= Siempre).

#### *Procedimiento*

Para dar inicio a la recolección de datos, se presentó el proyecto a la empresa y se obtuvo la autorización de cada una de las gerentes de los puntos de venta. Antes de administrar los instrumentos se expuso a las participantes los objetivos, procedimientos y consideraciones éticas de la investigación y quienes aceptaron participar en el estudio firmaron el consentimiento informado. Los datos se recogieron en cada uno de los puntos de venta, al inicio de la jornada laboral de las empleadas y antes de empezar el servicio al público. Los instrumentos se administraron de manera autodiligenciada y posteriormente se tabularon en una base de datos en Excel ® para su posterior análisis en el programa SPSS® versión 20.

Para analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida se realizó un análisis factorial exploratorio y un análisis de fiabilidad mediante el Alpha de Cronbach.

Posteriormente se realizó un análisis de correlaciones de las variables RSE y EE y un análisis de regresión lineal, asumiendo como variables independientes los factores de la escala de RSE y como variables dependientes cada una de las dimensiones de la escala de engagement.

## Resultados

### *Análisis factorial y confiabilidad de las escalas*

Para verificar las propiedades psicométricas de las escalas de medida se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) con el método de componentes principales con el fin de determinar la estructura subyacente de ambas escalas. Antes de la realización del análisis factorial se calculó el índice Kaiser Meyer Olkin (KMO) para evaluar si el AFE era indicado, asumiendo un valor adecuado de 0,70 o superior. Se eligieron aquellas dimensiones encontradas en la solución con valor propio mayor a 1. Se calculó el porcentaje de varianza total explicada y el porcentaje de varianza explicado por cada dimensión. Para decidir que ítem cargaba a cada dimensión, el criterio fue seleccionar aquellos con cargas factoriales superiores o iguales a 0,40. Se utilizó una rotación varimax con el fin de mejorar la interpretabilidad de la estructura.

Para la escala de RSE, el test de esfericidad de Bartlett (Chi cuadrado=1707.7, df=371 sig= 0.000) permite rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es igual a la matriz identidad; adicionalmente se encontró un índice KMO=0.828, resultados que indican que el AFE es apropiado de acuerdo a la estructura de correlaciones entre las variables. Se presenta una estructura factorial de seis dimensiones que explican el 67,2% de la varianza total.

En lo que respecta al instrumento de Engagement, el test de esfericidad de Bartlett (Chi cuadrado=411.9, df=66 sig= 0.000) permite rechazar la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es igual a la matriz identidad, adicionalmente se encontró un índice KMO=0,744, resultados que indican que el AFE es apropiado de acuerdo a la estructura de correlaciones entre las variables. Se presenta una estructura de tres factores: el primer factor denominado “dedicación” explica el 21% de la varianza total, el segundo factor “absorción” explica el 19% y el tercer factor “vigor” explica el 17%. La estructura factorial coincide con la estructura propuesta por Schaufeli et al. (2006), aunque se ha reducido en 5 ítems y el ítem 15 (soy muy persistente en mi trabajo) ha pasado de la dimensión “vigor” a la dimensión “dedicación”.

El análisis de confiabilidad de las escalas muestra que los coeficientes Alfa de Cronbach están por encima de 0.70, lo cual permite inferir que los constructos usados en el presente estudio son confiables (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de fiabilidad de las escalas

Escala	Orientación	Dimensión	No de ítems	Alfa de Cronbach
RSE	Interna	Gestión del cambio (GC)	6	.865
	Externa	Desarrollo de aliados y proveedores (DAP)	3	.791

UWES	Interna	Mecanismos para evitar el trabajo no digno (TND)	3	.790
	Externa	Promoción de buenas prácticas (PBP)	9	.914
	Interna	Promoción del desarrollo humano (DH)	3	.761
	Externa	Responsabilidad ambiental (RA)	3	.704
		Dedicación (DED)	4	.801
		Absorción (ABS)	5	.707
		Vigor (VIG)	3	.718

Fuente: Autoras

### *Correlaciones entre las dimensiones de la RSE y el EE*

De las seis dimensiones de la variable RSE, cuatro de ellas (GC, DAP, PBP y DH) muestran tener relaciones estadísticamente significativas con las dimensiones del engagement (DED, ABS y VIG). En el caso de la dimensión de Responsabilidad Ambiental, solo se encontró una correlación estadísticamente significativa con la dimensión vigor del engagement mientras que la dimensión Mecanismos para evitar el trabajo no digno no mostró relaciones estadísticamente significativas con ninguna de las dimensiones del EE (Tabla 2)

**Tabla 2. Correlación entre RSE y Engagement**

		DED	ABS	VIG
GC	Correlación de Pearson	0.577**	0.551**	0.389**
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	87	72	85
DAP	Correlación de Pearson	0.459**	0.363**	0.427**
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.001	0.000
	N	98	86	98
TND	Correlación de Pearson	0.171	-0.050	0.112
	Sig. (Bilateral)	0.098	0.661	0.286
	N	95	81	93
PBP	Correlación de Pearson	0.557**	0.445**	0.361**
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	96	83	94
DH	Correlación de Pearson	0.532**	0.479**	0.336**
	Sig. (Bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	107	92	106
RA	Correlación de Pearson	0.166	0.125	0.312**
	Sig. (Bilateral)	0.087	0.231	0.001
	N	108	94	107

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

(GC=Gestión del cambio; DAP= Desarrollo de aliados y proveedores; TND= Mecanismos para evitar el trabajo no digno; PBP= Promoción de buenas prácticas; DH= Promoción del desarrollo humano; RA= Responsabilidad ambiental; DED= Dedicación; ABS= Absorción; VIG= Vigor)

*Regresión del efecto de la RSE sobre el engagement*

El coeficiente de correlación múltiple (R) hace referencia a la cercanía entre los valores de la variable dependiente y los valores de las variables independientes; mientras más cercano a 1 sea el valor de R, más cercana es la relación. La  $R^2$ , por su parte, indica la proporción de varianza de la variable dependiente que es explicada por las variables independientes. En el análisis de regresión entre las dimensiones de la RSE y la dedicación el valor de R es 0.689 y  $R^2$  ajustada es 0.423; en el análisis de regresión entre las dimensiones de la RSE y la absorción el valor de R es 0.686 y  $R^2$  ajustada es 0.409; en el análisis de regresión entre las dimensiones de la RSE y el vigor, el valor de R es 0.529 y  $R^2$  ajustada es 0.206.

Los hallazgos del análisis de regresión entre las dimensiones de la RSE y la dedicación muestran un valor F de 9.059 y un nivel crítico (sig) de 0.000; en la regresión entre las dimensiones de la RSE y la absorción F es 7,574 (sig=0.000) y en el análisis de regresión entre las dimensiones de la RSE y el vigor F es 3.817 (sig= 0,003). En todos los casos, el P-value es menor a 0,05, lo cual permite rechazar la hipótesis nula de que la RSE no está positivamente asociada con las dimensiones del EE.

Al analizar de manera desagregada las prácticas de RSE sobre la dimensión Dedicación del engagement, se observa que de las seis dimensiones de la RSE tres de ellas tienen un efecto estadísticamente significativo (GC, PBP y DH). De las dimensiones que tienen una relación negativa con la dedicación, ninguna resultó estadísticamente significativa (Tabla 3).

**Tabla 3. Regresión lineal RSE – Dedicación (Engagement)**

Dimensiones de la RSE	Coeficientes estandarizados		no	Coeficientes estandarizados	T	Sig
	B	Error estándar				
Constante	12.282	2.657			4.623	0.000
GC	0.162	0.070		0.322	2.333	0.023
DAP	-0.245	0.208		-0.191	-1.175	0.245
TND	0.050	0.103		0.049	0.488	0.628
PBP	0.197	0.083		0.399	2.358	0.022
DH	0.269	0.119		0.268	2.262	0.027
RA	-0.157	0.201		-0.082	-0.780	0.438

Fuente: Autoras

En el caso de la variable dependiente “Absorción” del Engagement, una dimensión de la RSE tiene un efecto estadísticamente significativo (DH), tal como se ilustra en la Tabla 4.

**Tabla 4. Regresión lineal RSE- Absorción (Engagement)**

Dimensiones de la RSE	Coeficientes estandarizados	no	Coeficientes estandarizados	t	Sig
-----------------------	-----------------------------	----	-----------------------------	---	-----

	B	Error estándar	Beta		
Constante	18.636	4.603		4.048	0.000
GC	0.164	0.117	0.219	1.406	0.166
DAP	-0.187	0.347	-0.104	-0.537	0.593
TND	-0.305	0.159	-0.210	-1.915	0.061
PBP	0.261	0.142	0.366	1.834	0.072
DH	0.527	0.188	0.373	2.796	0.007
RA	-0.511	0.355	-0.161	-1.438	0.157

Fuente: Autoras

Finalmente, una de las seis dimensiones de la RSE tiene un efecto estadísticamente significativo y positivo sobre la dimensión vigor del engagement (GC). (Tabla 5).

**Tabla 5. Regresión lineal RSE- Vigor (Engagement)**

Dimensiones de la RSE	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig
	B	Error estándar	Beta		
Constante	6.395	2.758		2.319	0.024
GC	0.173	0.072	0.391	2.403	0.019
DAP	0.154	0.216	0.137	0.714	0.478
TND	0.025	0.107	0.027	0.230	0.819
PBP	-0.096	0.087	-0.221	-1.104	0.274
DH	0.142	0.123	0.162	1.159	0.251
RA	0.354	0.211	0.209	1.674	0.099

Fuente: Autoras

### Análisis de resultados

Los resultados obtenidos permiten soportar de manera parcial las hipótesis planteadas y afirmar la existencia de un efecto de la RSE sobre el EE de los empleados en el caso estudiado, con efectos diferenciados, coincidiendo con las investigaciones que han indagado por esta relación en otros contextos y sectores económicos (Albdour & Altarawneh, 2012; Ali et al., 2013; Esmaeelinezhad, Boerhannoeddin, & Singaravelloo, 2015; Ferreira & Real de Oliveira, 2014; Gupta, 2015).

Estos resultados muestran que las dimensiones de la RSE tienen una relación estadísticamente significativa con cada una de las dimensiones del EE, aunque de manera diferenciada (Tabla 6):

**Tabla 6. Relaciones estadísticamente significativas RSE-dimensiones Engagement**

Dimensiones de la RSE	Dimensión del EE	Efecto
• Gestión de cambio (I)	Dedicación	Positivo
• Promoción de buenas prácticas (E)		Positivo
• Desarrollo humano (I)		Positivo
• Desarrollo humano (I)	Absorción	Positivo
• Gestión de cambio (I)	Vigor	Positivo

Fuente: Autoras

Notas: (I)= Prácticas de RSE internas. (E)= Prácticas de RSE externas

Así pues, los resultados del estudio muestran que las prácticas RSE de Gestión del Cambio GC, como dimensión interna de la RSE, tienen efecto en el vigor y la dedicación del engagement. Una apropiada gestión del cambio implica que la organización planea y comunica de manera oportuna los cambios que introduce, en este sentido, es viable pensar que si esta actividad se lleva a cabo de manera apropiada, los empleados estarán más dispuestos a invertir más energía y esfuerzo en el desarrollo de su trabajo (vigor) a la par que experimentarán un sentido de orgullo e importancia hacia su organización, y sentirán que su trabajo es desafiante (dedicación). Estos resultados son consistentes con los hallazgos realizados por Ferreira y Real de Oliveira (2014) quienes demostraron que el engagement de los trabajadores es más saliente cuando se analiza respecto a variables que constituyen la dimensión interna de la RSE.

De igual forma, los resultados obtenidos en la presente investigación señalan que la variable Promoción de Buenas Prácticas PBP como dimensión externa de la RSE, tiene efectos estadísticamente significativos en la dimensión dedicación del engagement. Cuando el empleado evidencia que su empresa adopta políticas orientadas hacia la protección de los derechos humanos, cuida a sus clientes y tiene un enfoque hacia la sostenibilidad, puede desarrollar un mayor orgullo e inspiración hacia su organización (dedicación). Esta relación ya había sido demostrada por Esmaeelinezhad, Boerhannoeddin y Singaravelloo (2015), quienes al estudiar el efecto de cuatro modelos de RSE sobre el engagement en Irán, encontraron que los modelos filantrópicos y éticos de RSE tienen un efecto positivo sobre el EE.

De manera complementaria, los resultados obtenidos muestran que la variable Desarrollo Humano DH como dimensión interna de la RSE tiene efectos estadísticamente significativos sobre las variables dedicación y absorción del engagement. Dado que en la presente investigación el Desarrollo Humano implica el rol del líder y el desarrollo de los trabajadores en la organización, es plausible pensar que si estos aspectos son abordados de forma apropiada, los empleados desarrollarán mayor entusiasmo e inspiración (dedicación) como resultado de su interacción con los líderes de la organización. Así mismo, cuando la organización crea un ambiente adecuado sobre el rol de liderazgo y de formación para sus trabajadores, es posible que estos generen mayor capacidad para concentrarse en el trabajo (absorción). Estos resultados son consistentes con lo evidenciado por Ferreira y Real de Oliveira (2014) quienes demostraron que las dimensiones de vigor y absorción puntúan más alto en el escenario de RSE interna, al cual corresponde la variable DH.

En términos generales los resultados del estudio señalan que dos variables de la dimensión interna de la RSE tienen efecto sobre en el engagement: La gestión del cambio y la promoción del desarrollo humano. Complementariamente una variable de la RSE en su dimensión externa tienen efecto sobre el engagement: promoción de buenas prácticas. Estos hallazgos son consistentes con los hallazgos realizados por Fagerstrøm, Stratton, & Foxall (2015), Marquina Feldman & Reficco (2015) y Rodrigues & Borges (2015), quienes demostraron una relación estadísticamente significativa entre la RSE y las actitudes en el trabajo. De igual forma, los hallazgos realizados en esta investigación se encuentran en la misma línea de lo evidenciado por Ali, Khan y Rehman (2013) y Gupta

(2015), quienes encontraron asociaciones estadísticamente significativas entre la RSE y el engagement de los trabajadores.

### **Conclusiones, Recomendaciones e implicaciones prácticas**

La RSE es un tema de gran relevancia para las organizaciones, especialmente cuando se la analiza con relación a las actitudes en las organizaciones (Santhosh & Baral, 2015), como es el engagement de los empleados. De igual forma el engagement de los empleados es un tópico de interés para las organizaciones pues se encuentra relacionado con el éxito de la misma (Ali, Khan & Rehman, 2013). Estudiar el efecto de la RSE sobre el engagement de los empleados, constituyó pues el propósito de la presente investigación.

Los resultados de la investigación permiten concluir que el efecto de la RSE sobre el EE no solo se observa desde las prácticas de RSE internas, orientadas directamente a los empleados (por ejemplo las que hacen referencia a las dimensiones de desarrollo humano y de gestión de cambio), sino también a las prácticas de responsabilidad social que van dirigidas a actores y contextos externos a la organización. Cuando los empleados experimentan que su organización lleva a cabo acciones socialmente responsables orientadas hacia ellos mismos y hacia otros grupos de interés, se incrementa el grado de vigor, dedicación y absorción hacia su trabajo y en definitiva el bienestar percibido, lo cual resulta importante para el mundo del trabajo actual.

El estudio constituye un aporte relevante en el ámbito de la RSE y su relación con actitudes en el trabajo. Esto debido a que la literatura previa es escasa (Aguinis & Glavas, 2012). Por otra parte, esta investigación resulta importante en la medida que constituye un aporte al ámbito del conocimiento denominado micro-fundamentos de la RSE, sobre lo cual existen aún muchos vacíos (Moratis, 2016; Morgeson, Aguinis, Waldman, & Siegel, 2013). Finalmente, la presente investigación también es relevante debido a que se avanzó en la utilización de un nuevo instrumento de medida, en respuesta a las recomendaciones realizadas por Albdour y Altarawneh (2012). De acuerdo con estos autores es necesario desarrollar instrumentos de medida de la RSE desde la percepción de los empleados.

### **Limitaciones**

Entre las limitaciones del estudio se encuentra el uso de instrumento para evaluar la RSE; si bien la escala y sus dimensiones presentaron una confiabilidad adecuada, no existen investigaciones previas que la hayan utilizado para poder hacer comparaciones en lo que respecta a la estructura factorial. Con relación a la muestra, se considera importante ampliar este estudio en otros sectores económicos, con perfiles laborales diferentes y con población masculina, para mejorar la generalización de los hallazgos. Se recomienda indagar en investigaciones futuras el papel interviniente que puedan tener otras variables como la confianza y las buenas practicas organizacionales en el engagement de los trabajadores (Acosta, Salanova, & Llorens, 2011). Finalmente, se estima que el desarrollo de abordajes cualitativos permitiría comprender en profundidad la forma como las prácticas de RSE impactan el EE de los empleados, a través del análisis de los significados que los empleados le dan a la RSE de la empresa y cómo dichos significados se relacionan con la vinculación física, emocional y cognitiva con el trabajo.

## Referencias

- Acosta, H., Salanova, M. & Llorens, S. (2011). ¿Cómo Predicen las Estrategias Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. *Ciencia y Trabajo*, 13 (41), 125-134.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <http://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Albdour, A. A., & Altarawneh, I. I. (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16). <http://doi.org/10.5539/ijbm.v7n16p89>
- Albina Dzhavdatovna, K., Rumiya Rishadovna, G., & Olga Alexandrovna, R. (2014). Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) on Financial Efficiency of Company. *Asian Social Science*, 10(24). <http://doi.org/10.5539/ass.v10n24p172>
- Ali, I., Khan, S., & Rehman, I. (2013). How Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation Influence Employee Engagement? *Transformations in Business & Economics*, 12(1A (28A)), 354–364.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. <http://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <http://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323–352. <http://doi.org/10.1177/1059601114562246>
- Cárdenas Pérez, A. P., & Tolosa Romero, M. F. (2009). *La responsabilidad social empresarial en Colombia: una perspectiva histórica a partir del ámbito mundial*. Universidad de la Sabana, Chía, puente el Común.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Retrieved from [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf)
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <http://doi.org/10.1002/csr.132>
- D'Aprile, G., & Talò, C. (2015). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment: a Psychosocial Process Mediated by Organizational Sense of Community. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 27(4), 241–269. <http://doi.org/10.1007/s10672-015-9265-6>

- Eberle, D., Berens, G., & Li, T. (2013). The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics*, 118(4), 731–746. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1957-y>
- Esen, E. (2013). The Influence of Corporate Social Responsibility (CSR) Activities on Building Corporate Reputation. In M. Alejandra Gonzalez-perez & L. Leonard (Eds.), *International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility* (Vol. 11, pp. 133–150). Emerald Group Publishing Limited. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/S2051-5030%282013%290000011010>
- Esmaeelinezhad, O., Boerhannoeddin, A. B., & Singaravelloo, K. (2015). The Effects of Corporate Social Responsibility Dimensions on Employee Engagement in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3), 261–276.
- Fagerstrøm, A., Stratton, J. P., & Foxall, G. R. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility Activities on the Consumer Purchasing Situation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(3-4), 184–205. <http://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093053>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Ferreira, P., & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232–247. <http://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <http://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Gupta, M. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee–Company Identification, and Organizational Commitment: Mediation by Employee Engagement. *Current Psychology*. <http://doi.org/10.1007/s12144-015-9389-8>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29–45. <http://doi.org/10.1007/s10551-011-0903-0>
- Heidarzadeh Hanzaee, K., & Sadeghian, M. (2014). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction and corporate reputation in automotive industry: Evidence from Iran. *Journal of Islamic Marketing*, 5(1), 125–143. <http://doi.org/10.1108/JIMA-05-2013-0033>
- Huang, C.-F., & Lien, H.-C. (2012). An empirical analysis of the influences of corporate social responsibility on organizational performance of Taiwan's construction industry: using corporate image as a mediator. *Construction Management and Economics*, 30(4), 263–275. <http://doi.org/10.1080/01446193.2012.668620>

- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <http://doi.org/10.2307/256287>
- Kang, K. H., Lee, S., & Huh, C. (2010). Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 72–82. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.006>
- Kapoor, S., & Sandhu, H. S. (2010). Does it Pay to be Socially Responsible? An Empirical Examination of Impact of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. *Global Business Review*, 11(2), 185–208. <http://doi.org/10.1177/097215091001100205>
- Karaye, Y. I., Ishak, Z., & Che-Adam, N. (2014). The Mediating Effect of Stakeholder Influence Capacity on the Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 528–534. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.142>
- Karem Kolkailah, S., Abou Aish, E., & El-Bassiouny, N. (2012). The impact of corporate social responsibility initiatives on consumers' behavioural intentions in the Egyptian market: Impact of CSR initiatives on consumers' behavioral intentions. *International Journal of Consumer Studies*, 36(4), 369–384. <http://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.01070.x>
- Lee, C.-K., Song, H.-J., Lee, H.-M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406–415. <http://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011>
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16–32. <http://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>
- Lin, C.-H., Yang, H.-L., & Liou, D.-Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56–63. <http://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.004>
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457–484. <http://doi.org/10.1108/03090560110382110>
- Marquina Feldman, P., & Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 373–382. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2015.10.001>
- Mattila, A. S., Hanks, L., & Kim, E. E. K. (2010). The impact of company type and corporate social responsibility messaging on consumer perceptions. *Journal of Financial Services Marketing*, 15(2), 126–135. <http://doi.org/10.1057/fsm.2010.10>

- Moratis, L. (2016). The Psychology of Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(3), 37–43. <http://doi.org/10.1002/joe.21669>
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805–824. <http://doi.org/10.1111/peps.12055>
- Müller Gilchrist, R., Pérez Villalobos, C. E., & Ramirez Fernandez, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la Utrech Work Engagement Scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. *Liberabit*, 19(2), 163–171.
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226–1242. <http://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (2010). *Psychometric theory* (3. ed., Tata McGraw-Hill ed). New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Ltd.
- Onkila, T. (2015). Pride or Embarrassment? Employees' Emotions and Corporate Social Responsibility: Employees emotions and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 222–236. <http://doi.org/10.1002/csr.1340>
- Oramas Viera, A., Marrero González, I., Cepero Reynosa, E., del Castillo Martín, N. P., & Vergara Barrenechea, A. (2014). La escala de “Work Engagement” de Utrech. Evaluación del “Work Engagement” en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud Y Trabajo*, 15(2), 47–56.
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2015). How Customer Support for Corporate Social Responsibility Influences the Image of Companies: Evidence from the Banking Industry: CSR support and corporate image. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 155–168. <http://doi.org/10.1002/csr.1331>
- Peterson, D. K. (2004). Recruitment Strategies for Encouraging Participation in Corporate Volunteer Programs. *Journal of Business Ethics*, 49(4), 371–386. <http://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000020872.10513.f2>
- Pino, G., Amatulli, C., De Angelis, M., & Peluso, A. M. (2016). The influence of corporate social responsibility on consumers' attitudes and intentions toward genetically modified foods: evidence from Italy. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2861–2869. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.008>
- Reverte, C., Gómez-Melero, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2016). The influence of corporate social responsibility practices on organizational performance: evidence from Eco-Responsible Spanish firms. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2870–2884. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.128>
- Rodrigues, P., & Borges, A. P. (2015). Corporate social responsibility and its impact in consumer decision-making. *Social Responsibility Journal*, 11(4), 690–701. <http://doi.org/10.1108/SRJ-02-2014-0026>

- Rodríguez Montalbán, R., Sánchez Cardona, I., & Martínez Lugo, M. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4).  
<http://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.  
<http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.024>
- Santhosh, M., & Baral, R. (2015). A Conceptual Framework for Exploring the Impacts of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviour. *Journal of Human Values*, 21(2), 127–136.  
<http://doi.org/10.1177/0971685815594270>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<http://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Shin, Y., & Thai, V. V. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on Customer Satisfaction, Relationship Maintenance and Loyalty in the Shipping Industry: CSR in the Shipping Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 381–392. <http://doi.org/10.1002/csr.1352>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051–1062.  
<http://doi.org/10.2307/3069448>
- Souza Vazquez, A. C. S., Dos Santos Magnan, E., Cerentini Pacico, J., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207–217.  
<http://doi.org/10.1590/1413-82712015200202>
- Spontón, C., Medrano, L. A., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del Cuestionario de Engagement Uwes a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147–154.
- Sun, L., & Yu, T. R. (2015). The impact of corporate social responsibility on employee performance and cost. *Review of Accounting and Finance*, 14(3), 262–284.  
<http://doi.org/10.1108/RAF-03-2014-0025>
- Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189–204.  
<http://doi.org/10.1007/s10551-008-9993-8>
- Turker, D. (2009b). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.  
<http://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

- Valmohammadi, C. (2014). Impact of corporate social responsibility practices on organizational performance: an ISO 26000 perspective. *Social Responsibility Journal*, 10(3), 455–479. <http://doi.org/10.1108/SRJ-02-2013-0021>
- Wang, W.-K., Lu, W.-M., Kweh, Q. L., & Lai, H.-W. (2014). Does corporate social responsibility influence the corporate performance of the U.S. telecommunications industry? *Telecommunications Policy*, 38(7), 580–591. <http://doi.org/10.1016/j.telpol.2014.01.004>