

Responsabilidad hacia la plantilla y sostenibilidad medioambiental: ¿dos caras de la misma moneda?

Jacob Guinot Reinders (autor de contacto)

Profesor titular del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

guinotj@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

Ricardo Chiva Gómez

Catedrático de Organización de Empresas en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

rchiva@uji.es | <https://orcid.org/0000-0001-9525-8220>

Zina Barghouti Abrini

Personal investigador en formación en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

barghout@uji.es | <https://orcid.org/0000-0003-2190-4204>

Inmaculada Beltrán Martín

Catedrática del Departamento de Administración de Empresas y Marketing.

Universitat Jaume I (Castelló, España)

ibeltran@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

Extracto

En los últimos años, el concepto de «responsabilidad social corporativa hacia los empleados» (RSCE) ha adquirido una importancia creciente, tanto en la investigación académica como en la práctica empresarial. Este concepto incluye aquellas políticas de recursos humanos dirigidas a mejorar la satisfacción y bienestar de la plantilla. En este artículo, damos un paso adelante en la investigación sobre la RSCE al examinar su relación con la sostenibilidad medioambiental o innovación ecológica. Además, para arrojar luz sobre la relación entre la RSCE y la sostenibilidad medioambiental, introducimos algunas variables explicativas como el compromiso organizativo y la capacidad de aprendizaje organizativo. Estas relaciones se probaron mediante un modelo de ecuaciones estructurales en una muestra de 300 empresas del sector turístico. Los resultados revelan una relación positiva entre ambas, por lo que la RSCE puede ser entendida como una vía novedosa para incrementar la sostenibilidad medioambiental.

Palabras clave: responsabilidad; compromiso; aprendizaje; innovación; sostenibilidad; medioambiental; políticas.

Recibido: 03-05-2023 / Aceptado: 08-09-2023 / Publicado: 14-01-2025

Cómo citar: Guinot Reinders, J., Chiva Gómez, R., Barghouti Abrini, Z. y Beltrán Martín, I. (2025). Responsabilidad hacia la plantilla y sostenibilidad medioambiental: ¿dos caras de la misma moneda? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 484, 319-348. <https://doi.org/10.51302/rtss.2025.18887>



Employee responsibility and environmental sustainability: two sides of the same coin?

Jacob Guinot Reinders (contributing author)

*Associate professor in the Department of Business Administration and Marketing.
University Jaume I (Castelló, Spain)*
guinotj@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

Ricardo Chiva Gómez

*Full professor of Business Organization in the Department of Business Administration and Marketing.
University Jaume I (Castelló, Spain)*
rchiva@uji.es | <https://orcid.org/0000-0001-9525-8220>

Zina Barghouti Abrini

*Research trainee in the Department of Business Administration and Marketing.
University Jaume I (Castelló, Spain)*
barghout@uji.es | <https://orcid.org/0000-0003-2190-4204>

Inmaculada Beltrán Martín

*Full professor in the Department of Business Administration and Marketing.
University Jaume I (Castelló, Spain)*
ibeltran@uji.es | <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

Abstract

In recent years, the concept of corporate social responsibility towards employees (CSER) has gained increasing importance in both academic research and business practice. This concept includes human resource policies aimed at improving employee satisfaction and well-being. In this article, we take the research on CSER a step further by examining its relationship to environmental sustainability or eco-innovation. In addition, to shed light on the relationship between CSER and environmental sustainability, we introduce some explanatory variables such as organisational commitment and organisational learning capacity. These relationships were tested using structural equation modelling on a sample of 300 firms in the tourism sector. The results reveal a positive relationship between the two, so that CSER can be understood as a novel way to increase environmental sustainability.

Keywords: responsibility; commitment; learning; innovation; sustainability; environmental; policy.

Received: 03-05-2023 / Accepted: 08-09-2023 / Published: 14-01-2025

Citation: Guinot Reinders, J., Chiva Gómez, R., Barghouti Abrini, Z. y Beltrán Martín, I. (2025). Employee responsibility and environmental sustainability: two sides of the same coin? *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 484, 319-348. <https://doi.org/10.51302/rtss.2025.18887>



Sumario

1. Introducción
 2. Marco teórico
 - 2.1. Responsabilidad social corporativa hacia los empleados
 - 2.2. Compromiso organizativo
 - 2.3. Capacidad de aprendizaje organizativo
 - 2.4. Innovación ecológica o sostenibilidad medioambiental
 3. Desarrollo de hipótesis
 - 3.1. RSCE y CAO
 - 3.2. El papel mediador del compromiso organizativo entre la RSCE y la CAO
 - 3.3. CAO e innovación ecológica
 4. Metodología
 - 4.1. Muestra y recogida de datos
 - 4.2. Medidas
 - 4.3. Fiabilidad de las escalas de medición y estadísticas descriptivas
 - 4.4. Procedimiento estadístico
 5. Resultados
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

La responsabilidad social de las empresas es un valor cada vez más demandado. Clientes, comunidades locales, organizaciones sin ánimo de lucro, Gobiernos, proveedores y otros muchos grupos de interés externos o internos a las empresas reclaman que estas tengan en cuenta sus intereses. Una de las claves, por tanto, que puede marcar el devenir de las empresas radicaría en el nivel de compromiso mostrado con aquellos grupos de interés que se ven afectados por el funcionamiento de estas. Vemos cómo los casos de corrupción empresarial, las condiciones de elevada precariedad laboral, la evasión de impuestos o los escándalos medioambientales ocupan hoy muchos noticiarios y debates. Y también se puede observar que la opinión pública y los Gobiernos cada vez aceptan peor estos casos de falta de compromiso social de las empresas, exigiendo un nivel de responsabilidad mayor por parte de estas. Por otro lado, encontramos casos de empresas ejemplares en cuanto a su compromiso con el bien común y que son puestas como modelos a seguir. Son aquellas que no persiguen únicamente el ánimo de lucro, sino que entre sus objetivos prioritarios está el revertir beneficios al conjunto de la sociedad y el entorno en el que trabajan. Observamos ejemplos de este tipo de empresas en aquellas que, por ejemplo, ofrecen empleos de calidad y que son muy bien valoradas por sus trabajadores, otras que tratan de reducir la huella ecológica que producen, que colaboran con causas sociales o que tratan de establecer relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con sus proveedores, entre otras prácticas similares. Empresas, por tanto, que sitúan la práctica de la responsabilidad social como un principio que rige su actividad.

La responsabilidad social corporativa de las empresas (RSC) supone un compromiso empresarial destinado a beneficiar al conjunto de partes interesadas de la empresa o *stakeholders*. Entre estas partes se incluyen principalmente a los empleados, los clientes, los accionistas, los proveedores, la comunidad y el medioambiente (Aguinis y Glavas, 2012; Turker, 2009). La RSC puede entenderse como un conjunto de iniciativas empresariales que van más allá de la noción de obtención de beneficios o del cumplimiento de la ley, lo que implica la promoción de buenas causas, la integración de buenas prácticas y la aplicación de programas filantrópicos, todo lo cual pone de relieve la posición ética de una empresa (Hameed *et al.*, 2016). En el entorno empresarial actual, las empresas están cada vez más obligadas a responder de forma ética y responsable, lo cual ha despertado una mayor atención de la práctica directiva por las cuestiones relacionadas con la RSC.

Una de las distintas dimensiones de la RSC que en los últimos años ha ido adquiriendo una especial trascendencia es aquella relacionada con el compromiso de las empresas hacia sus empleados (RSCE). La RSCE implica tratar a los empleados de manera justa

para mejorar su bienestar a través de prácticas relacionadas con la salud y la seguridad de los empleados, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la formación de los empleados, la igualdad de oportunidades y la diversidad (Hameed *et al.*, 2016). Aunque el estudio de este concepto está todavía en ciernes, la literatura existente sugiere que las políticas o prácticas de RSCE pueden ayudar a mejorar los niveles de satisfacción, la retención y atracción de los trabajadores, el rendimiento laboral, o a evitar consecuencias negativas como el *burnout*, la desafección organizacional de los empleados o el abandono organizacional (Farooq *et al.*, 2014; Shen y Zhang, 2019). Según la teoría de la atribución de Heider (1958), los empleados de una empresa interpretarán favorablemente las acciones que garanticen su bienestar y apoyo a través de buenas condiciones de trabajo, y mostrarán comportamientos y actitudes más positivas como resultado (Nishii *et al.*, 2008). Gracias a este mecanismo, la RSCE podría ayudar a promover determinadas conductas entre los empleados y conformar climas organizativos más deseables y satisfactorios.

Sin embargo, aunque en los últimos años se han producido avances significativos en el descubrimiento de los efectos de la RSC para las organizaciones, el análisis se ha centrado generalmente en cuestiones macroeconómicas y financieras, dejando de lado otros procesos individuales y cuestiones de tipo organizativo. En concreto, se desconoce en gran medida el impacto que algunas estrategias de RSC, como la RSCE, pueden tener sobre los procesos psicológicos o el clima organizacional (Bouraoui *et al.*, 2018; Shen y Zhang, 2019). Si bien se ha establecido una relación directa entre algunas políticas de RSC y la innovación, tanto organizativa (por ejemplo, Wu *et al.*, 2018) como ecológica (por ejemplo, Kraus *et al.*, 2020), se desconocen los mecanismos explicativos de la relación. Tampoco se han examinado los efectos concretos que ejercen algunas perspectivas de la RSC, como la RSCE, de modo que pueda determinarse con claridad qué rol desempeñan.

Consideramos que la reciente teorización sobre la noción de corresponsabilidad (en inglés, *stewardship*) podría ser valiosa para abordar las relaciones propuestas. Según el diccionario MerriamWebster, *stewardship* significa gestión cuidadosa y responsable de algo confiado a nuestro cuidado. Algunos diccionarios lo traducen como corresponsabilidad. Así pues, la teoría de la corresponsabilidad (Davis *et al.*, 1997) reconoce la necesidad de equilibrio entre los objetivos propios y los de la entidad mayor (Hernández, 2008). Esta teoría tiene una base moral y se centra en un sentimiento de obligación, responsabilidad y rendición de cuentas hacia una entidad mayor que se refleja en la voluntad de equilibrar los intereses propios, o de grupo, con los intereses a largo plazo de esta entidad mayor, incluso si esto requiere algún sacrificio personal. Además, Davis *et al.* (1997) defienden la importante relación entre esta teoría y el compromiso organizativo.

Basándonos en la teoría de la corresponsabilidad o *stewardship* (Davis *et al.*, 1997), sostenemos que el cuidado de los empleados también podría tener efectos beneficiosos en aspectos organizativos importantes como la innovación, y más especialmente en la innovación ecológica. La RSCE tiene efectos obvios sobre los empleados y su bienestar; sin embargo, también podría afectar indirectamente a otros aspectos organizativos y esenciales como

la innovación, en concreto la innovación ecológica. Para comprender este posible vínculo, partimos de algunos estudios previos que apuntan a que la RSCE podría ayudar a impulsar el compromiso organizativo y la capacidad de aprendizaje organizativo. Aunque nuestra revisión de la literatura apunta a la existencia de un vínculo entre todas estas variables, estas relaciones no se han explorado conjuntamente ni se han examinado en profundidad.

Varios estudios recientes (por ejemplo, Forés Julián *et al.*, 2022; Nepal, 2020) defienden que, en el paradigma actual, las empresas deben construirse sobre los principios de la sostenibilidad, considerando las implicaciones de su actividad en los resultados económicos, sociales y medioambientales. Los miembros de la organización tienen en ello, probablemente, un papel fundamental. En consecuencia, nuestro objetivo en este estudio es averiguar si la RSCE podría mejorar la innovación ecológica a través del compromiso organizativo afectivo y la capacidad de aprendizaje organizativo.

El actual escenario de crisis ecológica y cambio climático requiere una respuesta sistémica y colectiva que implica por tanto a toda la ciudadanía, pero también a instituciones y todo tipo de organizaciones, incluidas las empresas. El papel que juegan las empresas en la mitigación de esta crisis ecológica resulta crucial. El actual modelo de producción y consumo es el que está detrás del cambio climático y otros fenómenos como la pérdida de ecosistemas naturales y biodiversidad, el incremento de CO₂ en la atmósfera o el desequilibrio meteorológico. Es necesario, por tanto, que las propias empresas transformen sus sistemas para tratar de reducir el impacto medioambiental. Este objetivo pasa principalmente por tratar de reducir la huella de carbono emitida, minimizando el uso de materias primas y energía y apostando por productos reciclables y respetuosos con el medioambiente en todos los procesos. Se trataría, pues, de rediseñar los procesos de producción y consumo para evitar el despilfarro de materias primas, reducir el consumo de energía y minimizar la emisión de gases contaminantes y otras sustancias nocivas para el medioambiente.

Paralelamente a esta crisis ecológica, podemos observar una crisis de tipo social originada por la desafección que muchos trabajadores muestran hacia sus trabajos y empresas y que ha derivado en fenómenos como la «gran renuncia». Así, un elevado número de trabajadores han decidido en los últimos años dejar sus empleos debido a la falta de expectativas laborales o la precariedad laboral existente en algunos sectores. Este fenómeno ha sido particularmente significativo en Estados Unidos y, aunque en España no ha adquirido las mismas dimensiones, los datos reflejan que un buen número de trabajadores están pensando en dejar de inmediato sus actuales empleos. Así lo corroboran recientes encuestas, como el barómetro de salud mental recientemente realizado por Alan, que señala, por ejemplo, que hasta un 40% de los trabajadores en España querrían dejar su trabajo inmediatamente. Tal y como un reciente estudio global elaborado por McKinsey también muestra, entre las principales causas de esta intención de abandono está la falta de oportunidades de crecimiento profesional que ofrecen las empresas, los bajos salarios o la reducida significatividad que ofrece el trabajo.

Todos estos síntomas ponen de manifiesto la falta de una cultura empresarial verdaderamente comprometida con los empleados y que se traduce en un sistema de relaciones laborales precario y disfuncional. De ahí que muchos trabajadores hayan dejado de ver a sus empresas como un proyecto con el que comprometerse firmemente, desapareciendo el vínculo afectivo que les atraía a ellas. Los motivos de esta desafección del trabajador hacia su empresa se deben básicamente a la falta de implicación de las empresas y de los departamentos de recursos humanos (RR. HH.) con sus trabajadores, tal y como reflejan los datos del anterior barómetro de salud mental. Es más, según un reciente informe llevado a cabo por el Ministerio de Trabajo y Economía Social de España, la carencia de políticas de RR. HH. dirigidas al cuidado del empleado explicaría en parte el creciente empeoramiento de los niveles de salud mental. Este creciente malestar estaría derivando en que los empleados cada vez tengan un menor nivel de compromiso hacia sus empresas.

Por tanto, observamos que de la mano de esta crisis ecológica acude también una crisis social que se muestra patente en el incremento del número de suicidios y afecciones mentales como la ansiedad, el estrés o la depresión o en el creciente abuso de sustancias como el alcohol, el tabaco u otro tipo de drogas. Todo ello supone una crisis que ya es sistémica y que se entrelaza con los fundamentos que sostienen el actual modelo económico y social. La reconstrucción de los valores, políticas y pilares que han sostenido hasta ahora el actual modo de vida, trabajo, producción y consumo se presenta como imprescindible si realmente se quiere dar un vuelco a la situación actual de deterioro ecológico y social. Para producirse este cambio, como ya apuntábamos, se requiere de una transformación de las políticas de dirección de las empresas, particularmente en sus políticas de dirección de los empleados y de compromiso medioambiental. Este giro debería darse dirigiéndose hacia modelos que integren en sus decisiones la preocupación por el bienestar y desarrollo de los empleados y por el cuidado del medioambiente.

De acuerdo con lo anterior, en este artículo se pretende vislumbrar los posibles vínculos entre las distintas dimensiones de la RSC, particularmente entre las políticas de compromiso con los empleados y aquellas estrategias encaminadas a la sostenibilidad medioambiental. Queremos comprender cuáles son las consecuencias de aplicar políticas de RR. HH. orientadas al bienestar y desarrollo laboral y si estas mismas pueden conducir a cambios importantes no solo en el comportamiento de los empleados, sino también en los resultados finales de las empresas. Se trataría así de ofrecer un mapa sobre los beneficios de estas políticas y tratar de sacar a la luz nuevos modelos de gestión que den respuesta a los retos y desafíos que hoy afrontamos.

La estructura del trabajo es la siguiente: en el epígrafe 2 se presenta una revisión teórica de la literatura; a continuación, se desarrollan las hipótesis, seguidas de una explicación de la metodología utilizada; luego se presentan los resultados; y, por último, extraemos una serie de conclusiones.

2. Marco teórico

2.1. Responsabilidad social corporativa hacia los empleados

Tradicionalmente, la gestión estratégica de RR. HH. se ha centrado en la búsqueda de mejores resultados organizativos vinculados al rendimiento económico. Este enfoque ha examinado principalmente el valor que estas prácticas ofrecen para mejorar el rendimiento organizativo, y no tanto el valor que generan para los empleados (Lengnick-Hall *et al.*, 2009). Sin embargo, recientemente ha surgido un nuevo enfoque de la gestión de RR. HH. que reconoce explícitamente el impacto que las políticas de RR. HH. tienen tanto en el rendimiento económico de la empresa como en las personas. Este enfoque de la gestión de RR. HH. se conoce como «responsabilidad social corporativa hacia los empleados» (RSCE) (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2021). La RSCE consiste en respetar los derechos humanos y laborales a través de diferentes proyectos de inversión para mejorar la calidad de vida o el bienestar de los empleados.

Estas prácticas de RR. HH. han surgido como respuesta al creciente interés reciente por el impacto de las prácticas de RR. HH. en los aspectos éticos, sociales y humanos (por ejemplo, Morgeson *et al.*, 2013). Así, el término RSCE se ha utilizado para referirse a las prácticas de RR. HH. que contribuyen positivamente a los resultados sociales o humanos (Santana y López Cabrales, 2019). Estos resultados humanos incluyen el bienestar de la comunidad y la familia o los niveles de salud de los empleados (Shen y Zhang, 2019). El objetivo de estas prácticas de RR. HH. es, por tanto, satisfacer al mayor número de trabajadores, reduciendo, por ejemplo, la insatisfacción laboral, las enfermedades relacionadas con el trabajo o la fractura social mediante la mejora de las condiciones de vida y de trabajo (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2021).

En concreto, las organizaciones que aplican prácticas de RSC tratan a los trabajadores como su principal grupo de interés, entre otras razones, porque el capital humano es el pilar fundamental de sus operaciones y es el responsable de todos los demás recursos, ya sean financieros, económicos, técnicos u otros. Estas organizaciones cuidan las condiciones de trabajo en su empresa, proporcionan generosos permisos de maternidad y paternidad, ofrecen horarios flexibles, promueven prácticas de seguridad y salud laboral y adoptan planes de formación enfocados a largo plazo, entre otras prácticas. Estas prácticas tienen como objetivo lograr un mayor bienestar y salud entre los empleados, fomentar relaciones laborales de mayor calidad e impulsar actitudes y comportamientos positivos como el compromiso y la identificación organizacional (Rodríguez Sánchez *et al.*, 2021). Por tanto, las empresas que implanten con éxito políticas de RSCE podrían conseguir dos cosas: en primer lugar, mejorar la gestión interna al contar con empleados más felices y motivados en su puesto de trabajo y, por tanto, más confiados y comprometidos

con los objetivos de la empresa; y, en segundo lugar, promover la creación de valor de la empresa al mejorar la percepción de la sociedad sobre su forma de actuar y su compromiso con sus empleados.

La RSCE incluye un conjunto de «mejores» prácticas de gestión de RR. HH. diseñadas para responder a las necesidades y preocupaciones de los empleados. En definitiva, la RSCE se postula como un conjunto emergente de prácticas de RR. HH. que también inciden positivamente en la salud y satisfacción de los empleados, lo que también mejoraría los resultados financieros y sociales (López Cabrales y Valle Cabrera, 2020). Por tanto, la aplicación de prácticas de RSCE genera una situación *win-win* en la que todas las partes salen beneficiadas, tanto la empresa como el empleado.

2.2. Compromiso organizativo

El compromiso organizativo se refiere a la conexión que los empleados tienen con la empresa de la que forman parte, así como al grado en que estos individuos se sienten comprometidos y vinculados a sus organizaciones, y dispuestos a seguir trabajando en ellas (Allen y Meyer, 1996). El compromiso organizativo se produce cuando los individuos se identifican con los valores y objetivos de la organización y se esfuerzan por alcanzarlos (Porter *et al.*, 1976).

La identificación con los valores y objetivos de la organización se compone de tres factores: (1) una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización, (2) la voluntad de realizar un esfuerzo considerable por la organización y (3) un fuerte deseo de seguir perteneciendo a la organización (Modway *et al.*, 1982). Numerosos estudios revelan los beneficios del compromiso de los empleados con la organización, ya que reduce el absentismo y la rotación, fomenta los comportamientos de ciudadanía organizativa (comportamientos más allá de los establecidos en el trabajo, como ayudar a compañeros o clientes) y mejora el rendimiento (Wright y Bonett, 2002).

En los últimos años, muchas empresas se han interesado por el grado de compromiso de sus empleados con la organización. Una de las razones de este interés es el creciente reconocimiento de que, para lograr ventajas competitivas en una economía global, son esenciales unos RR. HH. que se identifiquen con los objetivos, los valores y la cultura de la empresa. Además, el compromiso de los empleados es uno de los medios más eficaces para alcanzar los objetivos de la organización, fomentar un buen ambiente de trabajo, asegurar una comunicación eficaz, eficiente y continua con el equipo y promover el trabajo en equipo, entre otros (Allen y Meyer, 1996). Además, se ha demostrado que el compromiso de los empleados con su organización está estrechamente relacionado con su comportamiento en el lugar de trabajo. Sin embargo, la naturaleza y la dirección de dichas relaciones son complejas y dependen del contexto y de las variables objeto de estudio (Meyer *et al.*, 2002).

2.3. Capacidad de aprendizaje organizativo

La capacidad de aprendizaje organizativo (CAO) se define como un concepto que explica la propensión de una organización a aprender a través de algunas dimensiones esenciales (Chiva Gómez *et al.*, 2007). Chiva Gómez *et al.* (2007) identificaron cinco dimensiones de la CAO que facilitan el proceso de aprendizaje organizativo en las empresas: experimentación, aceptación del riesgo, interacción con el entorno, diálogo y toma de decisiones participativa. La dimensión de experimentación destaca la importancia de probar nuevas ideas, realizar cambios en la gestión del trabajo, despertar la curiosidad y el interés por el cambio y buscar soluciones innovadoras a los problemas (Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2013). A su vez, la asunción de riesgos implica tolerancia a la ambigüedad, la incertidumbre y los errores. Kouzes y Posner (1987) consideran que aprender de los éxitos y errores derivados de la asunción de riesgos ayuda a abrir nuevas oportunidades de negocio.

Autores como Chiva Gómez y Alegre Vidal (2009) definen la dimensión de interacción con el entorno externo como el grado de relación con factores fuera del control directo de la organización, incluyendo los efectos del sistema económico, político/legal y de los competidores, entre otros. Otra dimensión esencial para el proceso de aprendizaje organizativo es el diálogo (Oswick *et al.*, 2000). El diálogo se destaca como un ingrediente crucial para fomentar tanto el aprendizaje individual como el organizativo. Autores como Oswick *et al.* (2000) afirman que el diálogo fomenta el aprendizaje organizativo, porque crea una comunidad basada en la interacción y la comunicación de los individuos. Por último, según la literatura, el aprendizaje organizacional requiere un sistema de gestión que favorezca la participación (Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2013). La dimensión de participación se percibe como el nivel de influencia que tienen los empleados en el proceso de toma de decisiones. Algunos autores (por ejemplo, Scott-Ladd y Chan, 2004) afirman que la toma de decisiones participativa mejora el acceso a la información, la calidad de la información y los resultados de las decisiones.

Numerosos estudios sobre CAO corroboran la eficacia de esta variable para fomentar la productividad y el rendimiento de una organización (Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2013; Camps y Luna Arocas, 2012). Asimismo, autores como Jiménez Jiménez *et al.* (2008) consideran el aprendizaje organizativo como un mecanismo que ayuda a las empresas a adaptarse a los cambios turbulentos del entorno y a ser más proactivas.

2.4. Innovación ecológica o sostenibilidad medioambiental

La innovación ecológica se ha convertido en una de las herramientas estratégicas más importantes para lograr un desarrollo sostenible eficaz. En el pasado, invertir en actividades medioambientales era innecesario, pero las estrictas normativas medioambientales y el ecologismo generalizado han cambiado las reglas competitivas en la práctica (Chen *et al.*, 2012). Esto ha dado lugar a una expansión de los métodos y procesos vinculados a

la sostenibilidad medioambiental, como la innovación ecológica. Además, dado el aumento de la concienciación de los consumidores sobre la sostenibilidad en los últimos años, muchas empresas han utilizado la agenda verde para impulsar modelos de negocio basados en la innovación verde (Henriksen *et al.*, 2012).

La innovación ecológica se define como el desarrollo del proceso de innovación «hacia fuera», generando impacto no solo en el entorno inmediato controlado por la empresa, sino también en un ecosistema más amplio: un mercado, un grupo social, un área de población, en el que la empresa pierde parte de su control, pero en el que el impacto beneficioso de la innovación es mucho mayor. Las investigaciones indican que la innovación ecológica contribuye a mejorar el rendimiento y la competitividad de una empresa, ya que las prácticas de innovación ecológica aumentan el valor del producto y crean ventajas competitivas mediante la diferenciación ecológica.

Como se ha señalado anteriormente, la bibliografía sugiere que la innovación es la suma de «diseño + producto». En consecuencia, la innovación ecológica puede definirse como la suma de «ecodiseño + ecoproducción», ya que implica el desarrollo de productos o procesos ecológicos, aplicando innovaciones en tecnologías que implican ahorro energético, prevención de la contaminación y diseños de productos ecológicos (Chen *et al.*, 2012). Del mismo modo, Wang *et al.* (2021) explican la innovación ecológica como las innovaciones que se centran en lograr el desarrollo sostenible y la conservación de los recursos naturales a través del desarrollo de productos y servicios más ecológicos. En la misma línea, algunos autores (por ejemplo, Albort Morant *et al.*, 2016) definen la innovación ecológica como el desarrollo de productos y procesos sostenibles mediante el uso o la adopción de materias primas respetuosas con el medioambiente durante el proceso de fabricación o diseño. En todo este proceso se aplica también el principio del ecodiseño o la ecoproducción. Es decir, el medioambiente se tiene en cuenta desde el momento en que se concibe una idea de producto o proceso, y no solo al final de su vida útil. En consecuencia, aunque la innovación verde se ha centrado principalmente en los procesos de producción, algunas empresas han ampliado esta tendencia rediseñando no solo su producción, sino todos sus procesos, incluidos los canales de distribución y el servicio posventa. De ahí que la innovación verde se incluya en todo el ciclo empresarial, es decir, en el diseño, la producción, el suministro y el uso final de los productos comerciales, que contribuyen principalmente a la sostenibilidad medioambiental.

3. Desarrollo de hipótesis

3.1. RSCE y CAO

La RSCE se centra en las acciones organizativas para mejorar las condiciones de trabajo de los miembros de la organización. Estas acciones incluyen las políticas y prácticas de una organización dirigidas a mejorar el bienestar psicológico y fisiológico de sus empleados,

incluida la igualdad de oportunidades, la diversidad laboral, la salud y la seguridad de los empleados, el equilibrio entre la vida laboral y personal o la formación de los empleados (Hameed *et al.*, 2016). Investigaciones anteriores sugieren que estas prácticas de compromiso dirigidas a los trabajadores influyen en sus actitudes y comportamientos, lo que repercute en el funcionamiento de la organización (Shen y Zhang, 2019). Así, cuando la empresa está dispuesta a apoyar a sus empleados con prácticas responsables de RR. HH., pueden desencadenarse algunos procesos psicológicos o conductuales a nivel individual. Estos, a su vez, podrían tener un impacto en el clima organizacional. De hecho, como se ha demostrado, las prácticas de RR. HH. tienen efectos a través de ciertos procesos sociales o psicológicos (Guest, 2011).

La participación de los empleados en actitudes y comportamientos como el compromiso organizativo, el comportamiento de ayuda o el esfuerzo por lograr un mayor rendimiento en el trabajo depende en gran medida de su interpretación y evaluación de las prácticas de gestión de RR. HH. (Guest, 2011; Wright y Bonett, 2002). Este fundamento se deriva de la teoría de la atribución, según la cual las personas analizan las intenciones de los comportamientos de los demás y, a partir de ahí, reaccionan comportándose en consecuencia. Por lo tanto, el comportamiento futuro de una persona vendrá determinado en parte por su valoración de los comportamientos de los demás (Nishii *et al.*, 2008). De este modo, dado que los empleados tienden a personalizar sus empresas (Nishii *et al.*, 2008), siguiendo esta teoría de la atribución, las decisiones de la empresa serán interpretadas por sus empleados y acabarán afectando a sus comportamientos y actitudes.

Por tanto, una empresa comprometida con sus empleados podría desencadenar un clima laboral caracterizado por determinados comportamientos y actitudes. En concreto, al evitar los despidos, fomentar la autonomía laboral, proporcionar un seguro de vida, permitir la conciliación de la vida laboral y familiar y mantener una remuneración equitativa, estas prácticas de RSCE podrían fomentar fuerzas motrices positivas entre los empleados. Estos comportamientos y actitudes más positivos podrían incluir algunos vinculados a la capacidad de aprendizaje de la organización.

Más concretamente, el compromiso de la empresa con sus empleados podría llevarlos a corresponder mostrando una mayor disposición a asumir riesgos, experimentar, interactuar, dialogar y participar. De este modo, podría fomentarse un clima de aprendizaje a través de las prácticas de RSCE. De hecho, investigaciones anteriores sugieren que cuando las organizaciones se comprometen en el desarrollo de acciones y políticas de RSC, se enfrentan característicamente a varios desafíos que están relacionados con el aprendizaje organizacional. En consecuencia, parece que la RSC podría contribuir a facilitar los procesos de aprendizaje organizacional. Sin embargo, este campo de estudio es todavía limitado y se desconoce el papel que la RSC puede desempeñar en la CAO en particular. De ahí que se plantee la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: «La RSCE está positivamente relacionada con la CAO».

3.2. El papel mediador del compromiso organizativo entre la RSCE y la CAO

Investigaciones anteriores sostienen que la RSC contribuye a mejorar el compromiso de los empleados (por ejemplo, Mueller *et al.*, 2012). Sin embargo, mientras que gran parte de la bibliografía se ha centrado en abordar la relación entre la RSCE y las variables macroeconómicas o financieras, pocas iniciativas de investigación han intentado evaluar sus consecuencias a niveles más conductuales, individuales o de clima laboral (Bouraoui *et al.*, 2018). Para hacer frente a esta limitación de la investigación, en los últimos años ha surgido un nuevo enfoque sobre las implicaciones de la RSCE, conocido como enfoque micro-RSC (Aguinis y Glavas, 2012). Este nuevo enfoque pretende explicar más implicaciones de la RSCE, centrándose en probar los efectos de la RSCE en el comportamiento y las actitudes de los individuos (Bouraoui *et al.*, 2018). Nos basamos en este enfoque alternativo para considerar el papel que desempeñan las iniciativas de RSCE en variables como el compromiso, que a su vez podría afectar a otras variables directamente relacionadas.

El compromiso organizacional se define como un estado psicológico que capta el grado de apego de un individuo hacia su organización (Meyer y Herscovitch, 2001). Más concretamente, el compromiso afectivo, objeto de análisis en este estudio, se concibe como la identificación emocional y el apego personal que el empleado siente hacia su organización (Bouraoui *et al.*, 2018). Comprende el deseo del empleado de permanecer vinculado e identificado con su organización (Meyer, 2015). Existe un amplio consenso en la literatura sobre el hecho de que las actitudes y reacciones de los empleados están condicionadas por su percepción de las actividades de RSC de la organización (Aguinis y Glavas, 2012; Bouraoui *et al.*, 2018). De este modo, si los trabajadores reciben un trato digno y justo, reaccionarán mostrando un mayor sentimiento de pertenencia a la empresa. Esto puede explicarse por la percepción de que su organización los apoya, tal y como explica la teoría del intercambio social (Blau, 1964). El intercambio social sugiere que los individuos responderán conductualmente en función de cómo sean tratados y valorados por su organización (Bouraoui *et al.*, 2018). Así, cuando los individuos reciben un trato favorable, es probable que correspondan a este trato favorable respondiendo positivamente. Esta respuesta positiva podría consistir no solo en que trabajen más para alcanzar los objetivos organizativos, sino también en que muestren niveles más altos de compromiso organizativo afectivo (Bouraoui *et al.*, 2018; Farooq *et al.*, 2014).

Además, investigaciones previas parecen indicar que el compromiso organizacional y el aprendizaje organizacional son constructos interrelacionados. En particular, estos estudios sugieren que el compromiso organizacional afectivo está positivamente relacionado con el aprendizaje organizacional (Bhatnagar, 2007; Milić *et al.*, 2017). Sin embargo, este cuerpo de trabajo se ha centrado en el aprendizaje organizacional como predictor del compromiso afectivo (por ejemplo, Naim y Lenka, 2020), mientras que muy pocos estudios han examinado si el compromiso podría mejorar el aprendizaje. Además, los estudios que examinan

la relación entre la CAO y el compromiso organizacional afectivo son muy escasos, y aún deben estudiarse más a fondo en diferentes áreas geográficas (Islam *et al.*, 2015). En cualquier caso, la literatura sugiere que los trabajadores que están afectivamente comprometidos con su organización mostrarán una disposición a compartir conocimientos y experiencias con los demás (Bhatnagar, 2007), y en consecuencia pueden mejorar la CAO. Así, proponemos que cuando los trabajadores se sienten emocionalmente vinculados a su organización, se comportarán con actitudes y respuestas más positivas que podrían incluir la voluntad de asumir riesgos, experimentar, interactuar, dialogar y participar, y que el compromiso organizativo afectivo puede aumentar la CAO. Por lo tanto, dado que la RSCE podría influir positivamente en el compromiso organizativo, que a su vez podría favorecer la CAO, planteamos la siguiente hipótesis de mediación:

Hipótesis 2: «El compromiso organizativo media en la relación entre la RSCE y la CAO».

3.3. CAO e innovación ecológica

El aprendizaje organizativo es el proceso mediante el cual las organizaciones aprenden, considerando el aprendizaje como cualquier cambio en el conocimiento de la organización que pueda afectar también a otros procesos o capacidades organizativas. La capacidad de aprendizaje o CAO se ha revelado como un indicador clave del potencial innovador de una organización (por ejemplo, Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2008). De hecho, varios estudios muestran la relación positiva entre la CAO y la innovación ecológica, el rendimiento de la innovación y la innovación radical (Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2008; Domínguez Escrig *et al.*, 2016). En consecuencia, debido a la creciente importancia de la innovación en el entorno empresarial actual, el aprendizaje organizativo ha surgido como una cuestión esencial en los entornos organizativos (Chiva Gómez y Alegre Vidal, 2009).

Se ha demostrado que la CAO tiene un efecto positivo en el bienestar de los empleados, en aspectos como la satisfacción laboral (Chiva Gómez y Alegre Vidal, 2009), que simultáneamente se ve afectada por conceptos como el altruismo dentro de las organizaciones y los líderes altruistas (Domínguez Escrig *et al.*, 2016; Guinot Reinders *et al.*, 2016), la compasión (Guinot Reinders *et al.*, 2020) y la confianza dentro de las organizaciones (Guinot Reinders *et al.*, 2013). Así pues, podemos suponer que la CAO implica un cierto reconocimiento de la importancia de conciliar los objetivos personales con los de una entidad mayor, tal como se plantea en la teoría de la corresponsabilidad (Davis *et al.*, 1997; Hensen *et al.*, 2016). López Davis *et al.* (2017) sostienen que la existencia de confianza en las organizaciones está fuertemente vinculada a los supuestos de esta teoría.

La teoría de la administración se basa en el principio de que «las acciones responsables aportan beneficios a largo plazo para múltiples partes interesadas y que estos deben equilibrarse con los objetivos económicos egoístas y a más corto plazo» (Hensen *et al.*, 2016).

Por lo tanto, como la innovación ecológica implica un enfoque más responsable de la innovación, y la CAO parece apoyar la teoría de la administración, podríamos esperar que la CAO tenga un efecto positivo en cualquier tipo de innovación, incluida la innovación ecológica. Así, supondríamos que:

Hipótesis 3: «La CAO está positivamente relacionada con la innovación ecológica».

4. Metodología

4.1. Muestra y recogida de datos

Este estudio se basa en una muestra de 300 trabajadores de empresas del sector turístico. Encontrar soluciones para fomentar la innovación ecológica puede ser especialmente relevante en un sector como el turístico, ya que esta industria es responsable de una parte considerable de los daños medioambientales (Yue *et al.*, 2021). A su vez, la industria turística también puede contribuir a reducir el cambio climático y convertirse en un sector sostenible mediante el desarrollo de la innovación ecológica (Asadi *et al.*, 2020). La innovación ecológica también ha demostrado ser una estrategia clave para mejorar la fidelidad de los clientes y el rendimiento organizativo en el sector hotelero (Asadi *et al.*, 2020). La inclusión de la sostenibilidad ambiental en la gestión de las empresas turísticas es hoy en día crucial, dados los importantes efectos nocivos que la actividad turística puede tener sobre el medioambiente (Forés Julián *et al.*, 2022). De ahí la relevancia de encontrar prácticas de gestión para aumentar la innovación ecológica en las empresas de este sector.

Las empresas seleccionadas para el estudio estaban situadas en la Comunidad Valenciana e incluían empresas de alojamiento turístico como hoteles, alquiler de apartamentos, casas rurales y *campings*, y operadores turísticos. Según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo español, en el primer trimestre de 2022, 2,4 millones de personas estaban empleadas en este sector, lo que representa el 12,1 % del empleo total de la economía española. Esta cifra refleja un incremento del 16,87 % respecto al año anterior. La actividad turística en España representó el 5,5 % del PIB en 2020, muy por debajo de los niveles previos a la pandemia de COVID, que fueron del 12,4 % del PIB. La Comunidad Valenciana también se encuentra entre las regiones españolas con mayor número de turistas. En total, en 2021, esta región recibió más de 4 millones de turistas y 4.341 millones de euros de gasto turístico, según el Instituto Nacional de Estadística. Aun así, estas cifras están muy por debajo de los máximos históricos de 2019, antes de la pandemia, cuando se registraron más de 9,5 millones de llegadas de turistas internacionales y el gasto alcanzó los 9.620,7 millones de euros.

El trabajo de campo se inició mediante llamadas telefónicas a estas empresas solici-tándoles que cumplimentaran la encuesta. Se garantizó el anonimato de los encuesta-dos para fomentar la participación y estimular respuestas más sinceras, mejorando así la fiabilidad de los resultados. Las empresas se seleccionaron aleatoriamente a partir de la base de datos española SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), que permite fil-trar las empresas pertenecientes al sector turístico de esta región de España. Se encuestó a un empleado de cada empresa. Se obtuvo una muestra final de 300 casos. El tamaño de las empresas oscilaba entre 1 y 607 empleados, con un valor medio de 22 empleados (DT=22,09) y una edad media de 40 años (DT=39,68). La población activa de la mues-tra N=300 tenía más empleados varones (71,3 %) que mujeres (28,7 %). Más de la mitad (56,3 %) de los empleados habían cursado estudios superiores, y los porcentajes eran muy similares para mujeres y hombres. Los empleados encuestados eran recepcionistas (46,4 %), personal de administración (21,2 %), directivos (19,3 %), agentes turísticos (5,3 %), personal de atención al cliente (2,4 %) y otros como personal contable, técnico, comercial o de mantenimiento (5,4 %).

4.2. Medidas

Para medir las variables del estudio, utilizamos escalas previamente validadas en la li-teratura. Los encuestados indicaron su nivel de acuerdo con los ítems en una escala tipo Likert de 7 puntos. Medimos la RSCE utilizando la escala de Turker (2009), donde 1 es el nivel más bajo de cumplimiento y 7 el más alto. Esta escala se compone de cinco ítems como: «Las políticas de nuestra empresa animan a los empleados a desarrollar sus habili-dades y carreras profesionales» o «Nuestra empresa aplica políticas flexibles para propor-cionar un buen equilibrio entre la vida laboral y personal de sus empleados». Esta escala ha sido adoptada en otros estudios para medir la variable RSCE (por ejemplo, Farooq *et al.*, 2014) y ha mostrado una alta fiabilidad. Además, el análisis factorial confirmatorio (AFC) con estos cinco ítems ($\alpha=0,91$) se situó dentro de los valores comúnmente aceptados ($\chi^2_{SB}=6,38$; $df=4$; $p=0,17$; $CFI=0,99$; $BBNNFI=0,98$; $RMSEA=0,05$).

Para evaluar la CAO se utilizó la escala propuesta por Chiva Gómez y Alegre Vidal (2009), quienes sugieren medir esta variable como un constructo multidimensional que reúne pro-posiciones de la perspectiva social, la perspectiva individual y la organización que aprende. La escala consta de cinco dimensiones y un total de catorce ítems. Estas dimensiones son experimentación, asunción de riesgos, interacción con el entorno externo, diálogo y participación (Chiva Gómez *et al.*, 2007). Ejemplos de estos ítems son: «En esta empresa se apoya a las personas cuando aportan nuevas ideas» o «En esta empresa se anima a las personas a comunicarse entre sí». Dada la complejidad de esta escala y con el fin de aumentar la parsimonia del modelo, utilizamos variables agregadas para medir las cinco dimensiones de la CAO ($\alpha=0,85$). El AFC correspondiente a esta escala muestra índices

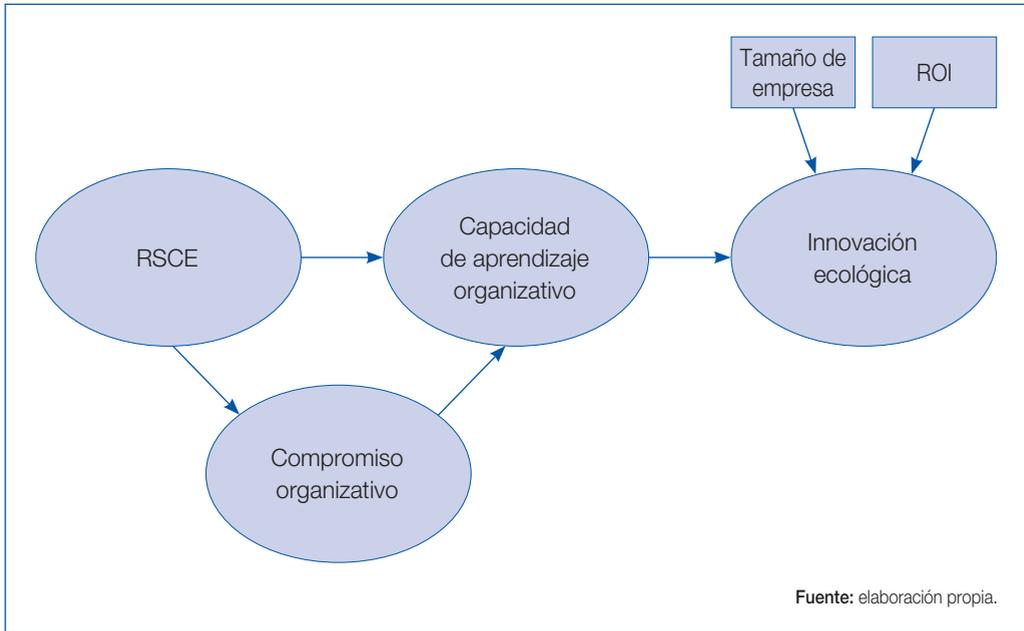
de ajuste pobres ($\chi^2_{SB} = 48,72$; $df = 5$; $p = 0,00$; $CFI = 0,88$; $BBNFI = 0,76$; $RMSEA = 0,16$); sin embargo, estudios previos han utilizado esta escala de medida, confirmando su adecuación y fiabilidad (por ejemplo, Alegre Vidal y Chiva Gómez, 2013; Camps *et al.*, 2016; Fernández Mesa y Alegre Vidal, 2015). Además, la escala ha demostrado ser adecuada para medir las percepciones sobre CAO a partir de un único informante de cada empresa (Camps *et al.*, 2016).

Medimos la variable compromiso organizacional utilizando la escala propuesta originalmente por Meyer *et al.* (1993) y adaptada posteriormente por Bulut y Culha (2010). La escala incluye un total de seis ítems como: «Estaría muy contento de pasar el resto de mi carrera en esta organización», «Me siento como “parte de la familia” en esta organización» o «Tengo un fuerte sentimiento de pertenencia a esta organización». Estos ítems, por tanto, miden el nivel de compromiso organizativo afectivo o compromiso afectivo. Es decir, el grado en que el empleado se identifica y se implica con su organización (Bulut y Culha, 2010). Esta escala ha sido ampliamente utilizada en estudios previos para medir la variable compromiso organizacional, mostrando un buen nivel de fiabilidad (por ejemplo, Erdheim *et al.*, 2006). También realizamos un AFC con los seis ítems de la escala ($\alpha = 0,91$), que mostró índices de ajuste aceptables ($\chi^2_{SB} = 16,89$; $df = 9$; $p = 0,05$; $CFI = 0,99$; $BBNFI = 0,98$; $RMSEA = 0,05$) con cargas factoriales que oscilaron entre 0,71 y 0,92.

Por último, la variable innovación ecológica se midió con la escala diseñada y validada por Chen *et al.* (2006). Esta escala utiliza ocho ítems para medir el nivel de desarrollo e implicación de productos o servicios asociados a la innovación ecológica. Ejemplos de estos ítems son: «La empresa elige los materiales de producto menos contaminantes para llevar a cabo el desarrollo o diseño de productos», «La empresa elige materiales de producto que consumen la menor cantidad de energía y recursos para llevar a cabo el desarrollo o diseño de productos», «La empresa recicla residuos y emisiones que pueden ser tratados y reutilizados de forma eficaz» o «La empresa reduce el consumo de agua, electricidad, carbón o petróleo de forma eficaz». Numerosos estudios que analizan la variable innovación verde han utilizado esta escala de medida, confirmando su validez y adecuación (por ejemplo, Albort Morant *et al.*, 2016; Chang y Chen, 2013). En línea con estos estudios previos, para medir la innovación ecológica, utilizamos un único informante de cada empresa. El AFC correspondiente a esta escala ($\alpha = 0,95$) muestra índices de ajuste aceptables ($\chi^2_{SB} = 84,89$; $df = 20$; $p = 0,00$; $CFI = 0,93$; $BBNFI = 0,90$; $RMSEA = 0,1$).

Además, incluimos como variables de control algunas variables externas que podrían explicar parte de los resultados. Así, se incluyeron variables como el tamaño de la empresa y el ROI para controlar efectos externos que pudieran condicionar los resultados del modelo. Investigaciones previas han sugerido con frecuencia que estas dos variables de control afectan a la innovación organizativa (por ejemplo, Domínguez Escrig *et al.*, 2021). Por tanto, también las incluimos en el modelo de investigación (véase figura 1).

Figura 1. Modelo de investigación



4.3. Fiabilidad de las escalas de medición y estadísticas descriptivas

Se utilizaron tres indicadores para confirmar la fiabilidad de las escalas: el coeficiente alfa de Cronbach, la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la prueba de Bartlett (véase tabla 1). El coeficiente alfa de Cronbach permite analizar la fiabilidad de las escalas de medida. Más concretamente, indica la coherencia entre los ítems. Como puede observarse en la tabla 2, el valor del coeficiente alfa de Cronbach es aceptable para todas las variables del modelo (RSCE $\alpha=0,907$; CAO $\alpha=0,935$; innovación ecológica $\alpha=0,954$; compromiso $\alpha=0,940$). Además, para demostrar la completa fiabilidad del modelo, se realizaron la prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett. El valor obtenido para la prueba de KMO mide la idoneidad de los datos para el análisis factorial comparando los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parcial. La prueba arroja valores entre 0 y 1, y se considera un valor aceptable cuando $KMO \geq 0,75$. Por lo tanto, el modelo demuestra la adecuación de las variables y del modelo completo, porque la prueba KMO para las cuatro variables es superior al umbral mínimo. Por otra parte, el chi-cuadrado de la prueba de esfericidad de Bartlett es estadísticamente significativo en las cuatro variables ($p < 0,05$), lo que indica que la matriz de correlaciones no corresponde a una identidad. Por lo tanto, los ítems de las variables están correlacionados, verificando la adecuación del modelo factorial utilizado para el análisis.

Tabla 1. Fiabilidad de las escalas de medición

	α de Cronbach	Test KMO	Test de Bartlett
RSCE	0,907	0,870	0,001
CAO	0,935	0,906	0,000
Innovación ecológica	0,954	0,917	0,000
Compromiso organizativo	0,940	0,911	0,000

Fuente: elaboración propia.

Además, evaluamos la cuestión de la varianza del método común, porque un único encuestado evaluó todas las variables. Durante la fase de diseño del estudio tomamos varias medidas para garantizar que el sesgo del método común no influyera en nuestros resultados, siguiendo las directrices de la bibliografía junto con ejemplos de estudios anteriores (Sheel y Vohra, 2016). En primer lugar, durante la administración del cuestionario para empleados, garantizamos la confidencialidad de los participantes. Esto redujo el riesgo de sesgo de método común al hacer que fuera menos probable que los encuestados alteraran sus respuestas para cumplir con las expectativas de los demás. En segundo lugar, consideramos que los autoinformes eran especialmente apropiados para este tipo de estudio. En tercer lugar, también realizamos una prueba por pares para examinar la validez discriminante entre las variables. Para cada par de factores, la prueba compara si un AFC con dos factores libremente correlacionados se ajusta a los datos significativamente mejor que un modelo analizado en el que la correlación se fija en uno (es decir, un modelo equivalente a un modelo de un solo factor). La tabla 2 muestra los resultados de este análisis, donde la diferencia chi-cuadrado ($\Delta\chi^2$) corresponde al valor del chi-cuadrado del modelo de dos factores correlacionados (es decir, considerando la posibilidad de que las dos dimensiones puedan estar correlacionadas) menos el valor del chi-cuadrado del modelo en el que esta correlación se fijó en uno. Los valores de la diferencia chi-cuadrado para los seis pares resultaron estadísticamente significativos al nivel del 5 %, lo que sugiere la existencia de validez discriminante entre las variables.

Tabla 2. Resultados de la prueba por pares para examinar la validez discriminante de las escalas de medición

	RSCE	Compromiso organizativo	CAO
Compromiso organizativo	$\Delta\chi^2 = 81,03 (205,73 - 124,70)$ $\Delta df = 1 (44 - 43)$ p-valor = 0,00		



	RSCE	Compromiso organizativo	CAO
CAO	$\Delta\chi^2 = 36,78$ (307,04 – 270,26) $\Delta df = 1$ (35 – 34) p-valor = 0,00	$\Delta\chi^2 = 74,46$ (350,38 – 275,92) $\Delta df = 1$ (44 – 43) p-valor = 0,00	
Innovación ecológica	$\Delta\chi^2 = 54,90$ (546,88 – 491,98) $\Delta df = 1$ (65 – 64) p-valor = 0,00	$\Delta\chi^2 = 97,3$ (639,85 – 542,55) $\Delta df = 1$ (77 – 76) p-valor = 0,00	$\Delta\chi^2 = 70,00$ (699 – 629) $\Delta df = 1$ (65 – 64) p-valor = 0,00

Fuente: elaboración propia.

También realizamos análisis estadísticos adicionales para evaluar la posibilidad de un sesgo de método común. En concreto, según la prueba de factor único de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003), si existe varianza de método común, surgirá un único factor de un análisis factorial de todos los ítems de la encuesta medidos por la misma persona. Esta prueba puede realizarse mediante un AFC que incluya todos los ítems de todos los constructos de los empleados del estudio en un análisis factorial para determinar si la mayor parte de la varianza puede explicarse por un factor general (Podsakoff *et al.*, 2003, p. 890). Los resultados de este AFC ($\chi^2_{SB} = 1.253,18$; $df = 252$; $p = 0,00$; $BBNNFI = 0,72$; $CFI = 0,74$; $RMSEA = 0,12$) indican que no existe varianza de método común en nuestro estudio, ya que estos índices están por debajo de los valores aceptables.

Los estadísticos descriptivos de los indicadores considerados en el estudio (medias y desviaciones típicas) y los factores de correlación se presentan en la tabla 3.

Tabla 3. Medias, desviación estándar y factor de correlación (N=300)

	Media	DT	Innovación ecológica	CAO	RSCE	Compromiso organizativo
Innovación ecológica	5,866	0,905	1	0,479	0,572	0,517
CAO	5,775	0,839	0,479	1	0,708	0,630
RSCE	5,870	0,841	0,572	0,708	1	0,582
Compromiso organizativo	6,015	0,771	0,517	0,630	0,582	1

* Correlación significativa ($p < 0,01$).

Nota. Para las desviaciones típicas y correlaciones entre factores, se trabajó con la media de los ítems que componen cada variable.

Fuente: elaboración propia.

4.4. Procedimiento estadístico

La validación empírica del modelo propuesto se llevó a cabo mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). El SEM ofrece la posibilidad de estimar simultáneamente todas las relaciones propuestas en el modelo teórico, alcanzando así una representación completa del modelo. Se utilizó el método de estimación de máxima verosimilitud proporcionado por el paquete de programas estadísticos EQS 6.1. Para reducir la complejidad de los modelos, utilizamos medidas compuestas de las variables incluidas en nuestro modelo de investigación. Las medidas compuestas en SEM reducen el número de varianzas y covarianzas a estimar, aumentando así la estabilidad de las estimaciones de los parámetros, mejorando la relación variable-tamaño de la muestra y reduciendo el impacto del error de muestreo en el proceso de estimación. Se calculó una medida compuesta para cada variable (RSCE, compromiso, CAO, innovación ecológica) como el valor medio de los ítems correspondientes a cada variable. Así pues, las relaciones hipotetizadas se comprobaron examinando un conjunto de análisis de trayectorias. En cuanto a la hipótesis 1, estimamos un análisis de trayectorias que incluía el efecto directo de la RSCE sobre la CAO. Para la hipótesis 2, comprobamos la relación mediadora estimando un modelo de referencia totalmente mediado, cuyos caminos son: 1) de RSCE a compromiso organizativo, y 2) de compromiso organizativo a CAO. En este modelo no se especificaron vías indirectas (James *et al.*, 2006). Frente al modelo de referencia, probamos un modelo analizado que incluye la ruta directa de RSCE a CAO, y comparamos los índices de ajuste y la significación de las rutas entre el modelo de referencia y el modelo analizado. Además, siguiendo la sugerencia de James *et al.* (2006), comprobamos la significación del efecto indirecto de la RSCE sobre la innovación ecológica a través del compromiso organizativo. Por último, la hipótesis 3 se comprobó incluyendo todas las relaciones propuestas en un modelo único e integrador. Este modelo también incluye las variables de control.

5. Resultados

La tabla 4 muestra los resultados de la estimación de los modelos. El modelo 1 es un modelo saturado sin grados de libertad. Encontramos un coeficiente estadísticamente significativo de la RSCE a la CAO (0,71, $p < 0,01$), lo que apoya la hipótesis 1. En el modelo 2, encontramos coeficientes estadísticamente significativos para los caminos de la RSCE al compromiso organizativo (0,58, $p < 0,01$) y del compromiso a la CAO (0,63, $p < 0,01$). Este modelo muestra un ajuste deficiente, según los valores de la chi-cuadrado y los índices de ajuste ($\chi^2_{SB} = 20,11$; $df = 1$; $p = 0,00$; $BBNFI = 0,63$; $CFI = 0,88$; $RMSEA = 0,25$). A continuación, probamos el modelo analizado en el que añadimos la vía directa entre RSCE y CAO. Los resultados de la prueba LM indican que el ajuste del modelo aumentaría si la relación entre RSCE y CAO se incluyera en el modelo, lo que nos lleva al modelo analizado. Se trata de un modelo saturado sin grados de libertad, en el que encontramos coeficientes estadísticamente significativos para los caminos de la RSCE al compromiso organizativo (0,58,

$p < 0,01$), del compromiso a la CAO (0,33, $p < 0,01$) y de la RSCE a la CAO (0,52, $p < 0,01$). El valor del efecto indirecto ejercido a través del compromiso es estadísticamente significativo y alcanza un valor de 0,19 ($p < 0,01$). Estos resultados permiten concluir que existe un efecto de mediación parcial del compromiso en la relación entre la RSCE y la CAO, lo que proporciona soporte a la hipótesis 2. Finalmente, el modelo 3 incluye todas las relaciones propuestas en la hipótesis 3. Este modelo muestra un buen ajuste a los datos ($\chi^2_{SB} = 1,58$; $df = 5$; $p = 0,82$; $BBNNFI = 1$; $CFI = 1$; $RMSEA = 0$). Encontramos coeficientes estadísticamente significativos para las trayectorias de la RSCE al compromiso (0,61; $p < 0,01$), del compromiso a la CAO (0,37; $p < 0,01$), de la RSCE a la CAO (0,48; $p < 0,01$) y de la CAO a la innovación ecológica (0,82; $p < 0,01$), lo que respalda la hipótesis 3.

Tabla 4. Resultados de la estimación de los modelos

	Modelo 1	Modelo 2 (modelo de referencia)	Modelo 2 (modelo jerarquizado)	Modelo 3
RSCE → CAO	0,71***			
RSCE → Compromiso organizativo		0,58***	0,58***	0,61***
Compromiso organizativo → CAO		0,63***	0,33***	0,37***
RSCE → CAO			0,52***	0,48***
CAO → Innovación ecológica				0,82***
Tamaño de la empresa → Innovación ecológica				0,01
ROI → Innovación ecológica				0,03

Nota. Estimaciones estandarizadas de los parámetros. * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

6. Conclusiones

Este artículo ha examinado una dimensión de la RSE que hasta ahora ha sido poco explorada en la literatura: la RSCE. Nuestros resultados demuestran la importancia de la

RSCE en el fomento de la innovación ecológica, a través de procesos como la capacidad de aprendizaje y el compromiso organizativo afectivo. Los resultados muestran que, cuando las empresas se comprometen a garantizar unas buenas condiciones de trabajo, esto se traduce en beneficios significativos no solo para los propios trabajadores, sino también para la organización y su entorno medioambiental y social. Cuando las empresas desarrollan prácticas o políticas de RSCE, esto conduce a una respuesta conductual positiva por parte del trabajador. Hemos corroborado empíricamente que las estrategias de RSCE pueden conducir a un clima laboral en el que los empleados están más comprometidos con la organización y están dispuestos a asumir riesgos, experimentar, interactuar, dialogar y participar. Esto se asocia con acciones, actos y propuestas de los empleados que son también responsables y éticas, y, por lo tanto, sostenibles.

Así pues, la RSCE fomenta lugares de trabajo en los que es probable que se produzcan estos comportamientos que favorecen el compromiso y el aprendizaje organizativo, y, en consecuencia, propuestas de mejora e innovaciones ecológicas y sostenibles. Esto se explica por el hecho de que, cuando la empresa aplica prácticas de dirección de RR. HH. para mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados, estos lo interpretan positivamente y responden de forma más positiva hacia la organización y a todo lo que les rodea, lo cual se puede asociar a la teoría de la atribución de Heider (1958) y la teoría de la corresponsabilidad o *stewardship* (Davis *et al.*, 1997). La literatura había sugerido que la RSCE podría favorecer ciertos comportamientos o actitudes más positivas como el rendimiento, el comportamiento extra-rol o la identidad organizativa. Sin embargo, su efecto sobre otras variables, y en particular sobre el clima en las organizaciones, era desconocido hasta ahora. Por ello, este estudio consigue dar un paso adelante en la literatura de la RSC al descubrir los efectos de la RSCE con el compromiso organizativo y la CAO.

La literatura anterior sobre RSC había identificado las prácticas de RSC como predictores de la capacidad de innovación. Sin embargo, en este artículo avanzamos en el estudio de este vínculo, y en concreto en el vínculo entre la RSCE y la innovación ecológica, descubriendo mecanismos que explican esta relación. Aunque es obvio que la RSCE mejoraría el bienestar de los empleados, otras variables organizativas podrían ayudar a explicar estos efectos. En particular, hemos demostrado que la CAO conduciría eventualmente a mayores niveles de innovación ecológica. Por otro lado, esto también se explica a través del efecto mediador del compromiso organizativo afectivo, como muestran nuestros resultados. Si bien el compromiso afectivo se había relacionado con la RSCE, este estudio muestra los efectos particulares de la CAO sobre el compromiso, contribuyendo a profundizar en esta relación. Además, comprobamos el papel mediador del compromiso organizativo en la relación entre la RSCE y la CAO. Aunque investigaciones anteriores sugerían una relación entre este conjunto de variables, este es el primer estudio que aporta pruebas de estos efectos en combinación. Así, la RSCE favorece actitudes más positivas entre los empleados, como un mayor compromiso afectivo, y esto fomentaría un clima de mayor aprendizaje organizativo; todo lo cual impulsa la innovación ecológica.

Todos estos resultados subrayan la importancia de centrarse en el bienestar de los empleados, no solo como una cuestión de compromiso social con ellos, sino también por los resultados positivos que tiene para la organización y su propio entorno. Además de mejorar la reputación de una empresa, participar en estrategias de RSCE puede contribuir a mejorar su posición competitiva y favorecer innovaciones ecológicas. Este estudio demuestra que la RSCE puede ser una herramienta para impulsar la capacidad de una empresa para responder a los retos medioambientales. Como se ha demostrado, las empresas que aplican acciones y políticas de RSCE también tienen una mayor capacidad para ofrecer productos o servicios más respetuosos con el medioambiente a través de la innovación ecológica. Si bien es verdad que muchas empresas tratan de ser vistas como sostenibles y conscientes, no todas realmente lo son, lo cual nos acerca al conocido concepto de «*greenwashing*» o «ecoblanqueo». Nuestro enfoque trata de defender que la responsabilidad con los trabajadores y la sostenibilidad medioambiental están estrechamente relacionadas, y es difícil que se dé una sin la otra.

En este trabajo nos quisimos centrar en un sector en el que los RR. HH. tuvieran un peso importante y en el que su huella o efecto en el medioambiente fuera elevada. Por ello, el sector analizado fue el turístico. En el sector turístico, la sostenibilidad medioambiental está siendo reconocida como un valor en alza para las empresas y que sus clientes valoran cada vez más. Por lo tanto, la aplicación de políticas de dirección de RR. HH. vinculadas a la satisfacción de los empleados puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva para las empresas turísticas. Las empresas turísticas que se preocupan por el desarrollo profesional, la conciliación de la vida laboral y familiar, la formación de los empleados o las cuestiones relacionadas con la igualdad de oportunidades pueden acabar no solo mejorando la satisfacción y la reputación de sus empleados, sino también su rendimiento medioambiental y organizativo, al mejorar su innovación, en especial la ecológica.

El sector turístico es un sector muy intensivo en RR. HH., de ahí la importancia de saber gestionar correctamente todo este capital humano. Observamos que, a pesar de la importancia del capital humano para el rendimiento de las empresas turísticas, los niveles de precariedad en el sector son elevados. En todo caso, se puede señalar que la precariedad laboral es una característica común de todos los sectores de la economía española. Según informes del propio Ministerio de Trabajo, 11,9 millones de personas tienen un trabajo precario en España. Esta precariedad puede acabar explicando que en España los niveles de rotación y absentismo laboral sean tan elevados, lo cual finalmente puede acabar lastrando el rendimiento y la competitividad de las empresas españolas. Por tanto, parece obvio que se requieren nuevos modelos de relaciones trabajador-empresa que reviertan esta tendencia. Como apuntábamos al inicio del artículo, cada vez son más los trabajadores que se sienten desatendidos por sus empresas, provocando que muchos de ellos sientan deseos de abandonarlas.

Los resultados de este estudio muestran que merece la pena preocuparse por el factor humano en el trabajo, no solo como estrategia para atraer y retener el talento, sino también para adaptarse organizativamente a los nuevos retos del entorno empresarial actual. En primer

lugar, los resultados sirven para avanzar en la literatura sobre el *management* al explorar las relaciones entre la RSC y otras variables relacionadas con el clima laboral y los aspectos psicológicos hasta ahora no examinados conjuntamente. En segundo lugar, porque el estudio aborda el análisis de la RSC desde la perspectiva específica del compromiso con los trabajadores, que hasta ahora ha recibido escasa atención académica. Las crecientes dificultades que encuentran muchas empresas por atraer trabajadores, y en particular en algunos sectores esenciales en la economía española como el turístico, hace necesaria la introducción de prácticas de RR. HH. que den un giro a esta situación. En este trabajo ponemos en valor una serie de políticas específicas que pueden ayudar a las empresas a resultar más atractivas para el trabajador. Estas políticas, además, pueden ayudar a que las empresas resulten más sostenibles en términos ecológicos, incrementando así su valor y reputación, y pudiendo resultar más atractivas para los clientes. Las relaciones aquí comprobadas reflejan que es posible apoyar al empleado y contribuir simultáneamente a reducir significativamente el impacto medioambiental de la actividad de la empresa. Por tanto, cuidar al empleado sería una manera de crear una organización más ecológica. El cuidado del empleado y del medioambiente irían de la mano, mostrándose como dos caras de la misma moneda. De modo que una apuesta por los trabajadores significaría también apostar por la protección de la naturaleza, la calidad de vida de las futuras generaciones y el bienestar conjunto de toda la sociedad.

Referencias bibliográficas

- Aguinis, H. y 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Albort Morant, G., Leal Millán, A. y Cepeda Carrión, G. (2016). The antecedents of green innovation performance: A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69(11), 4.912-4.917. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.052>
- Alegre Vidal, J. y Chiva Gómez, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), 315-326. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.09.003>
- Alegre Vidal, J. y Chiva Gómez, R. (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12005>
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Asadi, S., Pourhashemi, S. O., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E., Aljojo, N. y Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian

- hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>
- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. y Russo, M. (2018). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Bulut, C. y Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x>
- Camps, J. y Luna Arocas, R. (2012). A matter of learning: How human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00714.x>
- Camps, J., Oltra, V., Aldás Manzano, J., Buenaventura Vera, G. y Torres Carballo, F. (2016). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363-383. <https://doi.org/10.1002/hrm.21741>
- Chang, C. H. y Chen, Y. S. (2013). Green organizational identity and green innovation. *Management Decision*, 51(5), 1.056-1.070. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2011-0314>
- Chen, Y. S., Chang, C. H. y Wu, F. S. (2012). Origins of green innovations: The differences between proactive and reactive green innovations. *Management Decision*, 50(3), 368-398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Chen, Y. S., Lai, S. B. y Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67(4), 331-339. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9025-5>
- Chiva Gómez, R. y Alegre Vidal, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20(3), 323-340. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00586.x>
- Chiva Gómez, R., Alegre Vidal, J. y Lapedra Alcamí, R. (2007). Measuring organisational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 224-242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. y Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>
- Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R. y Lapedra Alcamí, R. (2016). How does altruistic leader behavior foster radical innovation? The mediating effect of organizational learning capability. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1.056-1.082. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2015-0050>
- Domínguez Escrig, E., Mallén Broch, F. F., Chiva Gómez, R. y Lapedra Alcamí, R. (2021). Improving performance through leaders' forgiveness: the mediating role of radical innovation. *Personnel Review* (ahead-of-print).
- Erdheim, J., Wang, M. y Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.04.005>

- Farooq, M., Farooq, O. y Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees' collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916-927. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.03.002>
- Fernández Mesa, A. y Alegre Vidal, J. (2015). Entrepreneurial orientation and export intensity: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 24(1), 148-156. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.004>
- Forés Julián, B., Fernández Yáñez, J. M., Puig Denia, A. y Boronat Navarro, M. (2022). Unveiling the direct effects of family firm heterogeneity on environmental performance. *Sustainability*, 14(16), 10442. <https://doi.org/10.3390/su141610442>
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>
- Guinot Reinders, J., Chiva Gómez, R. y Mal-lén Broch, F. F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management & Organization*, 19(5), 559-582. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.3>
- Guinot Reinders, J., Chiva Gómez, R. y Mallén Broch, F. F. (2016). Linking altruism and organizational learning capability: A study from excellent human resources management organizations in Spain. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 349-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2603-7>
- Guinot Reinders, J., Miralles Armenteros, S., Rodríguez Sánchez, A. y Chiva Gómez, R. (2020). Do compassionate firms outperform? The role of organizational learning. *Employee Relations: The International Journal*, 42(3), 717-734. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0275>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A. y Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model. *Frontiers in Psychology*, 7, 788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Henriksen, K., Bjerre, M., Øster, J. y Bisgaard, T. (2012). *Green business model innovation. Policy report*. Nordic Innovation.
- Hensen, N., Keeling, D. I., De Ruyter, K., Wetzels, M. y De Jong, A. (2016). Making SENS: Exploring the antecedents and impact of store environmental stewardship climate. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(4), 497-515. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0446-5>
- Hernández, M. (2008). Promoting stewardship behavior in organizations: A leadership model. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 121-128. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9440-2>
- Islam, T., Ahmed, I. y Ahmad, U. N. B. U. (2015). The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*, 6(4), 417-431. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002>
- James, L. R., Mulaik, S. A. y Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244. <https://doi.org/10.1177/1094428105285144>
- Jiménez Jiménez, D., Sanz Valle, R. y Hernández Espallardo, M. (2008). Fostering innovation: The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389-412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>
- Kouzes, J. M. y Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. Jossey-Bass.

- Kraus, S., Rehman, S. U. y Sendra García, F. J. (2020). Corporate social responsibility and environmental performance: The mediating role of environmental strategy and green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160(4), 120262. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120262>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- López Cabrales, A. y Valle Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>
- López Davis, S., Marín Rives, L. y Ruiz de Maya, S. (2017). Introducing personal social responsibility as a key element to upgrade CSR. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 146-163. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.04.001>
- Meyer, A. D., Tsui, A. S. y Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1.175-1.195. <https://doi.org/10.5465/256809>
- Meyer, J. P. (2015). Organizational commitment. En I. T. Robertson y C. Cooper (Eds.), *Personnel psychology and human resource management: A reader for students and practitioners* (289-342). Wiley-Blackwell.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Millić, B., Grubić-Nešić, L., Kuzmanović, B. y Delić, M. (2017). The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment. *Journal of East European Management Studies*, 22(1), 9-38. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2017-1-9>
- Modway, R. T., Porter, L. W. y Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. Academic Press.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A. y 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. <https://doi.org/10.1111/peps.12055>
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O. y Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1.186-1.200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>
- Naim, M. F. y Lenka, U. (2020). Organizational learning and Gen Y employees' affective commitment: The mediating role of competency development and moderating role of strategic leadership. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 815-831. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.19>
- Nepal, S. K. (2020). Adventure travel and tourism after COVID-19-business as usual or opportunity to reset? *Tourism Geographies*, 22(3), 646-650. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1760926>

- Nishii, L. H., Lepak, D. P. y Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x>
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L. y Grant, D. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 37(6), 887-902. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00209>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Porter, L. W., Crampon, W. J. y Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(1), 87-98. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90030-1)
- Rodríguez Sánchez, A., Guinot Reinders, J., Chiva Gómez, R. y López Cabrales, Á. (2021). How to emerge stronger: Antecedents and consequences of organizational resilience. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 442-459. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.5>
- Santana, M. y López Cabrales, A. (2019). Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1.171-1.183. <https://doi.org/10.1002/csr.1765>
- Scott-Ladd, B. y Chan, C. C. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95-105. <https://doi.org/10.1002/jsc.668>
- Sheel, R. C. y Vohra, N. (2016). Relationship between perceptions of corporate social responsibility and organizational cynicism: The role of employee volunteering. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1.373-1.392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072102>
- Shen, J. y Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Wang, M., Li, Y., Li, J. y Wang, Z. (2021). Green process innovation, green product innovation and its economic performance improvement paths: A survey and structural model. *Journal of Environmental Management*, 297, 113282. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.113282>
- Wright, T. A. y Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1.183-1.190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>
- Wu, W., Liu, Y., Chin, T. y Zhu, W. (2018). Will green CSR enhance innovation? A perspective of public visibility and firm transparency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(2), 268. <https://doi.org/10.3390/ijerph15020268>



Yue, X. G., Liao, Y., Zheng, S., Shao, X. y Gao, J. (2021). The role of green innovation and tourism towards carbon neutrality in Thailand: Evidence from bootstrap ADRL

approach. *Journal of Environmental Management*, 292(2), 112778. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2021.112778>

Jacob Guinot Reinders. Doctor en Organización de Empresas y profesor titular. Sus líneas de investigación se centran en conceptos como la confianza en las empresas, el bienestar, el altruismo, el aprendizaje organizativo, entre otros. Sus trabajos se centran en un enfoque alternativo de dirección de recursos humanos basado en un modelo de empresa que apuesta por el bienestar, la innovación y la sostenibilidad. Es director del Máster en Dirección de Recursos Humanos de la Universitat Jaume I y del Grupo de Innovación Educativa sobre la Universidad del Conocimiento. <https://orcid.org/0000-0002-4008-7150>

Ricardo Chiva Gómez. Catedrático de Organización de Empresas en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I de Castelló. Doctor en Administración de Empresas (Universitat Jaume I; Premio Extraordinario de Doctorado), *Master in Management* (ESCP Europe Business School: París, Oxford, Berlín) y licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Universitat de València). Premio de investigación del consejo social de la Universitat Jaume I (2002) y Premio del Centro de Estudios Financieros (CEF) en la modalidad de Recursos Humanos (2008). <https://orcid.org/0000-0001-9525-8220>

Zina Barghouti Abrini. Personal investigador en formación (Programa propi UJI) en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I de Castelló. Su tesis doctoral versa sobre los conceptos de compasión, confianza, aprendizaje, innovación y equipos autogestionados. <https://orcid.org/0000-0003-2190-4204>

Inmaculada Beltrán Martín. Catedrática del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I. Su investigación se ha especializado en el campo de la dirección de recursos humanos, en particular en los ámbitos de la flexibilidad laboral, la iniciativa en el puesto de trabajo y los comportamientos de ciudadanía organizativa, incorporando metodologías de carácter multinivel para abordar estos temas. Los resultados de sus investigaciones se han publicado en revistas tales como la *International Journal of Human Resource Management* o *Journal of Management*. <https://orcid.org/0000-0002-0425-4070>

Contribución de los autores. Todos los autores han contribuido en un mismo porcentaje a la realización de este trabajo.