



Investigación Administrativa

Vol.55, núm. 137, 2026

ISSN: 1870-6614

ISSN: 2448-7678

ria@ipn.mx

# Responsabilidad Social Corporativa, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional en una Multinacional

Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, Organizational Engagement  
in a Multinational



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y  
ADMINISTRACIÓN, SECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN




# Responsabilidad Social Corporativa, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional en una Multinacional

Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, Organizational Engagement in a Multinational

 10.35426/IAv55n137.02

Bernardo Nahuat Román  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.  
bernardo.nahuat@uat.edu.mx  
 0000-0003-1291-0880

Recepción: 20 de octubre de 2025  
Aprobación: 18 de diciembre de 2025  
 Acceso abierto diamante

## Resumen

El objetivo de esta investigación es determinar el impacto de la responsabilidad social corporativa interna (RSCI) en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. El método fue cuantitativo, utilizando un modelo de ecuaciones estructurales con análisis de la varianza. Los resultados confirmaron las hipótesis planteadas, evidenciando que la RSCI tiene un efecto positivo y significativo en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Los hallazgos sugieren que la RSCI puede incrementar la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. La originalidad radica en que se aborda el tema en la multinacional minorista más grande del mundo. Entre las limitaciones destaca que únicamente se consideraron sucursales del sur de Tamaulipas.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Corporativa, Satisfacción Laboral, Compromiso Organizacional, Multinacional, Tamaulipas.

**Clasificación JEL:** M14

## Abstract

The objective of this research is to determine the impact of internal corporate social responsibility (CSR) on job satisfaction and organizational engagement. The method was quantitative, using a structural equation model with analysis of variance. The results confirmed the hypotheses, demonstrating that CSR has a positive and significant effect on job satisfaction and organizational engagement. The findings suggest that CSR can increase job satisfaction and organizational engagement. The originality of this study lies in addressing the topic within the world's largest multinational retailer. Among the limitations, it is worth noting that only branches in southern Tamaulipas were considered.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, Organizational Engagement, Multinational, Tamaulipas.

**JEL Classification:** M14

## Introducción

La responsabilidad social corporativa (RSC en adelante) cada vez recibe más atención en la literatura (Chatzopoulou et al., 2022; Dung y Giang, 2021; Tang et al., 2023) y en los negocios, al estar relacionada con resultados positivos para las empresas según Havlinova y Kukacka (2021). Dentro de esta destaca la prestada a una de sus dos dimensiones (Dung y Giang, 2021; Hossen et al., 2020), llamada responsabilidad social corporativa interna (RSCI en adelante), la cual influye en la conducta y perspectiva de los empleados, otorgándole una mayor importancia en comparación con la otra dimensión, llamada externa (Hur et al., 2019); esta importancia se incrementa si se considera que la RSCI tiene la característica de ser difícilmente imitada por la competencia (Dung y Giang, 2021).

Por la importancia de la RSCI como elemento clave en la motivación del desempeño individual y su influencia en actitudes y conductas (Farooq y Salam, 2020; Guzzo et al., 2020), así como por factores como su origen y consecuencias evidenciadas en la literatura (Dung y Giang, 2021), se requiere desarrollar nuevas aproximaciones que permitan entender mejor la relación entre la motivación generada por la RSC y los efectos que esta produzca en los empleados (George et al., 2020), como es la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral (SL en adelante) se define como “el sentimiento interno, positivo o negativo, de un empleado reflejado en su actitud hacia su trabajo” (Yadav et al., 2022, pág. 513); diversas aproximaciones han enfatizado los beneficios de reforzar la satisfacción laboral (por ejemplo, Chatzopoulou et al., 2022), y también muchas empresas trabajan en fortalecerla (Lee et al., 2012), lo que refleja su importancia tanto en el ámbito académico como en el mundo de los negocios.

Otro ámbito donde impacta la RSCI es el compromiso organizacional (CO en adelante), un tema que ha estado ganando interés y que afecta notablemente las actitudes, percepciones y comportamientos de los empleados, llevando a las empresas y la academia a interesarse cada vez

más (Van et al.,2024). Saber que compromete voluntaria y genuinamente a un empleado con su empresa se vuelve crucial en la búsqueda de mejores resultados.

Este trabajo se hace necesario ya que, aunque existen aproximaciones previas que han comprobado el impacto de la RSCI en la SL y el CO (por ejemplo, Ávila-Tamayo y Bayona, 2022; Fernando y Danthararyana, 2022; Hossen et al.,2020; Van et al., 2024), también existen otros que no han encontrado efectos significativos (por ejemplo, Chatzopoulou et al., 2022). Entre los motivos adicionales para realizar este estudio se puede mencionar que las aproximaciones previas sobre RSC se han enfocado en países de Europa del este y Norteamérica, dejando de lado a países emergentes (Van et al., 2024).

En concreto, esta investigación tiene el objetivo de determinar el impacto de la RSCI en la SL y el CO. El documento está organizado en tres secciones, la presente introducción, que incluye un marco teórico, la segunda describe el método seguido, la tercera sección expone los resultados obtenidos, y la última presenta la discusión, que incluye conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

La definición de la RSC hoy en día es debatible en la literatura (Fernando y Danthararyana, 2022); sin embargo, analizando las diversas aproximaciones, desde autores clásicos como Carrol (1979), que señala: “La responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un momento dado” (p. 500); hasta autores contemporáneos como Tiep et al. (2021, p.2), que la define como “una idea de desarrollo sostenible, relacionada con diferentes niveles de la sociedad, desde cuestiones ambientales hasta bienestar social, educación y calentamiento global”, se puede concluir que sus orígenes están en el mundo de los negocios y está estrechamente relacionada con la preservación del medioambiente y el apoyo a la sociedad (Nahuat et al., 2022).

Existen trabajos que han utilizado una diversidad de dimensiones de la RSC argumentando sus razones (ver Bacinello et al.,2020; Bahta et al.,2020; Hu et al.,2021); para este trabajo se adoptan las dimensiones externa e interna, partiendo que la RSC se puede distinguir por la dirección de sus esfuerzos, es decir, hacia afuera y hacia adentro (Pittman y Read, 2024), y porque otros trabajos similares así lo han hecho (por ejemplo, Chatzopoulou et al., 2022; Van et al.,2024).

La dimensión externa hace referencia a prácticas en las comunidades locales, el medio ambiente y los consumidores, mientras que la dimensión interna se refiere a aquellas prácticas enfocadas en los empleados (Chang et al., 2021), observándose en esta última una tendencia incremental en el estudio de las organizaciones (Hossen et al., 2020), posiblemente por sus aspectos específicos (Dung y Giang, 2021; Tang et al., 2023; Van et al.,2024), como la capacidad de poder influir en las emociones, actitudes, sentimientos y comportamientos de los empleados (Liu et al., 2023), que la diferencian de la otra dimensión.

Profundizando en la RSCI, en la literatura pueden encontrarse una variedad de propuestas (por ejemplo, Dung y Giang, 2021; Hossen et al., 2020; Tang et al., 2023), con diversas definiciones (Van et al.,2024). Deng et al. (2020), por ejemplo, dicen que su práctica considera cuestiones básicas de los empleados, como su salud, su seguridad, su bienestar y la generación de un sentido de autovaloración, mientras para Licandro (2022, p.63) es “la gestión responsable de los impactos

que produce o puede producir la operación de la empresa sobre sus empleados; lo que supone minimizar impactos negativos y generar impactos positivos a los que no está obligada por contratos o por las leyes”. En resumen, la mayoría coincide en la preocupación de la empresa por el bienestar de sus empleados. Para profundizar más sobre el concepto RSCI, se puede leer la revisión de la literatura que hizo Licandro (2021).

La SL está relacionada con la forma en que una persona reacciona, piensa y se comporta en su trabajo (Heimerl et al., 2020), es decir, va más allá de una simple reacción de un empleado a su trabajo (Mora y Ferrer-i-Carbonell, 2009). Según Huang y Su (2016), se define como una reacción emocional al enfrentar diversos escenarios en el contexto laboral, en los que se manifiesta el nivel que una persona disfruta su trabajo; así pues, la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la felicidad del empleado, y esta se transforma en el éxito de la organización (Sanusi y Johl, 2020).

El CO es una actitud de los empleados que ha sido muy abordada en la literatura, ya que permite conocer el comportamiento que estos tendrán en su fuente de empleo (Licandro, 2022). Un empleado comprometido afecta positivamente el incremento de la producción, la rentabilidad y en la reducción del ausentismo (Ferreira y De Oliveira, 2014). Para este estudio, el CO se refiere al grado en que una persona está atenta y absorta en sus funciones (Van et al., 2024), y “demuestran pertenencia y participación en el cumplimiento o respeto a la organización, presentando agradecimiento y responsabilidad moral” (Hernández et al., 2021, p. 106).

Este trabajo se encuadra en la teoría de la identidad social (TIS), que se centra en cómo las percepciones individuales influyen en las actitudes y comportamientos dentro del entorno laboral (Cinnirella, 1998). Según esta teoría, los individuos pueden desarrollar un sentimiento de pertenencia o identificación al asociarse con el grupo con el cual mantienen vínculos (Chang et al., 2021), generando un mayor compromiso laboral (Dutton et al., 1994).

Trabajos similares han adoptado la TIS (por ejemplo, Chang et al., 2021; Van et al., 2024), ya que las prácticas de RSCI incrementan el atractivo de la empresa para sus empleados y estos desarrollan un mayor compromiso con la empresa, que se refleja en resultados organizacionales. Así pues, la TIS es de las teorías que más explican cómo las prácticas de RSC influyen en las actitudes de los empleados (Chang et al., 2021; Kim et al., 2020), y, a decir de Licandro (2022), es una de las más utilizadas en la relación entre la RSCI y el CO.

Determinar el impacto de la RSCI en la SL y en el CO de los empleados resulta necesario, ya que las actitudes y conductas laborales que estos adopten serán, en gran medida, influenciadas por como perciban la RSC de su empleadora (Kim et al., 2020), en otras palabras, las prácticas de RSC de la empleadora tendrán un efecto psicológico en los empleados, que reducirá emociones negativas y propiciará una mejor actitud hacia el trabajo (Fernando y Danthanarayana, 2022).

En el caso específico de la empresa Walmart, a pesar de contar con el distintivo de empresa socialmente responsable y de existir evidencia del reconocimiento de sus empleados en este sentido (Nahuat et al., 2022), resulta necesario abordar la SL, ya que la empresa ha enfrentado demandas y severas críticas relacionadas con el uso indebido de los derechos laborales (Koca-Helvaci, 2015). Esta situación se encuentra estrechamente vinculada a una alta rotación de

personal, derivada de la insatisfacción laboral de los empleados (Can y Lanxi, 2023). No obstante, el análisis de este fenómeno resulta complejo, dado que se ha demostrado que factores como el incremento salarial generan impactos diferenciados en la SL de los trabajadores según su antigüedad en la organización (Storer y Reich, 2021).

Así pues, es conocido que las prácticas de RSC influyen en gran medida en la SL de los empleados (Gaudencio et al., 2020). En este orden de ideas, Fernando y Danthanarayana (2022), en la industria hotelera de Sri Lanka, recolectaron 130 cuestionarios de empleados y, con un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software Smart-PLS comprobaron que existe un impacto significativo de la RSCI en la SL. Hossen et al. (2020) entienden la RSCI como empoderamiento de los empleados, educación y formación, estabilidad laboral y entorno de trabajo, y plantean como hipótesis en su estudio que cada uno de estos conceptos tienen una relación positiva con la SL; para comprobarla, aplicaron una encuesta obteniendo 93 datos válidos para ser analizados con el software Smart-PLS. Finalmente, los autores pudieron comprobar que las dimensiones empoderamiento de los empleados y estabilidad laboral están positiva y significativamente asociados con la satisfacción laboral. De lo anterior surge la primera hipótesis de investigación:

H1. La responsabilidad social corporativa interna impacta positiva y significativamente en la satisfacción laboral

Aunque Walmart, desde sus inicios, adoptó la responsabilidad social corporativa y manifestó un compromiso genuino con sus empleados (Soderquist, 2005), mediante la implementación de diversas herramientas como encuestas, bonos anuales y una política de puertas abiertas para fomentar el compromiso organizacional, se han presentado situaciones que contradicen dicho compromiso, tales como emplazamientos a huelga, señalamientos de despidos injustificados y prácticas de explotación laboral, entre otros (Nahuat et al., 2019). Por ello, resulta necesario profundizar en el impacto que tiene la RSCI en el CO.

De acuerdo con Licandro (2022), diversas aproximaciones han dejado huella de la influencia positiva de la RSCI en el CO (por ejemplo, Golob y Podnar, 2021), aunque otras difieren de este resultado, como señala Van et al. (2024). El mismo Licandro (2022), en Uruguay con 50 empresas que incorporaron la RS, después de aplicar un cuestionario a cada una, no logró comprobar que existe una correlación positiva entre las prácticas de RSCI y el CO de los empleados, teniendo que replantear su hipótesis original. Van et al. (2024), en su trabajo encuestó 368 empleados de 25 bancos de Vietnam, planteando como hipótesis que los aspectos de RSCI (salud y seguridad, conciliación de la vida laboral y personal, formación y desarrollo de los empleados, relaciones laborales, diálogo social) inciden directa y positivamente en el CO, finalmente, los autores, mediante la técnica de ecuaciones estructurales basada en la covarianza, lograron comprobar sus hipótesis. Ávila-Tamayo y Bayona (2022) encontraron una relación positiva y significativa entre la RSCI y el CO en su validación de una versión en español de un cuestionario de responsabilidad social corporativa interna. Por lo anterior, una segunda hipótesis se genera:

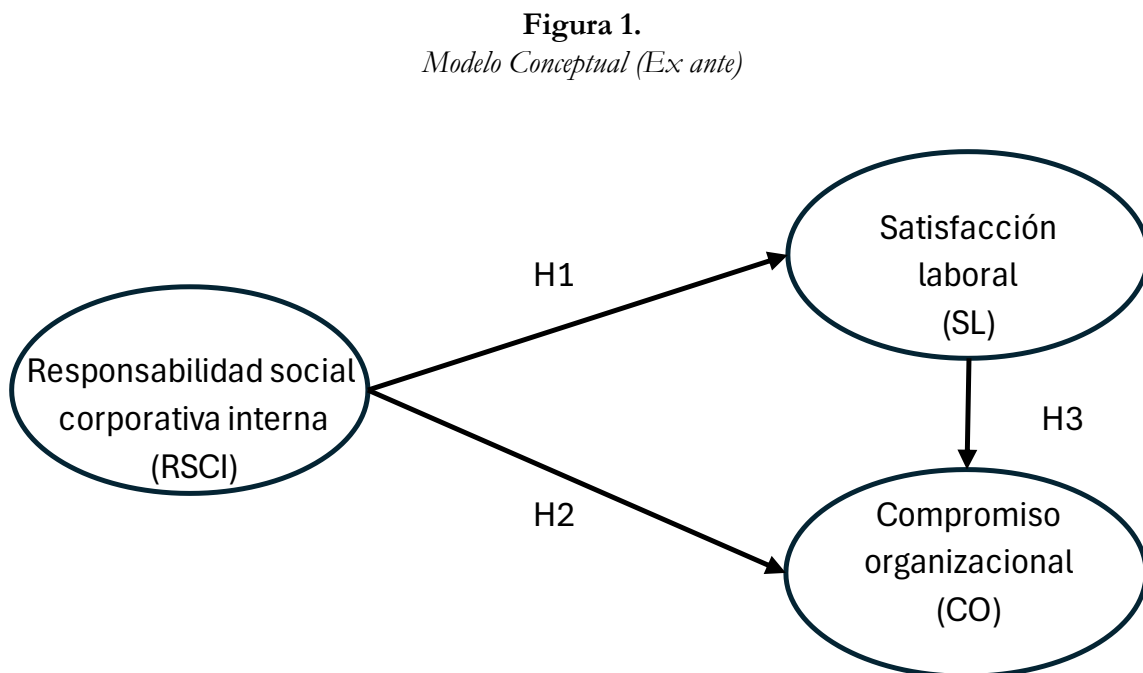
H2. La responsabilidad social corporativa interna impacta positiva y significativamente en el compromiso organizacional

Por último, se ha sugerido en la literatura, de forma repetitiva, una relación estrecha entre el CO y la SL (por ejemplo, Delina, 2020), resultando evidencias en forma de causalidad; por ejemplo: Van et al. (2024), en su investigación propusieron y comprobaron que la SL tiene un efecto positivo en el CO de los empleados. Lee et al. (2012), en Corea, encontraron que la SL tiene un efecto positivo en el CO. Hossen (2020), en Malasia, comprobó que existe una relación positiva entre la SL y el compromiso de los empleados.

El trabajo de Zeffane y Melhem (2017) por su parte planteó que el compromiso laboral no solo constituye un indicador relevante de la satisfacción laboral y de las intenciones de rotación de los empleados, sino que además puede desempeñar un papel mediador en dichas relaciones, mientras Mahiro et al. (2014) sostuvieron que el compromiso organizacional ejerce una influencia positiva y estadísticamente significativa sobre la satisfacción laboral. De forma complementaria, una tercera hipótesis se plantea:

H3. La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente en el compromiso organizacional

Así pues, en la Figura 1 se presentan las relaciones causales propuestas entre las tres variables, mediante un modelo conceptual (Ex ante):



Fuente: Elaboración propia.

## Método

Se realizó un estudio observacional, de enfoque cuantitativo, empírico, con alcance explicativo, de diseño no experimental y corte transversal. La recolección de los datos se llevó a cabo entre 2024 y 2025.

Para esta investigación, se eligieron las 5 sucursales de Walmart ubicadas en la zona conurbada del sur de Tamaulipas. Este supermercado es considerado el mayor minorista a nivel mundial (Fortune, 2025; Nahuat et al., 2022; Theproducenews, 2024). Para esta multinacional, “la Responsabilidad Corporativa es fundamental en su estrategia de negocio para beneficiar a todos los grupos de interés con quienes se relaciona” y ha obtenido por 22 años consecutivos, el distintivo empresa socialmente responsable (Walmart México y Centroamérica, 2022), lo que garantiza que realice prácticas de RSC. Originalmente, se pensó en gestionar un permiso; sin embargo, buscando que los trabajadores se expresaran de una forma más libre y sin temor, para calificar a su empleadora dentro de su centro de trabajo, se optó por realizar la encuesta en el exterior de la empresa (paradas de autobuses, negocios de comida en la vía pública, entre otros). Trabajos anteriores como el de Nahuat et al. (2022) así lo hicieron.

Ahora bien, para determinar la población objeto de estudio, se les preguntó a los primeros 10 encuestados el número total de empleados por sucursal; las respuestas oscilaron entre 110 y 120 empleados, coincidiendo con lo obtenido por Nahuat et al. (2022). Con el propósito de determinar la cantidad adecuada de cuestionarios que garantizara la representatividad de la empresa seleccionada, se consultó una calculadora de muestra en línea, que, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% para una población de 600 personas, arrojó una muestra de 235 cuestionarios (SurveyMonkey, 2025). Considerando que para esta investigación no se contaba con un listado oficial de empleados de la multinacional se optó por una muestra no probabilista, es decir, se basó en el criterio subjetivo del investigador.

Para recolectar los datos, se creó un cuestionario considerando estudios previos; así pues, del trabajo de Mory et al. (2015) se adaptaron 7 reactivos para medir la RSCI. Este estudio ha servido como base para otros trabajos recientes que buscan medir la RSCI (por ejemplo, Dung, 2020; Fernando y Danthanarayana, 2022; Hossen et al., 2020; Lee, 2021; entre otros). Del cuestionario utilizado por Van et al. (2024) se adaptaron los reactivos de las variables SL y CO. Todas las variables fueron evaluadas mediante una escala Likert de 7 puntos, con el propósito de generar nuevo conocimiento, dado que la mayoría de las investigaciones previas emplearon una escala de 5 puntos, lo que planteaba la interrogante de si los comportamientos observados se mantendrían o se modificarían.

Los reactivos (ítems) fueron codificados para simplificar su tratamiento. Cada reactivo tiene, al principio, las siglas de la variable a la que pertenece y, después el número de pregunta que los identifica; por ejemplo, RSCIp1 se refiere a la pregunta 1 de la variable responsabilidad social corporativa interna. Todos los ítems fueron de naturaleza reflectiva. La validez de contenido estuvo a cargo de 2 investigadores miembros de Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), que tienen publicaciones sobre RS. Derivado de estas consultas se hicieron algunos ajustes menores buscando resultara más entendible el cuestionario.

Así pues, en junio de 2024 se recolectaron 99 cuestionarios y 105 en diciembre de 2025 resultando un total de 204 observaciones, todos cara a cara, garantizando a los encuestados el anonimato y que la información era para fines académicos, sin poner en riesgo su trabajo o la empresa. Para evitar aplicar el cuestionario dos veces a una misma persona, en el primer año de la recolección se consideraron primero las dos sucursales de Ciudad Madero y para la segunda fase las tres sucursales ubicadas en el municipio de Tampico. Entre los datos sociodemográficos de los encuestados, destaca que 143 eran hombres y 61 mujeres; 35 tenían menos de un año de antigüedad, mientras 169 tenían igual o más de un año; 55 tenían como grado máximo de estudios secundaria, 137 preparatoria (de estos 28 manifestaron de forma verbal en la encuesta tener licenciatura trunca) y 12 licenciatura.

Con los cuestionarios recabados, se realizó una hoja de Excel para posteriormente trasladar los datos al software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 24, donde se buscaron posibles datos atípicos. También, en este software, se generó estadística descriptiva con la intención de analizar detalladamente la muestra. Para la parte inferencial, se utilizó la técnica de ecuaciones estructurales (structural equation modeling, SEM) con mínimos cuadrados parciales (partial least squares, PLS), con el análisis de la varianza. El software elegido para ejecutar la técnica fue Smart-PLS 3, ya que aproximaciones similares previas han utilizado esta técnica y software (por ejemplo, Fernando y Danthanarayana, 2022; Hossen et al., 2020; entre otras) y por su idoneidad para el análisis de modelos basados en la varianza, permitiendo estimar relaciones causales y explicar la variación de las variables dependientes de manera robusta. Para validar que las citas y referencias fueran conforme a las normas APA séptima edición se consultó a Rivas-Tovar (2025).

## Resultados

De forma inicial para garantizar que los resultados obtenidos sean consistentes, precisos y útiles se analizó la fiabilidad y la validez. Para corroborar la fiabilidad de los constructos, se consideró al Alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta cumpliendo con valores superiores al 0.70 requerido (Hair et al., 2017); para la validez convergente, se utilizó la varianza extraída media (Average Variance Extracted o AVE), obteniendo valores superiores al 0.50 (Chin, 1998). Por otra parte, la validez discriminante se corroboró con la ratio heterotrait-monotrait (HTMT), sugerida por Henseler et al. (2015); todas las variables cumplieron, siendo menores que 1. Para esta última prueba, de forma adicional, también se confirmó con el criterio de Fornell-Larcker (Fornell y Larcker, 1981), y cargas cruzadas (Barclay et al., 1995), disponible también en Smart-PLS. Un concentrado de lo anterior se puede ver en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Fiabilidad de la consistencia interna del modelo*

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	RSCI	SL	CO
RSCI	0.9143	0.9152	0.6774	1		
SL	0.8937	0.8946	0.6936	0.7721	1	
CO	0.8561	0.8578	0.6010	0.6416	0.6435	1

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se revisó que las cargas de los ítems fueran iguales o mayores que .707 (Hair et al., 2017); algunos reactivos no cumplían esta condición, por lo que fueron eliminados (SLp6, COp6, COp2, RSCIp1 y RSCIp5, en ese orden), cumpliendo así los demás con esta condición como se puede ver en la Tabla 2.

**Tabla 2.**

*Cargas factoriales de variables*

Variable	Reactivo	Carga factorial ( $\lambda$ )	Estadísticos descriptivos		
			Media	Desv . Est.	Rango
Responsabilidad social corporativa interna (RSCI)	RSCIp2. Para garantizar un buen ambiente laboral, la empresa mantiene constantemente los estándares de seguridad laboral e incluso los está desarrollando	0.81	5.72	1.140	1-7
	RSCIp3 La empresa apoya a sus empleados, brindándoles siempre tiempo suficiente para aprender nuevas habilidades	0.86	5.61	1.128	
	RSCIp4 La empresa defiende buenas políticas de apoyo a las mujeres y a las minorías para aumentar la igualdad de oportunidades	0.82	5.88	1.293	
	RSCIp6 Si el año fiscal ha sido exitoso, los empleados de la empresa tienen excelentes oportunidades de participación en las ganancias	0.74	5.56	1.139	
	RSCIp7 La empresa empodera a los empleados para que determinen sus propias formas de trabajar de forma independiente, dentro de los límites acordados	0.82	5.87	1.037	
Satisfacción laboral (SL)	SLp1 Mi trabajo es muy interesante	0.83	5.92	1.203	1-7
	SLp2 Me siento bastante satisfecho con mi trabajo actual	0.77	5.49	1.104	
	SLp3 La mayoría de los días, me siento entusiasmado con mi trabajo	0.88	5.50	1.042	
	SLp4 Considero mi trabajo agradable	0.79	5.73	1.216	
	SLp5 Disfruto mucho de mi trabajo	0.78	5.68	1.184	

Compromiso organizacional (CO)	COp1 Estoy muy involucrado en esta organización	0.75	5.69	1.121	1-7
	COp3 Me apasiona todo lo que sucede en esta organización	0.82	5.92	1.064	
	COp4 <i>Ser miembro de esta organización me llena de vida</i>	0.83	5.86	1.247	
	COp5 <i>Ser miembro de esta organización es muy cautivador</i>	0.76	5.74	1.049	

Fuente: Elaboración propia.

Antes de seguir a la siguiente etapa del análisis de la información, se consultó el residual estandarizado de la raíz cuadrada media (Standardized Root Mean Square Residual o SRMR por sus siglas), obteniendo un resultado de 0.0692, considerando que Hu y Bentler (1998) señalan que un buen ajuste corresponde a valores menores que 0.08 se entiende que este es un modelo verdadero o aceptable.

Siguiendo con el análisis de la información, los valores obtenidos en el coeficiente de determinación (R<sup>2</sup>) para SL fue 0.6311 y para CO 0.3271; con esto se puede saber que tanto se explica la varianza en las variables endógenas debido a las variables exógenas. El tamaño del efecto (f<sup>2</sup>) en las variables endógenas cumple con valores mayores que 0.15, y la validez predictiva con valores de 0 a 1 como sugieren Hair et al. (2017). El paso siguiente es evaluar las hipótesis mediante los coeficientes path (pesos de regresión estandarizados) mismos que se presentan en la Tabla 3 junto con los valores t y los p-valor obtenidos con la técnica de muestreo bootstrapping.

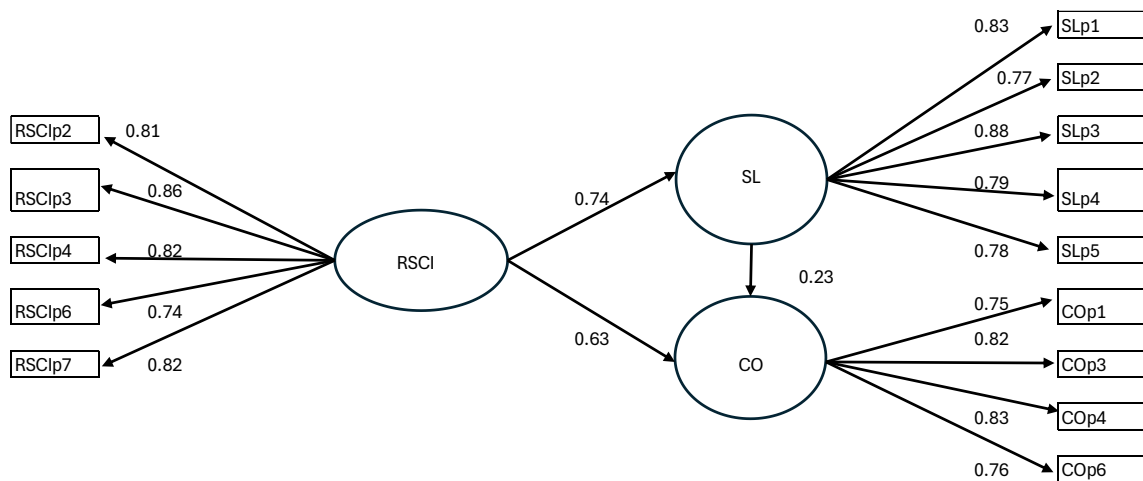
**Tabla 3.**  
*Prueba de Hipótesis*

Hipótesis propuesta	Coefficiente Path	Estadístico t	p-valor	Resultado
H1. La responsabilidad social corporativa interna impacta positiva y significativamente en la satisfacción laboral	0.745	6.603	0.0000	Aceptada
H2. La responsabilidad social corporativa interna impacta positiva y significativamente en el compromiso organizacional	0.632	5.9483	0.0000	Aceptada
H3. La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente en el compromiso organizacional	0.238	1.6198	0.0783	Rechazada

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa las H1, H2 y H3 tienen el coeficiente path positivo al presentar un valor mayor que cero, lo que indica una relación directa entre las variables del modelo; sin embargo, para considerar significativa la relación deben cumplir con el estadístico t mayor que 1.96 y un p-valor menor que 0.05 (Agresti y Franklin, 2021); por lo que H1 y H2 fueron aceptadas y H3 rechazada. Por último, en la figura 2 se presenta de forma gráfica el modelo estructural (Ex post facto) para una visión más integral.

**Figura 2.**  
*Modelo estructural (Ex post facto)*



Fuente: Elaboración propia con datos de Smart-PLS

## Discusión

Esta investigación determinó un impacto positivo y significativo de la RSCI en la SL y el CO, aceptando las H1 y H2 respectivamente; así mismo determinó el impacto de la SL sobre el CO rechazando la H3 cumpliendo así con su objetivo. Lo anterior se realizó teniendo como escenario una multinacional que ha sido evidenciada previamente en la literatura como socialmente responsable (Nahuat et al.,2022).

Ahora bien, en el caso de esta investigación se entendió el constructo RSCI como unidimensional, coincidiendo el resultado de la H1 con la aproximación de Fernando y Danthanarayana (2022); sin embargo, en la literatura pueden encontrarse trabajos que han entendido la RSCI como multidimensional y han medido su impacto en la SL, obteniendo resultados no concluyentes. Por ejemplo, Van et al. (2024), con 5 dimensiones medidas de forma individual, encontró que todas afectan a la SL, mientras Hossen et al. (2020), utilizando 4 dimensiones, únicamente encuentra que 2 de estas sí tienen una relación positiva y 2 no. Este resultado abre la interrogante sobre cómo debe entenderse el constructo.

En términos generales, el resultado de la H1 se alinea con la evidencia previa, aunque presenta algunas particularidades en relación con distintos estudios de la literatura. Por ejemplo, Tziner et al. (2011) confirmaron la existencia de una relación entre la RSC y la SL en una muestra compuesta por trabajadores de empresas de seguros y de importación de equipos electrónicos, caracterizada mayoritariamente por mujeres con estudios universitarios completos o incompletos. Asimismo, Cheah y Lim (2023) identificaron un efecto positivo y significativo de lo que denominaron RSC orientada a los empleados sobre la SL en ocho fabricantes multinacionales de dispositivos médicos en Malasia; no obstante, en comparación con el presente estudio, debe considerarse que su investigación se desarrolló durante el contexto de la pandemia por COVID-19. Finalmente, estudios como el de Silva et al. (2022) han puesto de manifiesto el papel mediador de la SL en la relación entre la RSC percibida por los empleados y diversos resultados organizacionales en el sector de la construcción.

Sobre la H2, que comprobó el impacto positivo y significativo de la RSCI en el CO, existen evidencias similares en la literatura; sin embargo, cada uno tiene sus particularidades. Por ejemplo, Van et al. (2024) lo hizo mediante dimensiones independientes de RSCI; Licandro (2022) destaca porque no operacionalizó la variable RSCI de acuerdo con Mory et al. (2015), como lo han hecho numerosos autores que han abordado esta variable y su relación con el CO (por ejemplo, Hossen et al., 2020; Lee, 2021, entre otros). Coincidiendo con esta peculiaridad, destaca por tener que replantear su hipótesis; es decir, no la pudo comprobar como originalmente la planteó.

La evidencia disponible en la literatura sobre el resultado de la H2 es heterogénea. Mientras que estudios como el de López (2021) no identificaron una correlación positiva entre la responsabilidad social corporativa y el compromiso organizacional en empleados del sector público en Perú, otras investigaciones, como la de Chapagain et al. (2025) en Nepal, presentan resultados concluyentes al evidenciar una relación positiva y significativa entre la RSC y las tres dimensiones del CO consideradas en su estudio. Asimismo, resulta pertinente destacar la influencia de factores contextuales, como el nivel del puesto laboral, en esta relación; en este sentido, los empleados que ocupan cargos gerenciales tienden a manifestar un mayor compromiso organizacional en comparación con aquellos en posiciones no directivas, lo que podría explicarse por un mayor conocimiento y participación en las prácticas de RSC implementadas por la organización (Oh et al., 2021).

Por otro lado, el resultado de la H3, donde se rechazó el impacto positivo y significativo de la SL en el CO, difiere de lo esperado; este resultado puede deberse a factores no contemplados en el modelo. En este sentido, aunque se pudiera replantear la hipótesis, como otros autores lo han hecho (por ejemplo, Licandro, 2022) para alinear el resultado con la vasta evidencia en la literatura de un impacto positivo y significativo (por ejemplo, Hossen et al., 2020; Van et al., 2024; entre otros) y también de correlaciones positivas (por ejemplo Bennet y Hylton, 2021), es preferible quede como una aportación al conocimiento que estas variables también pueden tener un resultado donde no exista causalidad.

Así pues, los resultados de la H3 se sitúan en sentido contrario a la mayoría de la literatura previa, en la cual se ha documentado evidencia de una relación causal entre ambas variables en diversos

contextos, como el ámbito de la docencia en Perú (Estrada y Gallegos, 2021). Asimismo, existen estudios que respaldan la existencia de una correlación directa entre dichas variables, como el trabajo de Muñoz-Palomar et al. (2022), realizado con enfermeras suplentes en un hospital general de México. No obstante, también se han planteado enfoques alternativos que cuestionan esta perspectiva dominante; en este sentido, el estudio de Lu y Chen (2022) en China evidenció que la satisfacción laboral se encuentra positiva y significativamente condicionada por el compromiso organizacional en funcionarios y personal de instituciones públicas. Esta aproximación invierte la dirección tradicional de la relación, al proponer la satisfacción laboral como variable dependiente y el compromiso organizacional como variable independiente.

En conclusión, los resultados dejan huella de las prácticas de responsabilidad social corporativa interna de una empresa hacia su activo más valioso, como es el recurso humano. Considerando que la empresa analizada es una multinacional exitosa, señalada como la mayor minorista a nivel mundial, esto hace congruencia con lo dicho por Xiao et al. (2020), en el sentido de que una responsabilidad social corporativa orientada a los trabajadores puede mantener los resultados de forma constante y hacerlos sostenibles. Así pues, la evidencia resultante permite inferir que el éxito de esta multinacional, en parte, radica en el enfoque a su recurso humano, pudiendo esto servir de ejemplo a otras empresas.

Por el lado del conocimiento, esta investigación con características propias busca sumarse a algunas otras existentes en diversas partes del mundo, permitiendo cubrir aspectos dejados de lado en la literatura, como la ubicación geográfica, el tipo de empresa, una metodología parcialmente modificada, entre otras, generando así un contexto más amplio en la comprensión de la responsabilidad social corporativa interna.

Este trabajo presenta algunas limitaciones. La principal es que no cumplió con las observaciones necesarias que exigía el 95% de confianza de la muestra por lo que los resultados no pueden ser generalizables a la población y únicamente aplican para la muestra de 204 personas encuestadas. Una segunda limitante surge si se considera que se recabaron los datos en dos años diferentes pudiendo existir sesgo. Una última limitante es que el estudio únicamente consideró sucursales de esta multinacional en la zona sur de Tamaulipas, por lo que los resultados se pueden generalizar únicamente en esa área. Considerando lo anterior, se propone como futura línea de investigación un estudio en todo el Estado, recabando los datos en un tiempo más reducido y con un nivel de confianza del 95% para la muestra.

**Financiamiento:** No hubo financiamiento.

## Referencias

- Agresti, A., & Franklin, C. (2021). *Statistics: The art and science of learning from data* (5th ed.). Pearson
- Ávila-Tamayo, D.F. & Bayona, J.A. (2022). Spanish-speaking validation of the internal corporate social responsibility questionnaire. *PLoS ONE*17(4): e0266711. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266711>

- Bacinello, E., Tontini, G., & Alberton, A. (2020). Influence of corporate social responsibility on sustainable practices of small and medium-sized enterprises: Implications on business performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 776-785. <https://doi.org/10.1002/csr.2087>
- Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Ashfaq, M. (2020). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: evidence from SME. *Social Responsibility Journal*. Ahead-of-print (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401>
- Barclay, D., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies, Special Issue on Research Methodology*, 2(2), 285–309. [https://www.researchgate.net/publication/242663837\\_The\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_PLS\\_Approach\\_to\\_Causal\\_Modeling\\_Personal\\_Computer\\_Use\\_as\\_an\\_Illustration](https://www.researchgate.net/publication/242663837_The_Partial_Least_Squares_PLS_Approach_to_Causal_Modeling_Personal_Computer_Use_as_an_Illustration)
- Bennet, D. & Hylton, R. (2021). Nurse migration: Job satisfaction and organizational commitment among nurses in the Caribbean. *Indian Journal of Health and Well being*, 12(2), 213-216. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1497653>
- Can, Z. & Lanxi, L. (2023). Organizational behavior management analysis of attitude (Job dissatisfaction) and communication—Take Wal-Mart as an example. *Academic Journal of Business & Management* 5(6), 63-69. <https://doi.org/10.25236/AJBM.2023.050610>
- Carrol, A. B. (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>
- Chang, Y.-P.; Hu, H.-H.; & Lin, C.-M. (2021). Consistency or Hypocrisy? The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Behavior: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 13, 1-21. <https://doi.org/10.3390/su13179494>
- Chapagain, B., Panta, M., Devkota, N., Dhakal, K., & Paudel, U. (2025). Linking internal corporate social responsibility to organizational commitment: evidence from the banking sector. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. 28 (4). <https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2024-0085>
- Chatzopoulou, E.C., Manolopoulos, D., & Agapito, V. (2022). Corporate Social Responsibility and employee outcomes: interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *J Bus Ethics* 179(3):795–817. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>
- Cheah, J. & Lim, K. (2023) Effects of internal and external corporate social responsibility on employee job satisfaction during a pandemic: A medical device industry perspective. *Eur Manag J.*, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10081885/>

- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates. [https://www.researchgate.net/profile/Wynne-Chin/publication/311766005\\_The\\_Partial\\_Least\\_Squares\\_Approach\\_to\\_Structural\\_Equation\\_Modeling/links/0deec533e0f7c00f59000000/The-Partial-Least-Squares-Approach-to-Structural-Equation-Modeling.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Wynne-Chin/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling/links/0deec533e0f7c00f59000000/The-Partial-Least-Squares-Approach-to-Structural-Equation-Modeling.pdf)
- Cinnirella, M. (1998). Exploring temporal aspects of social identity: the concept of possible social identities. *Eur J Soc Psychol* 28(2):227–248. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199803/04\)28:2<227::AID-EJSP866>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199803/04)28:2<227::AID-EJSP866>3.0.CO;2-X)
- Delina, G. (2020). A study on the interrelationships between employee engagement, employee engagement initiatives and job satisfaction. *Int J Bus Excell* 20(2):242–268. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105355>
- Deng, X., Long, X., Schuler, D. A., Luo, H., & Zhao, X. (2020). External corporate social responsibility and labor productivity: AS-curve relationship and the moderating role of internal CSR and government subsidy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 393-408. <https://doi.org/10.1002/csr.1877>
- Dung, L. T. (2020). Impact of Internal CSR Perception on Affective Organisational Commitment among Bank Employees. *Asian Academy of Management Journal*, 25(2). 23-50. <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.2.2>
- Dung, L.T., & Giang H.T.T. (2021). The effect of international intrapreneurship on firm export performance with driving force of organizational factors. *J Bus Ind Mark.* <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0018>
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Adm Sci Q* 39(2):239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Estrada, G. & Gallegos, N. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional en docentes de la Amazonía peruana. *Educação & Formação*, 6(1). <https://doi.org/10.25053/redufor.v6i1.3854>
- Farooq, M.S., & Salam, M. (2020). Nexus between CSR and DSIW: a PLS-SEM Approach. *Int J Hosp Manag* 86:102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102437>
- Fernando, A. G., & Danthanarayana, C. P. (2022). Impact of internal corporate social responsibility on employees' turnover intention in the hotel sector: The mediating and moderating roles of job satisfaction and work-life conflict. *South Asian Journal of Tourism and Hospitality*, 2(1). <http://doi.org/10.4038/sajth.v2i1.43>
- Ferreira, P. & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>

- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *American Marketing Association*, 109(4), 555-562. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fortune. (2025). Walmart en el ranking Fortune. <https://fortune.com/company/walmart/>
- Gaudencio, P., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2020). The impact of CSR perceptions on workers' turnover intentions: Exploring the supervisor exchange process and the role of perceived external prestige. *Social Responsibility Journal*, 17(4), 543-561. <https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2018-0330>
- George, N.A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Pers Rev* 50(4):1093-1111. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Golob, U., & Podnar, K. (2021). Corporate marketing and the role of internal CSR in employees' life satisfaction: exploring the relationship between work and non-work domains. *J Bus Res* 131(1):664-672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.048>
- Guzzo, R.F., Abbott, J., & Madera, J.M. (2020). A micro-level view of CSR: a hospitality management systematic literature review. *Cornell Hosp Q* 61(3):332-352. <https://doi.org/10.1177/1938965519892907>
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3<sup>rd</sup> ed.). Sage publications.
- Havlinova, A., & Kukacka, J. (2021). Corporate social responsibility and stock prices after the financial crisis: The role of strategic CSR activities. *Journal of Business Ethics*, 182, 223-242. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04935-9>
- Heimerl, P., Haid, M., Perkmann, U., & Rabensteiner, M. (2020). Job satisfaction as a driver for sustainable development in the hospitality industry? Evidence from the Alpine Region. *Sustainability*, 12(17), 6754. <https://doi.org/10.3390/su12176754>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hossen, M.M., Chan, T.J., & Hasan, N.A.M. (2020). Mediating role of job satisfaction on internal corporate social responsibility practices and employee engagement in higher education sector. *Contemp Manag Res* 16(3):207-227. <https://doi.org/10.7903/cmr.20334>
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*. 48(1), 42-52. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2015-0029>

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424–453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Hu, Q., Zhu, T., Lin, C. L., Chen, T., & Chin, T. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in china's manufacturing: A global perspective of business models. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13042388>
- Hur, W.M., Moon, T.W., & Choi, W.H. (2019). When are internal and external corporate social responsibility initiatives amplified? Employee engagement in corporate social responsibility initiatives on prosocial and proactive behaviors. *Corp Soc Responsib Environ Manag* 26(4):849–858. <https://doi.org/10.1002/csr.1725>
- Kim, J. S., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 32(3), 1163-1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>
- Koca-Helvaci, ZC (2015), "Walmart and its employee relations: organizational stance-taking and legitimacy". *On the Horizon*, Vol. 23 No. 4 pp. 374–386, <https://doi.org/10.1108/OTH-05-2015-0025>
- Lee, Y-K, Kim, YS, Lee, KH, & Li, D-X (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees. *Int J Hosp Manag* 31(3):745–756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Lee, Y. (2021). Linking internal CSR with the positive communicative behaviors of employees: the role of social exchange relationships and employee engagement. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0121>
- Licandro, O. (2021). Relationship between general CSR management practices and the development of internal social responsibility. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 12(2), 2-29. <https://doi.org/10.21678/jb.2020.1453>
- Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. *Estudios de Administración*, 29 (2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>
- Liu, Y., Cherian, J., Ahmad, N., Han, H., de Vicente-Lama, M., & Ariza-Montes, A. (2023). Internal corporate social responsibility and employee burnout: an employee management perspective from the healthcare sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 283-302. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S388207>
- López, E.(2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 656-668. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14>
- Lu, D., & Chen, C. (2022). The Impact of Public Service Motivation on Job Satisfaction in Public Sector Employees: The Mediating Roles of Work Engagement and Organizational Commitment, *Mobile Information Systems*, 22(1). <https://doi.org/10.1155/2022/7919963>  
Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

- Mahiro, S., Takashi N., and Satoko N. (2014). Work engagement and attitudes toward caring for dying patients and families among home-visiting nurses in Japan, *International Journal of Palliative Nursing*, 20 (7) 343–348, <https://doi.org/10.12968/ijpn.2014.20.7.343>
- Mora, T., & Ferrer-i-Carbonell, A. (2009). The job satisfaction gender gap among young recent university graduates: Evidence from Catalonia. *The Journal of Socio-Economics*, 38(4), 581-589. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2009.02.003>
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Göttel, V. (2015). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Muñoz-Palomar, D., Vázquez-de la Cruz, P., Roque-Martínez, K., Aguilar-Ramírez, M., Cajero-Dimas, A., Delgado-Pardo, J., & Compeán-Padilla, V. (2022). Satisfacción laboral en relación a compromiso organizacional en suplentes de enfermería de un hospital general. *En revista de enfermería*, 16(2). [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-348X2022000200004&lng=es&tlng=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-348X2022000200004&lng=es&tlng=es)
- Nahuat, B., Ochoa, M. L., y Morales, D. (2019). La responsabilidad social empresarial practicada por una empresa multinacional en un país huésped. Una visión a través de su capital humano. En Azuela, J., Arias, J., Jiménez, K., y Estrada, C. (Eds.), *Gestión sustentable de la empresa* (pp. 141-156). Consejo de Publicaciones UAT.
- Nahuat, B., Ochoa, M. L., y Rodríguez, M. (2022). Percepciones de la responsabilidad social en una empresa socialmente responsable multinacional. Una mirada desde su recurso humano utilizando la norma ISO 26000. *Revista de El Colegio de San Luis*, 12(23). <https://doi.org/10.21696/rcsl122320221444>
- Oh, K. S., Han, J. R., y Park, S. R. (2021). The influence of hotel employees' perception of CRS on organizational commitment: The moderating role of job level. *Sustainability* (Switzerland), 13(22). <https://doi.org/10.3390/su132212625>
- Pittman, M., & Read, G. (2024). Internal versus external corporate social responsibility: Company age and size moderate CSR efficacy. *Journal of Sustainable Marketing*, 5(1), 4-29. <https://doi.org/10.51300/JSM-2024-117>
- Rivas-Tovar, L. A. (2025). Normas Apa 7ª Edición: Estructura, Citas y Referencias. Instituto Politécnico Nacional. [https://www.researchgate.net/publication/357046089\\_NORMAS\\_APA\\_7\\_EDICION\\_ESTRUCTURA\\_CITAS\\_Y\\_REFERENCIAS](https://www.researchgate.net/publication/357046089_NORMAS_APA_7_EDICION_ESTRUCTURA_CITAS_Y_REFERENCIAS)
- Sanusi, F. A., & Johl, S. K. (2020). A proposed framework for assessing the influence of internal corporate social responsibility belief on employee intention to job continuity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2437-2449. <https://doi.org/10.1002/csr.2025>

- Silva, P., Carrizo, A., Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management* 16(1) 92-111 <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2021-0213>
- Soderquist, D. (2005). *El estilo Wal-Mart: La historia interna del éxito de la compañía más grande del mundo*. Harper Collins.
- Storer, A. & Reich, A. (2021). 'Losing My Raise': minimum wage increases, status loss and job satisfaction among low-wage employees, *Socio-Economic Review*, 19(2), 681–709, <https://doi.org/10.1093/ser/mwz006>
- SurveyMonkey (2025). Calculadora del tamaño de muestra. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Tang, A., Luu T., Chen W., & Liu S. (2023). Internal corporate social responsibility and customer-oriented organizational citizenship behavior: the mediating roles of job satisfaction, work-family facilitation, life satisfaction, and the moderating role of organizational tenure. *J Sustain Tour*. [https://www.researchgate.net/publication/369550591\\_Internal\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_and\\_customer-oriented\\_organizational\\_citizenship\\_behavior\\_the\\_mediating\\_roles\\_of\\_job\\_satisfaction\\_in\\_work-family\\_facilitation\\_life\\_satisfaction\\_and\\_the\\_moderating](https://www.researchgate.net/publication/369550591_Internal_corporate_social_responsibility_and_customer-oriented_organizational_citizenship_behavior_the_mediating_roles_of_job_satisfaction_in_work-family_facilitation_life_satisfaction_and_the_moderating)
- Theproducenews (2024). Walmart: el minorista más grande del mundo. <https://theproducenews.com/headlines/walmart-worlds-largest-retailer>
- Tiep, L. T., Huan, N. Q., & Hong, T. T. T. (2021). Effects of corporate social responsibility on SMEs' performance in emerging markets. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878978. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1878978>
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Responsabilidad social corporativa, justicia organizacional y satisfacción laboral: ¿cómo se relacionan?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318905007>
- Van, L. T. H., Lang, L. D., Ngo, T. L. P., & Ferreira, J. (2024). The impact of internal social responsibility on service employees' job satisfaction and organizational engagement. *Service Business*, 18(1), 101-131. <https://doi.org/10.1007/s11628-024-00555-1>
- Walmart México y Centroamérica. (2022). 22 años de ser una Empresa Socialmente Responsable que sirve a las comunidades de México. <https://www.walmartmexico.com/sala-de-prensa/2022/06/02/22-anos-de-ser-una-empresa-socialmente-responsable-que-sirve-a-las-comunidades-de-mexico>

- Xiao, M., Cooke, F.L., Xu, J., & Bian, H. (2020). To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions. *Hum Resour Manag Rev* 30(4):100726. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100726>
- Yadav, A., Pandita, D., & Singh, S. (2022). Work–life integration, job contentment, employee engagement and its impact on organizational effectiveness: a systematic literature review. *Ind Commer Train* 54(3):509–527. <https://doi.org/10.1108/ICT-12-2021-0083>
- Zeffane, R. & Melhem, S. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention, *Employee Relations*. 39(7), 1148–1167, <https://doi.org/10.1108/er-06-2017-0135>