



CC BY-NC-SA 4.0

Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

ISSN Electrónico: 2500-9338

Volumen 26-Nº2

Año 2026

Págs. 117–132

RSE interna y calidad de vida laboral: imensiones de influencia directa e indirecta

Diego Alonso García Bonilla¹

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7466-5687>

Lida Valentina Patiño-Giraldo²

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0893-1806>

Miller Rivera Lozano³

Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-8400>

Fecha de Recepción: Enero 25 de 2026

Fecha de Aprobación: Abril 27 de 2026

Fecha de Publicación: Julio 17 de 2026

Resumen:

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha consolidado como una estrategia que busca armonizar el desarrollo económico con la creación de valor social en las organizaciones, especialmente mediante prácticas orientadas al bienestar de los empleados. El presente estudio analiza de manera sistemática la literatura existente sobre la relación entre la RSE orientada a los colaboradores y la calidad de vida laboral, con el propósito de identificar los patrones temáticos y las estructuras conceptuales de investigación, así como las vías directas e indirectas de influencia y los factores mediadores que articulan este vínculo. El análisis se desarrolló a partir de un corpus inicial de 445 registros recuperados de la base de datos Scopus. Siguiendo los lineamientos del protocolo PRISMA, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión basados en la pertinencia temática, el tipo de documento y el acceso a metadatos, lo que permitió conformar un corpus final de 267 artículos. Los resultados revelan tres ejes principales: la articulación entre RSE y gestión humana, los efectos directos sobre la satisfacción y el bienestar laboral, y los mecanismos indirectos mediados por la motivación, el compromiso y el equilibrio vida-trabajo. Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuye a la articulación entre la Teoría del Intercambio Social y los enfoques contemporáneos de sostenibilidad humana, proponiendo un esquema interpretativo de tres dimensiones que sistematiza las vías de influencia de la RSE sobre la calidad de vida laboral.

¹ Economista de la Universidad del Valle. Magíster en Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia. Estudiante del Doctorado en Administración de Empresas DBA, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Docente de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Contacto: diego.a.garcia@correounivalle.edu.co - dgarcia48@unisalle.edu.co.

² Administradora de Empresas y Magíster en Ciencias de la Organización de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Estudiante del Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad ICESI, Cali, Colombia. Docente de la Universidad ICESI, Cali, Colombia. Contacto: lida.patino@u.icesi.edu.co

³ Ingeniero de Sistemas con Énfasis en Software de la Universidad Antonio Nariño. Magíster en Administración de Empresas y Doctor en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia. Contacto: mirivera@unisalle.edu.co

Palabras clave: responsabilidad social empresarial, calidad de vida en el trabajo, bienestar laboral, gestión de recursos humanos, compromiso organizacional.

Internal CSR and quality of work life: dimensions of direct and indirect influence

Abstract:

Corporate Social Responsibility (CSR) has become established as a strategy aimed at aligning economic development with the creation of social value within organizations, particularly through practices focused on employee well-being. This study systematically analyzes the existing literature on the relationship between employee-oriented CSR and quality of work life, with the objective of identifying thematic patterns and conceptual research structures, as well as the direct and indirect pathways of influence and the mediating factors that shape this relationship. The analysis was conducted using an initial corpus of 445 records retrieved from the Scopus database. Following the PRISMA protocol guidelines, inclusion and exclusion criteria based on thematic relevance, document type, metadata availability, and peer-review status were applied, resulting in a final corpus of 267 articles. The findings reveal three main themes: the integration of CSR and human resource management, the direct effects on job satisfaction and employee well-being, and the indirect mechanisms mediated by motivation, organizational commitment, and work-life balance. From a theoretical perspective, the study contributes to bridging Social Exchange Theory and contemporary human sustainability approaches by proposing a three-dimensional interpretive framework that systematizes the pathways through which CSR influences quality of work life.

Keywords: corporate social responsibility, quality of work life, employee well-being, human resource management, organizational commitment.

RSE interna e qualidade de vida no trabalho: dimensões de influência direta e indireta

Resumo:

A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem se consolidado como uma estratégia que busca harmonizar o desenvolvimento econômico com a criação de valor social nas organizações, especialmente por meio de práticas voltadas ao bem-estar dos colaboradores. Este estudo analisa de forma sistemática a literatura existente sobre a relação entre a RSE voltada aos colaboradores e a qualidade de vida no trabalho, com o objetivo de identificar os padrões temáticos e as estruturas conceituais de pesquisa, bem como as vias diretas e indiretas de influência e os fatores mediadores que articulam essa relação. A análise foi desenvolvida a partir de um corpus inicial de 445 registros recuperados da base de dados Scopus. Seguindo as diretrizes do protocolo PRISMA, foram aplicados critérios de inclusão e exclusão baseados na pertinência temática, no tipo de documento, na disponibilidade de metadados e na revisão por pares, o que resultou em um corpus final de 267 artigos. Os resultados revelam três eixos principais: a articulação entre RSE e gestão de pessoas, os efeitos diretos sobre a satisfação e o bem-estar no trabalho, e os mecanismos indiretos mediados pela motivação, pelo comprometimento organizacional e pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a articulação entre a Teoria da Troca Social e as abordagens contemporâneas de sustentabilidade humana, propondo um esquema interpretativo de três dimensões que sistematiza as vias de influência da RSE sobre a qualidade de vida no trabalho.

Palavras-chave: responsabilidade social empresarial, qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, gestão de recursos humanos, comprometimento organizacional.



1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la creciente presión social por modelos organizacionales más sostenibles ha reconfigurado el papel de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), desplazando su función tradicional como instrumento reputacional hacia el interior de las empresas (Carroll & Brown, 2018). Desde esta perspectiva, la RSE se fundamenta en la teoría de las partes interesadas, según la cual las organizaciones deben atender las expectativas de quienes influyen directamente en su viabilidad y continuidad, entre ellos, sus colaboradores (Donaldson & Preston, 1995).

Dentro del entramado social que rodea a las organizaciones, los colaboradores cobran un protagonismo particular, dada su contribución decisiva a la consecución de objetivos y la formación de la identidad corporativa (Adu-Gyamfi et al., 2021). Por esta razón, han surgido con fuerza iniciativas específicas de RSE centradas en el bienestar integral de los empleados, que abarcan ámbitos que van desde la seguridad laboral y la estabilidad hasta la conciliación entre la vida personal y la profesional, la equidad y el reconocimiento (Kim et al., 2022; Piao et al., 2022).

Las prácticas mencionadas pueden tener un impacto positivo en factores como la satisfacción laboral (Story & Castanheira, 2019), el compromiso con la organización (Lin et al., 2022), la retención de talento (Yassin & Beckmann, 2025) y la percepción subjetiva de bienestar (Guzzo et al., 2022). Asimismo, se han destacado efectos indirectos que actúan como mediadores y están vinculados con la percepción del respaldo de la organización, el buen vínculo entre los colaboradores y sus superiores, así como con el sentido de trascendencia en el trabajo (Glavas, 2016).

Sin embargo, es posible destacar que la literatura existente presenta una notable diversidad tanto en los conceptos empleados como en los métodos utilizados, lo que dificulta la formulación de conclusiones robustas acerca de los procesos que median la relación entre RSE y calidad de vida laboral (Cropanzano & Mitchell, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Gupta, 2017); además, la mayoría de los estudios se han realizado en contextos sectoriales y geográficos variados, lo que limita la generalización de los hallazgos (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021; Guzzo et al., 2022).

Desde un plano teórico, esta diversidad conceptual y metodológica refleja tensiones no resueltas en el campo. Por un lado, la Teoría del Intercambio Social (Cropanzano & Mitchell, 2005) y la Teoría de Stakeholders (Donaldson & Preston, 1995) han dominado la explicación de los vínculos entre RSE y comportamiento organizacional; sin embargo, ambas presentan limitaciones para capturar la complejidad subjetiva del bienestar laboral, en particular los procesos emocionales y psicológicos que median esta relación. Por otro lado, enfoques emergentes como la psicología organizacional positiva (Luthans, 2002) y los marcos de sostenibilidad humana (Pfeffer, 2010) ofrecen perspectivas complementarias que aún no han sido suficientemente integradas en la literatura sobre RSE interna. Este vacío epistemológico justifica la necesidad de un estudio que sistematice estas relaciones.

En respuesta a estas limitaciones, algunos académicos han examinado la relación entre la RSE y el bienestar laboral (Huynh Thi Thu & Le Xuan Quynh, 2024; Yassin & Beckmann, 2025), aunque la evidencia disponible permanece fragmentada, ya que los hallazgos suelen analizar de forma aislada los efectos directos de la RSE o los factores que intervienen en dicha relación, particularmente aquellos que permiten comprender cómo las iniciativas de RSE orientadas a los colaboradores influyen en su percepción de calidad de vida laboral.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo analizar de forma sistemática la literatura existente sobre la relación entre la RSE orientada a los colaboradores y la calidad de vida laboral, identificando los patrones temáticos y las estructuras conceptuales de la investigación, así como las vías directas e indirectas de influencia y los factores que median este vínculo. Por lo tanto, la investigación busca aportar una perspectiva integradora que fortalezca el conocimiento existente sobre el tema, enriqueciendo los marcos teóricos relacionados con la sostenibilidad organizacional y brindando orientaciones prácticas para la gestión responsable del recurso humano.

En ese sentido, el presente estudio se estructura en cuatro apartados, incluida la presente introducción. La metodología utilizada para la búsqueda, selección y análisis de la literatura se presenta en el segundo apartado. Los resultados, al igual que la discusión, se presentan en el tercer

apartado. Por su parte, la sección final expone las conclusiones generales, reconoce las limitaciones del estudio y plantea posibles líneas de investigación futuras.

2. METODOLOGÍA

Se llevó a cabo la investigación mediante una revisión sistemática de la literatura, lo que permitió identificar y analizar el conocimiento existente sobre la influencia directa e indirecta de la RSE en la calidad de vida de los colaboradores. Por tal motivo, se adoptó el proceso metodológico propuesto por Arango Espinal et al. (2020), que incluye las etapas mostradas en la Figura 1.

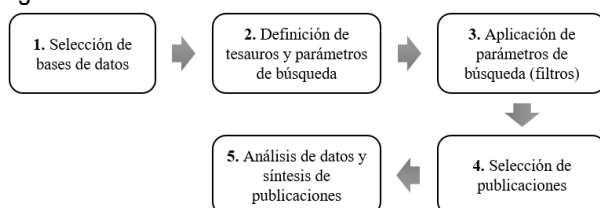


Figura 1: Procedimiento metodológico

2.1 Selección de base de datos

Scopus se utilizó como fuente principal de información para garantizar la validez de la investigación. Esta base de datos se destaca por ofrecer una cobertura extensa y multidisciplinaria, que abarca más de 22.000 revistas y millones de artículos, libros y conferencias en diversas áreas del conocimiento, incluyendo negocios, economía, ciencias sociales, etc. (Vătămănescu et al., 2024).

2.2 Definición de tesauros y parámetros de búsqueda

Para identificar la literatura relevante en el campo de la RSE y la calidad de vida de los colaboradores, se emplearon términos en inglés que abarcan diversas variantes de "RSE", "calidad de vida" y "colaboradores". Se realizó una búsqueda detallada de estos términos en las palabras clave, el resumen y el título de los artículos, utilizando operadores booleanos para combinar conceptos y ampliar la búsqueda.

De igual manera, se aplicaron filtros temporales que consideraron únicamente artículos publicados entre 2014 y 2025, con el fin de obtener

literatura actualizada. Además, la búsqueda se limitó a áreas de conocimiento (economía, negocios y ciencias sociales) y se restringió exclusivamente a publicaciones en inglés. La aplicación de estos parámetros permitió obtener un conjunto inicial de registros que, tras el proceso de selección y depuración descrito en la siguiente sección, conformó el corpus final del estudio.

A continuación, se presenta la ecuación de búsqueda aplicada:

TITLE-ABS-KEY ((("corporate social responsibility" OR "CSR") AND ("employees" OR "workers") AND ("quality of life" OR "well-being"))) AND PUBYEAR > 2013 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English"))

2.3 Selección, análisis y síntesis de publicaciones

El proceso de selección y depuración del corpus siguió los lineamientos del protocolo PRISMA (Page et al., 2021), adaptado al contexto de revisiones sistemáticas. En la fase de identificación se obtuvieron 445 registros de Scopus. La fase de cribado aplicó los siguientes criterios de exclusión: actas de conferencias sin artículo completo (n=37), artículos sin acceso a metadatos completos necesarios para el análisis bibliométrico (n=28), y publicaciones cuyo objeto de estudio no correspondía explícitamente a la RSE orientada a colaboradores o a la calidad de vida laboral (n=113). Tras este proceso, el corpus final quedó conformado por 267 artículos.

A partir de los artículos identificados en la fase anterior, se llevaron a cabo el análisis de la producción científica y el mapeo temático. Para este propósito, se utilizó VOSviewer, un software especializado en la elaboración y visualización de redes de coocurrencia (Van Eck & Waltman, 2019), que permitió construir una red de términos clave y facilitó la detección de los conceptos más frecuentes y sus relaciones.

Posteriormente, se empleó Bibliometrix R para obtener un mapa temático de la investigación, el cual consolida una estructura conceptual que permite comprender la influencia directa e indirecta de la RSE orientada a los colaboradores sobre su calidad de vida percibida (Aria & Cuccurullo, 2017). Además, se realizó un análisis de contenido cualitativo de carácter



deductivo, guiado por los grupos de términos identificados en los análisis anteriores y basado en los metadatos de las publicaciones más citadas, ya que son los estudios de mayor impacto e influencia (Bowen, 2009).

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos del estudio se estructuran en dos niveles. Por un lado, se observa la configuración de patrones temáticos y estructuras conceptuales que definen el cuerpo de estudio en esta área; y, por otro lado, se identifican las vías, tanto directas como indirectas, de influencia y los factores que median este vínculo.

3.1 Red de co-ocurrencia de términos

El análisis de términos co-ocurrentes realizado con VOSviewer permitió trazar con precisión la estructura temática del campo, en donde se agruparon 56 términos en nueve clusters, cada uno con al menos tres co-ocurrencias (Ver Figura 2).

En el mapa, los nodos más grandes corresponden a los términos “corporate social responsibility”, “employee”, “csr” y “performance”, que conforman el eje principal de la red, destacado por su tamaño y ubicación, lo que indica tanto su frecuencia como su función central en los estudios revisados. La investigación se centra en cómo la RSE se vincula con el compromiso, el bienestar y el rendimiento de los colaboradores y de la propia organización. En un segundo nivel, se encuentran conceptos como “practice”, “impact”, “sustainability” y “work”, que parecen facilitar la conexión entre las dimensiones teóricas y las aplicaciones prácticas de la gestión.

Cabe precisar que términos situados en posiciones más periféricas o alejadas, tales como “employee wellbeing”, “hrm practice”, “covid”, “symbiotic relationship” y la expresión “corporate social responsibility perspective”, reflejan tendencias emergentes o áreas específicas de interés, enfocadas en el bienestar laboral, la Gestión de Recursos Humanos (GRH) y las respuestas organizacionales frente a circunstancias críticas, como la pandemia de COVID-19.

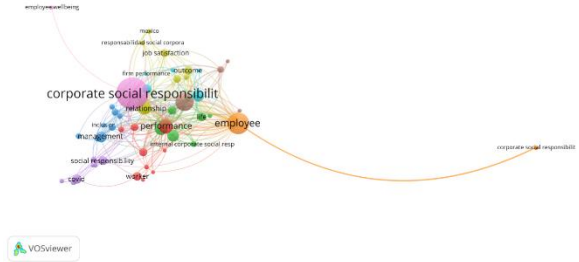


Figura 2. Red co-ocurrencia de términos

De esta manera, el análisis de la red de co-ocurrencia permitió identificar tres patrones estructurales. Primero, la concentración de los nodos centrales en torno a RSE, colaboradores y desempeño organizacional revela que la literatura ha privilegiado un enfoque funcionalista, evaluando la RSE principalmente por su impacto en resultados empresariales, lo que genera una tensión con perspectivas centradas en el bienestar del trabajador. Segundo, la posición periférica de términos asociados al bienestar laboral y la gestión humana indica que estas temáticas, aunque presentes, no han sido integradas al núcleo conceptual del campo, lo que representa el principal vacío epistemológico que justifica el presente estudio. Tercero, los términos vinculados a crisis y transformación organizacional indican que la agenda de investigación ha comenzado a responder a los nuevos desafíos del entorno laboral, abriendo oportunidades para estudiar el rol de la RSE interna en contextos de alta incertidumbre.

Por su parte, la Tabla 1 analiza en detalle los grupos temáticos identificados a partir del estudio de co-ocurrencias de términos. La organización en clusters posibilita visualizar las principales líneas de investigación que conforman el campo, así como las interrelaciones entre conceptos clave.

Clúster	Tema principal
Cluster 1 (rojo – 9 términos)	Bienestar laboral y desempeño: este grupo se concentra en analizar cómo la actitud y el equilibrio vida-trabajo impactan el rendimiento individual, con especial atención al contexto laboral en China.
Cluster 2 (verde – 9 términos)	Liderazgo, RSE interna y percepción: la atención de este grupo radica en explorar el papel del liderazgo ético y de la RSE orientada a los colaboradores en la percepción y el compromiso de estos con la organización.
Cluster 3 (azul – 8 términos)	Herramientas de gestión para la sostenibilidad: este cluster focaliza su análisis en las herramientas gerenciales como la GRH y la innovación para promover la sostenibilidad.

Cluster 4 (amarillo – 8 términos)	Mecanismos de satisfacción y consecuencias: este grupo muestra cómo la RSE actúa como mediadora entre la satisfacción laboral y sus efectos.
Cluster 5 (morado – 8 términos)	Factores de crisis y contingencia: este grupo examina cómo la pandemia y las situaciones de crisis han influido en la redefinición de la RSE en Europa.
Cluster 6 (azul claro – 5 términos)	Medición del desempeño empresarial: se centra en el desempeño empresarial y resalta la calidad de vida laboral como factor mediador.
Cluster 7 (naranja – 4 términos)	RSE como práctica de RR. HH: este conjunto de palabras clave destaca la labor de Recursos Humanos (RR. HH.) como traductora de la RSE en los vínculos efectivos con los empleados.
Cluster 8 (café – 4 términos)	RSE humanista por sector: este grupo aborda una versión más sectorializada de la RSE, concretándose en el ámbito humanista de una industria específica, como la hospitalidad.
Cluster 9 (rosado – 2 términos)	Vínculo directo: RSE y bienestar: este conjunto confirma la relación directa y fundamental entre RSE y el bienestar del empleado.

Tabla 1. Estructura temática y principales tendencias en la literatura

El análisis clúster revela una arquitectura temática que trasciende la simple categorización de tópicos. Los clústeres con mayor densidad de nodos (1, 2 y 3) conforman el núcleo teórico del campo, articulando la vinculación entre RSE, bienestar y desempeño desde perspectivas complementarias: conductual, ética y gerencial. Los clústeres periféricos (5, 8 y 9) indican líneas emergentes que aún no han alcanzado masa crítica investigativa, lo que señala tanto las oportunidades de desarrollo teórico como las brechas que este estudio busca contribuir a cerrar. Esta estructura confirma que la RSE orientada al colaborador opera en un campo en activa consolidación, donde coexisten tradiciones investigativas maduras con agendas emergentes que demandan marcos interpretativos más integradores.

3.2 Mapa temático de la literatura

En este estudio, el mapa temático presentado en la Figura 3 se elaboró a partir de los términos clave de los manuscritos, que se agrupan en nodos cuyo tamaño refleja la cantidad de términos asociados. Dichos grupos se distribuyen en un plano cartesiano dividido en cuatro cuadrantes, contruidos con base en dos parámetros: centralidad y densidad. La centralidad señala la importancia de un tema y la densidad refleja su grado de desarrollo interno (Shi et al., 2020).

En el Cuadrante I se agrupan los temas fundamentales, también conocidos como motores,

caracterizados por su alta centralidad y densidad; estos temas, como RSE, ética, liderazgo, bienestar y satisfacción laboral, reciben una amplia atención académica. El Cuadrante II recoge tópicos con baja centralidad, pero alta densidad, considerados especializados, aunque bien desarrollados, e incluyen compromiso comunitario y desempeño ambiental. Los temas emergentes o en declive aparecen en el Cuadrante III, que combina baja centralidad y baja densidad; destacan la ética empresarial, el gobierno corporativo, la sostenibilidad y el lugar de trabajo, que son tópicos en proceso de consolidación. Finalmente, en el Cuadrante IV, con alta centralidad y baja densidad, se encuentran los temas básicos o transversales, relevantes para el campo, pero aún en etapas iniciales de desarrollo, como el compromiso de los empleados.

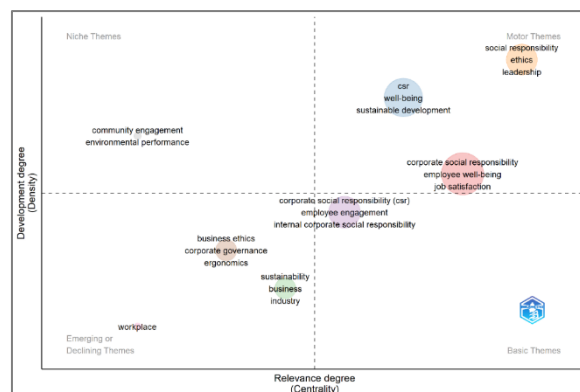


Figura 3. Mapa temático de la investigación sobre RSE y calidad de vida laboral

En ese sentido, la lectura analítica del mapa temático permite establecer tres tensiones conceptuales con implicaciones directas para el campo. Primera, la coexistencia de bienestar laboral, satisfacción y liderazgo ético en el Cuadrante I revela que el liderazgo ha sido posicionado como mediador dominante de la RSE, relegando factores igualmente relevantes como la justicia distributiva y la cultura organizacional. Segunda, la ubicación del compromiso organizacional en el Cuadrante IV evidencia que, pese a su amplia referenciación como resultado de la RSE, persiste un vacío explicativo sobre los mecanismos que sostienen dicho compromiso en el tiempo, brecha que fundamenta la tercera dimensión analítica de este estudio. Tercera, la baja densidad de la sostenibilidad en el Cuadrante III confirma que su integración con la RSE interna constituye una línea emergente de



investigación con alto potencial teórico, aún poco desarrollada en contextos latinoamericanos.

3.3 Patrones temáticos y estructura conceptual en la investigación sobre RSE y calidad de vida laboral

El análisis de co-ocurrencias presenta una estructura temática compleja y diversificada centrada en la vinculación entre la RSE y la calidad de vida laboral. Los patrones identificados sugieren que la investigación ha transitado de perspectivas centradas en el rendimiento individual a enfoques más holísticos que integran aspectos éticos, organizacionales y sociales (Glavas, 2016).

Cabe recordar que los resultados sugieren una consolidación progresiva de un campo interdisciplinario en el que convergen disciplinas relacionadas con la gestión, el liderazgo, la sostenibilidad y el comportamiento organizacional (Aggarwal & Singh, 2022). En este sentido, la RSE no se percibe únicamente como un conjunto de prácticas externas dirigidas a mejorar la reputación o la legitimidad corporativa, sino que también se posiciona como una estrategia interna con potencial para incidir en el compromiso, la satisfacción y la calidad de vida de los empleados (Paruzel et al., 2021; Ahmad et al., 2023).

De esta manera, la vinculación entre prácticas sostenibles, comportamientos éticos, desempeño y bienestar laboral enfatiza la idea de que la RSE funciona como un sistema integrado de valores y acciones que favorecen tanto el desarrollo organizacional responsable como el bienestar integral de los colaboradores (Chang et al., 2021; Donaldson & Preston, 1995). Además, la identificación de términos asociados a contextos específicos, tales como regiones geográficas o escenarios de crisis, refleja una atención creciente a cómo las particularidades sociales, culturales y circunstanciales influyen en la dinámica entre la RSE y la calidad de vida laboral (Kim et al., 2021).

En ese sentido, el análisis temático de la literatura sobre RSE y calidad de vida laboral evidencia un eje central de carácter ético y humanista. En este núcleo se inscriben ampliamente conceptos como el liderazgo, el bienestar y la satisfacción en el trabajo, los cuales han recibido considerable atención investigativa (Ahmad et al., 2023; Barakat et al., 2016);

sin embargo, podrían estar alcanzando un punto de saturación, lo que sugiere la importancia de abrir nuevos enfoques y considerar escenarios menos explorados, particularmente en contextos regionales emergentes.

Por otra parte, algunos temas que podrían considerarse especializados, como el compromiso con la comunidad y el desempeño ambiental, apuntan a una comprensión que trasciende los factores internos de las organizaciones (Ahmed et al., 2020; Latif et al., 2022). En efecto, se empieza a reconocer la interacción entre las empresas y su entorno social y ecológico, lo que invita a valorar modelos de bienestar laboral más integrados con la sostenibilidad territorial.

Por lo tanto, la aparición de temas en desarrollo, tales como la gobernanza ética y la sostenibilidad, denota un campo en proceso de transformación que responde a demandas sociales crecientes por mayor transparencia y prácticas de gestión responsables. Además, es relevante detenerse en áreas básicas que, a pesar de su trascendencia, muestran un escaso avance teórico y práctico. Temas como la RSE orientada a los colaboradores y el compromiso de los empleados evidencian un vacío considerable. Aunque su importancia es incuestionable, los estudios asociados aún no han desarrollado modelos robustos que expliquen con claridad cómo las prácticas de RSE inciden en la calidad de la vida laboral.

A su vez, un análisis comparativo de los contextos geográficos representados en la literatura revisada revela patrones diferenciados. Los estudios desarrollados en contextos asiáticos, particularmente en China y Corea del Sur (Kim et al., 2021; Yin et al., 2021), tienden a enfatizar variables colectivistas como el compromiso organizacional y la autoestima basada en la organización, mientras que las investigaciones provenientes de Europa (Tafolli & Grabner-Kräuter, 2020; Gorgenyi-Hegyes et al., 2021) priorizan dimensiones individuales del bienestar psicológico y la seguridad laboral. En América Latina, la producción académica sobre RSE interna y calidad de vida laboral es aún incipiente, lo que constituye una brecha significativa dado que las dinámicas culturales, institucionales y laborales de la región presentan particularidades que podrían modificar los mecanismos de influencia identificados en otras regiones.

Desde el punto de vista metodológico, la literatura revisada muestra una clara predominancia de estudios cuantitativos de corte transversal, lo que limita la comprensión de los procesos causales y longitudinales que subyacen a la relación entre RSE y bienestar laboral.

3.4 Dimensiones analíticas de la RSE y su relación con la calidad de vida laboral

A partir de los patrones temáticos identificados, emergen tres dimensiones analíticas que orientan la comprensión de la relación entre la RSE y la calidad de vida laboral. En particular, se distinguen: (1) la RSE y la gestión humana; (2) la influencia directa de la RSE en el bienestar de los colaboradores; y (3) los mecanismos indirectos de influencia que abordan la motivación y el compromiso organizacional, la estabilidad laboral y el equilibrio vida-laboral-personal en las empresas.

3.4.1 La RSE y la GRH en las empresas

La integración de la RSE y la GRH se ha convertido en un aspecto crítico de la gestión organizacional moderna. En este sentido, Cropanzano & Mitchell (2005) aseguran que esta integración se basa en la Teoría del Intercambio Social (TES), que establece que las acciones de la empresa hacia sus colaboradores generan reacciones recíprocas en términos de actitudes y comportamientos.

Por tal razón, esta sección busca explorar la relación multifacética entre la RSE y la GRH, examinando cómo las prácticas de GRH pueden apoyar las iniciativas de RSE y viceversa. Onyekwelu et al. (2024) y Alok & Tiwari (2024) sostienen que la GRH desempeña un papel fundamental en el apoyo a las iniciativas de RSE en las organizaciones. Esto implica alinear las prácticas y las políticas de RR. HH. Con los objetivos de RSE, como promover la conducta ética, fomentar la diversidad y la inclusión, y garantizar un trato justo a los colaboradores. En este caso, la GRH puede integrar la RSE en los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño para fomentar una cultura de responsabilidad y sostenibilidad.

En este orden de ideas, Azizi et al. (2025) y Kamble & Bhople (2024) afirman que un aspecto clave del papel de la GRH en la RSE es la participación de los colaboradores. Los estudios han demostrado que

cuando los colaboradores se dedican a actividades de RSE, es más probable que estén motivados, satisfechos y comprometidos con la empresa. Las prácticas de GRH, como la capacitación de los colaboradores, la evaluación del desempeño y la inclusión, pueden fomentar el compromiso de los colaboradores con las iniciativas de RSE, lo que se traduce en un mejor desempeño organizacional y una mayor influencia social. Asimismo, las iniciativas de RSE, como el desarrollo comunitario, la sostenibilidad ambiental y el gobierno ético a nivel corporativo, pueden influir en las prácticas de GRH de diversas maneras, creando un círculo virtuoso entre RSE y GRH.

De acuerdo con Ghafoor et al. (2024), la RSE puede funcionar como un mecanismo intermedio que explica cómo las prácticas de GRH influyen en el desempeño organizacional. La investigación ha demostrado que las iniciativas de RSE pueden tener un impacto positivo en el desempeño del negocio, especialmente cuando las prácticas de GRH están alineadas con los objetivos de RSE. Esta alineación asegura que los colaboradores cuenten con las competencias y el compromiso necesarios para contribuir al logro de los objetivos de sostenibilidad organizacional.

En síntesis, la integración de la RSE en los procesos formales de GRH opera como un canal institucional que traduce los compromisos organizacionales en políticas concretas de selección, formación y evaluación responsable. Este canal resulta determinante para la sostenibilidad organizacional, pues garantiza que la RSE no quede reducida a declaraciones simbólicas, sino que se incorpore como criterio estructurador de la cultura interna y del desempeño colectivo.

Sin embargo, la literatura revisada expone tensiones no resueltas en esta dimensión. Mientras Onyekwelu et al. (2024) y Alok & Tiwari (2024) defienden que la GRH puede institucionalizar la RSE mediante procesos formales, Ghafoor et al. (2024) demuestran que esta integración es eficaz solo cuando existe coherencia real entre las declaraciones institucionales y las condiciones laborales cotidianas. En ausencia de esa coherencia, los colaboradores tienden a percibir las iniciativas de RSE como estrategias de imagen más que como compromisos genuinos, debilitando sus efectos sobre el bienestar y



el compromiso (Latif et al., 2022). Esta tensión entre RSE declarada y RSE percibida constituye uno de los principales vacíos que los estudios de GRH y RSE deberían abordar a través de diseños longitudinales que permitan rastrear la evolución de las percepciones de los colaboradores a lo largo del tiempo.

3.4.2 Influencia directa de la RSE en la satisfacción y el bienestar laboral.

En cuanto a la influencia directa que puede tener la RSE sobre la satisfacción y el bienestar laboral, se entiende que la RSE no solo incide a nivel externo, sino que también influye en la calidad de vida de los colaboradores. Diversas investigaciones han evidenciado que las prácticas socialmente responsables fortalecen el bienestar psicológico, la percepción de equidad, la confianza y el apoyo en el entorno laboral (Chatzopoulou et al., 2021; Silva et al., 2023).

En concreto, Ahmed et al. (2020), Cheema et al. (2020) y Khaskheli et al. (2020) encontraron que las prácticas de RSE fortalecen la percepción de justicia organizacional, fomentan el reconocimiento y elevan los niveles de satisfacción laboral. Kim & Kim (2021) destacaron que la RSE fortalece la confianza de los colaboradores en la organización, lo que reduce el estrés y favorece un ambiente laboral positivo. En este mismo sentido, Barakat et al. (2016) destacan que la RSE promueve la inclusión, la equidad y el respeto en el lugar de trabajo, lo cual es clave para el clima organizacional.

Siguiendo esta línea, Chatzopoulou et al. (2021) enfatizan que el bienestar de los colaboradores se ve directamente beneficiado por los programas de RSE centrados en la salud en el trabajo, la promoción del desarrollo profesional y la consolidación de una cultura organizacional inclusiva. Esta influencia directa se refleja en una percepción más favorable de la calidad de vida laboral, reforzada por la sensación de estabilidad y el apoyo continuo de la empresa.

Igualmente, Bu et al. (2022), Yin et al. (2021), Bhatti et al. (2022) y Mahmud et al. (2021) identificaron relaciones causales entre la RSE y diversas dimensiones del bienestar laboral. Asimismo, Aggarwal & Singh (2022) y Pasricha et al. (2023) realizaron análisis metaanalíticos y estudios longitudinales que permitieron evaluar la evolución de la percepción de calidad de vida de los colaboradores

en función de la implementación de iniciativas de RSE en diferentes industrias, revelando que, dicha percepción está estrechamente vinculada a su bienestar emocional y psicológico.

Silva et al. (2023), Kim et al. (2022), Gupta (2017) y Newman et al. (2015) coinciden en que la percepción de una organización comprometida con el bienestar de sus colaboradores genera emociones positivas, reduce el estrés y fortalece la salud mental.

A diferencia del canal institucional descrito anteriormente, los efectos directos de la RSE se reflejan en la experiencia diaria de los colaboradores. Estos se manifiestan en emociones positivas, una percepción de trato justo y mayor confianza en la organización, generando bienestar más allá de las políticas formales y basado en las condiciones reales del entorno de trabajo.

La evidencia comparada muestra que los estudios en sectores de alta exigencia emocional, como es el caso del sector de hospitalidad (Guzzo et al., 2022) y banca (Bhatti et al., 2022), reportan efectos directos más robustos que los observados en sectores manufactureros, lo que sugiere que el tipo de industria modera la intensidad del vínculo entre RSE y bienestar. Adicionalmente, Paruzel et al. (2021) documentaron que el tamaño del efecto varía considerablemente según el país de origen del estudio, siendo significativamente menor en contextos con bajos niveles de confianza institucional. Estos hallazgos exigen cautela al generalizar los efectos directos de la RSE y refuerzan la necesidad de estudios que incorporen variables contextuales como moderadoras del vínculo.

3.4.3 Influencia indirecta de la RSE

3.4.3.1 La motivación y el compromiso organizacional

Este apartado muestra cómo la RSE no solo afecta directamente la calidad de vida del colaborador, sino que también actúa de manera indirecta a través de factores clave de la gestión de personas en las empresas (equidad, inclusión y salud en el trabajo).

En efecto, la RSE ejerce una influencia indirecta en la calidad de vida laboral a través de múltiples variables mediadoras, entre ellas la motivación y el compromiso organizacional. Estudios como los de Latif

et al. (2022) y Golob & Podnar (2021) señalan que, si los colaboradores perciben que su compañía es socialmente responsable, experimentan una mayor identificación con sus valores y objetivos, lo que fortalece su compromiso y sentido de propósito dentro de la empresa. Siguiendo esta misma línea, Kim et al. (2021) afirman que las iniciativas de RSE mejoran el compromiso de los colaboradores con la organización mediante el fomento de percepciones de equidad y de autoestima en el contexto organizacional.

Paruzel et al. (2021) identificaron que la percepción de justicia organizacional derivada de la RSE fomenta el desarrollo de un entorno organizacional basado en la confianza y el respeto mutuo, lo que mejora la calidad de vida de los colaboradores al reducir la incertidumbre laboral y al fomentar un sentido de seguridad en el entorno de trabajo.

Asimismo, Glavas (2016) y Khaskheli et al. (2020) destacan cómo la RSE incrementa el compromiso afectivo de los colaboradores, lo cual resulta particularmente valioso en entornos laborales con alta rotación y cargas laborales y emocionales, como los que pueden presentarse en operaciones críticas de empresas de alta exigencia laboral. En este orden de ideas, autores como Hansen et al. (2016) y Cheema et al. (2020) refuerzan este hallazgo al demostrar que los valores éticos organizacionales potencian la motivación intrínseca de los colaboradores y generan un sentido de propósito.

Otros factores que pueden explicar cómo la RSE influye indirectamente en la calidad de vida percibida son el liderazgo organizacional, que actúa como amplificador del impacto de la RSE, promoviendo comportamientos éticos, la coherencia en las acciones organizacionales y el apoyo percibido, lo que refuerza los efectos positivos de la RSE sobre el bienestar y la calidad de vida (Caesens et al., 2017).

Cabe mencionar que, estos efectos están condicionados por el contexto organizacional. Cheema et al. (2020) y Khaskheli et al. (2020) advierten que la sobreidentificación con la organización puede incrementar la carga emocional del colaborador, generando tensiones entre compromiso y bienestar individual. Gorgenyi-Hegyes et al. (2021) añaden que, en entornos con precariedad laboral o inestabilidad, los efectos motivacionales de la RSE se reducen

considerablemente. Ambos hallazgos confirman que la RSE potencia la calidad de vida laboral, sin embargo, no puede sustituir condiciones estructurales de trabajo digno.

3.4.3.2 RSE y estabilidad laboral como factor de calidad de vida

La percepción de estabilidad laboral constituye un elemento fundamental para evaluar el bienestar y las condiciones laborales de los colaboradores en las organizaciones. En este contexto, la RSE ha emergido como una herramienta estratégica que, más allá de sus impactos externos, incide en la creación de entornos laborales seguros y predecibles.

En este orden de ideas, el sentido de seguridad y estabilidad laboral es un factor clave que influye en la percepción de la calidad de vida de los colaboradores. Estudios como los de Nejati et al. (2021) y George et al. (2021) han demostrado que las empresas con sólidas políticas de RSE generan mayor confianza, lo que reduce la ansiedad y el estrés asociados a la incertidumbre laboral.

Tafolli & Grabner-Kräuter (2020) y Sun et al. (2020) subrayan que el sentido de seguridad en el empleo tiene un efecto indirecto en la percepción de bienestar, ya que los colaboradores con mayor estabilidad laboral pueden planificar su futuro con mayor confianza, lo que reduce las preocupaciones relacionadas con la empleabilidad y la conservación de su nivel de vida.

En síntesis, estas prácticas contribuyen de manera significativa a reforzar la estabilidad laboral percibida, ya que tienen un impacto positivo en la calidad de vida de los colaboradores. Al minimizar la incertidumbre asociada a la inseguridad laboral y permitir una mayor planificación del futuro personal y profesional, la RSE se consolida como un factor determinante en la construcción de entornos laborales emocionalmente saludables.

3.4.3.3 RSE y su influencia en el balance vida-trabajo

La RSE se concibe como una herramienta que contribuye a la conciliación entre la vida laboral y la personal de los colaboradores, orientada a la flexibilidad laboral, el bienestar familiar y el respeto por los tiempos personales, lo que incide en la reducción



del agotamiento, el aumento del bienestar psicológico y la mejora de las condiciones laborales percibidas por los colaboradores (Li et al., 2020).

Ramadhan et al. (2022) encontraron que las empresas que implementan medidas de flexibilidad laboral en su RSE permiten a los colaboradores gestionar adecuadamente sus responsabilidades personales y profesionales. Por su parte, Piao et al. (2022) y Guzzo et al. (2022) indican que las políticas de teletrabajo y horarios adaptables contribuyen a una percepción más positiva del equilibrio trabajo-vida, reduciendo el agotamiento laboral y favoreciendo el bienestar psicológico. Además, Mahmud et al. (2022) y González-de-la-Rosa et al. (2023) resaltan que las estrategias de RSE centradas en el bienestar, como la provisión de guarderías o licencias parentales extendidas, ejercen una influencia positiva en la percepción de la calidad de vida, al permitir una mejor conciliación entre las responsabilidades personales y profesionales.

En esta misma línea de análisis, González-de-la-Rosa et al. (2023) aseguran que las condiciones laborales, la importancia de las tareas y las intenciones de rotación actúan como mediadores en esta relación y desempeñan un papel relevante en la calidad de vida percibida de los colaboradores. De igual forma, sugiere que estas estrategias de conciliación no solo permiten una mejor gestión de las responsabilidades personales y profesionales, sino que también inciden positivamente en variables mediadoras como la importancia percibida del trabajo, la intención de permanencia y la satisfacción intrínseca y, en efecto, en la calidad de vida de los colaboradores.

3.5 Análisis comparativo de las dimensiones analíticas

El recorrido analítico realizado sobre las distintas dimensiones vinculadas revela una evolución significativa en la comprensión del vínculo entre la RSE y la calidad de vida laboral, concebido actualmente desde una perspectiva más integral y compleja (Ver Tabla 2). Inicialmente, los estudios se centraban en la implementación de acciones responsables en la gestión del capital humano, entendidas principalmente como herramientas operativas en el ámbito organizacional (Dimensión 1). Sin embargo, investigaciones recientes advierten que dichos esfuerzos resultan insuficientes si no se traducen en experiencias percibidas de forma directa y significativa

por los empleados, una dimensión que exige ir más allá de las políticas organizacionales (Dimensión 2).

Por su parte, la literatura introduce una mirada novedosa y enriquecedora, reconociendo el papel crucial que desempeñan variables psicosociales, tales como la motivación, el compromiso laboral y el liderazgo ético, en la medición del efecto de la RSE (Dimensión 3). Esta concepción sostiene que la RSE no se agota en prácticas organizacionales aisladas, sino que constituye un entramado significativo que reconfigura las relaciones internas y la cultura institucional desde su núcleo. De esta manera, la RSE se constituye en un factor estructurador, más que en un elemento complementario o simplemente estratégico.

En ese sentido, la presente investigación muestra una transición epistemológica desde un modelo rígido y mecanicista, centrado en los procesos de gestión humana, hacia un esquema relacional que entiende la RSE como un recurso con valor simbólico y emocional. Dicho elemento fortalece los lazos de reciprocidad, promueve la seguridad psicológica y estimula el sentido de pertenencia.

Dimensión analítica	1. RSE y gestión humana	2. RSE y bienestar laboral (impacto directo)	3. RSE y bienestar laboral (impacto indirecto)
Enfoque central	Integración de la RSE en las prácticas de talento humano.	Efectos de la RSE en las condiciones laborales y en las experiencias emocionales.	Procesos mediadores entre la RSE y el bienestar.
Mecanismos o constructos clave	Procesos éticos de selección, formación sostenible, evaluación responsable, participación.	Justicia y equidad, salud en el trabajo, inclusión, apoyo psicosocial.	Motivación, compromiso, liderazgo ético, apoyo organizacional, estabilidad, equilibrio vida-trabajo.
Resultados en calidad de vida laboral	Clima laboral ético, mayor compromiso y desempeño, cultura organizacional sostenible.	Mayor satisfacción, reducción del estrés, mayor confianza y bienestar emocional.	Mayor compromiso, seguridad psicológica, retención de talento, bienestar sostenible.

Tabla 2. Dimensiones analíticas de la RSE y su relación con la calidad de vida laboral

4. CONCLUSIONES

Este estudio realizó una revisión exhaustiva de la literatura académica sobre el vínculo entre la RSE dirigida a los colaboradores y la calidad de vida laboral. En primer lugar, los hallazgos demuestran una estructura temática compleja y de diversas dimensiones, en la que la RSE se presenta como un punto de unión que vincula las prácticas éticas con la mejora de la calidad de vida laboral. Desde esta perspectiva, la RSE se entiende como un conjunto de prácticas y valores que impactan positivamente la satisfacción, el bienestar y el compromiso de los colaboradores, trascendiendo su función tradicional como herramienta reputacional para consolidarse como un componente estratégico del desarrollo organizacional.

Una contribución central de este estudio es la propuesta de un marco interpretativo de tres dimensiones (RSE y gestión humana, efectos directos e influencias indirectas) que organiza las principales formas en que la RSE incide en la calidad de vida laboral. A diferencia de revisiones previas, que han abordado de forma separada los efectos directos de la RSE (Yassin & Beckmann, 2025) o las percepciones de los empleados sin considerar los mecanismos que intervienen en esta relación (Huynh Thi Thu & Le Xuan Quynh, 2024), el presente esquema articula prácticas organizacionales, resultados laborales y procesos psicosociales. De esta manera, ofrece una base conceptual útil para orientar tanto el diseño de políticas organizacionales como futuras investigaciones empíricas sobre el tema.

En segundo lugar, los hallazgos demuestran que esta relación no es lineal ni directa en su totalidad, sino que se articula a través de mecanismos psicosociales mediadores, como el compromiso organizacional, la estabilidad laboral percibida, el liderazgo ético y el equilibrio vida-trabajo, cuya activación depende de la autenticidad y coherencia de las prácticas de RSE implementadas. Desde el punto de vista práctico, ello implica que las organizaciones no pueden limitarse a declarar compromisos de responsabilidad social, por lo tanto, deben traducirlos en condiciones laborales tangibles y verificables que los colaboradores puedan experimentar cotidianamente, dado que es precisamente esa percepción de coherencia la que activa los

mecanismos indirectos y sostiene los efectos positivos sobre la calidad de vida laboral a lo largo del tiempo.

Desde una perspectiva teórica, este estudio contribuye a fortalecer un marco interpretativo que vincula la RSE con la Teoría del Intercambio Social, en el que la confianza y la reciprocidad se convierten en pilares de la sostenibilidad de las empresas. Respecto a su implementación práctica, los hallazgos indican que las organizaciones deben integrar la RSE de manera transversal en sus políticas de GRH. Ello implica diseñar estrategias que fomenten el equilibrio entre la vida y el trabajo, garanticen la seguridad psicológica, promuevan la participación activa y aseguren la congruencia entre las declaraciones institucionales y las acciones diarias. Estas, a su vez, no solo mejoran las condiciones de bienestar de los colaboradores, sino que también contribuyen a fortalecer la legitimidad social y la sostenibilidad de las organizaciones.

Sin embargo, la literatura revisada presenta contradicciones internas que merecen atención crítica. Algunos estudios reportan efectos positivos robustos de la RSE sobre el bienestar laboral (Paruzel et al., 2021; Aggarwal & Singh, 2022), mientras que otros advierten que dichos efectos son moderados por el escepticismo de los empleados frente a las intenciones reales de la organización (Latif et al., 2022), o que se debilitan en contextos de alta precariedad laboral donde las declaraciones de RSE no se traducen en condiciones tangibles de trabajo (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021). Esta tensión entre la RSE declarada y la RSE percibida constituye uno de los principales desafíos conceptuales del campo y sugiere que los modelos explicativos deben incorporar variables de autenticidad, coherencia organizacional y confianza institucional como moderadoras del vínculo.

Aunque el estudio ofrece hallazgos valiosos, presenta ciertas limitaciones. En primer lugar, el sesgo idiomático derivado de restringir la búsqueda a publicaciones en inglés implica la posible exclusión de investigaciones relevantes producidas en español, o portugués, especialmente en el contexto latinoamericano, donde la producción sobre RSE interna es incipiente. En segundo lugar, el uso exclusivo de Scopus como fuente de datos, aunque garantiza rigor y calidad académica, excluye la producción indexada en Web of Science, EBSCO, etc. En tercer lugar, los métodos bibliométricos, aunque



permiten identificar patrones de co-ocurrencia y tendencias temáticas, suelen ser limitados para establecer relaciones causales o explicar los mecanismos psicosociales que subyacen a los fenómenos estudiados. Estas limitaciones no invalidan los hallazgos, sin embargo, delimitan el alcance de las generalizaciones posibles y refuerzan la necesidad de estudios complementarios que integren metodologías mixtas y perspectivas longitudinales.

En ese sentido, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en la forma en que las prácticas de RSE influyen en el bienestar, la satisfacción y el compromiso de los empleados, integrando dimensiones éticas, emocionales y organizacionales. Asimismo, resulta pertinente explorar con mayor detalle la conexión entre la RSE y las políticas de gestión humana, así como la validación empírica de los mecanismos indirectos identificados en este estudio, en particular la autenticidad percibida de la RSE, la coherencia organizacional y el equilibrio vida-trabajo en contextos sectoriales diversos. En ese marco, el esquema interpretativo de tres dimensiones propuesto en este estudio ofrece una base conceptual para orientar futuras investigaciones que incorporen variables contextuales como moderadoras de los vínculos identificados, contribuyendo así a consolidar marcos explicativos más integradores y con mayor capacidad de generalización en contextos organizacionales diversos.

Finalmente, deberían examinarse los efectos diferenciados de la RSE según el sector, el tamaño de la organización y su nivel de madurez organizacional. Del mismo modo, el uso de metodologías mixtas y estudios longitudinales permitiría comprender con mayor profundidad la evolución de estas prácticas y sus efectos sobre la calidad de vida laboral a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective. *Sustainability*, 13(11), 6235. <https://doi.org/10.3390/SU13116235>
- Aggarwal, P., & Singh, R. K. (2022). Synthesizing the affinity between employees' internal - external CSR perceptions and work outcomes: A meta - analytic investigation. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 31(4), 1053 - 1101. <https://doi.org/10.1111/beer.12451>
- Ahmad, N., Ullah, Z., Ryu, H. B., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2023). From Corporate Social Responsibility to Employee Well-Being: Navigating the Pathway to Sustainable Healthcare. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1079-1095. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S398586>
- Ahmed, M., Zehou, S., Raza, S. A., Qureshi, M. A., & Yousufi, S. Q. (2020). Impact of CSR and environmental triggers on employee green behavior: The mediating effect of employee well-being. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2225-2239. <https://doi.org/10.1002/CSR.1960>
- Alok, J., & Tiwari, M. (2024). HR Aspects of Corporate Social Responsibility: A Comprehensive Review. *Data & Metadata*, 4, 343. <https://doi.org/10.56294/dm2025343>
- Arango Espinal, E., Ceballos Molano, R., & Patiño Giraldo, L.V. (2020). Territorial Governance: A Bibliometric Analysis. *Cuadernos de Administración*, 36(68), 14-27. <https://doi.org/10.25100/cdea.v36i68.9702>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Azizi, N., Khan, A. A., Hussain, A. K., Zubair, Z., & Javed, K. (2025). Human Resource Management (HRM) and Corporate Social Responsibility (CSR): Integrating Social Goals with Employee Engagement. *Journal for Social Science Archives*, 3(1), 142-158. <https://doi.org/10.59075/jssa.v3i1.105>
- Barakat, S. R., Isabella, G., Gama Boaventura, J. M., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*, 54(9), 2325-2339. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0308>
- Bhatti, S. H., Iqbal, K., Santoro, G., & Rizzato, F. (2022). The impact of corporate social responsibility directed toward employees on contextual performance in the banking sector: A serial model of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1980-1994. <https://doi.org/10.1002/csr.2295>

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bu, X., Cherian, J., Han, H., Comite, U., Hernández-Perlines, F., & Ariza-Montes, A. (2022). Proposing Employee Level CSR as an Enabler for Economic Performance: The Role of Work Engagement and Quality of Work-Life. *Sustainability*, 14(3), 1354. <https://doi.org/10.3390/su14031354>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527-540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2018). Corporate social responsibility: A review of current concepts, research, and issues. In J. Weber & D. Wasieleski (Eds.), *Corporate Social Responsibility (Business and Society 360, Vol. 2, pp. 39-69)*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002>
- 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(17), 9494. <https://doi.org/10.3390/SU13179494>
- Chatzopoulou, E.-C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2021). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 1-23. <https://doi.org/10.1007/S10551-021-04872-7>
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9-21. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2021). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*, 50(4), 1093-1111. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Ghafoor, M. A., Sultana, N., & Patras, W. (2024). Effect of CSR on Corporate Performance: The Mediating Role of Human Resources Management. *Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices*, 3(1), 153-166. <https://doi.org/10.61503/cissmp.v3i1.123>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement: Enabling Employees to Employ More of Their Whole Selves at Work. *Frontiers in Psychology*, 7, 796. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2016.00796>
- 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. *Journal of Business Research*, 131, 664-672. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.048>
- González-de-la-Rosa, M., Armas-Cruz, Y., Dorta-Afonso, D., & García-Rodríguez, F. J. (2023). The impact of employee-oriented CSR on quality of life: Evidence from the hospitality industry. *Tourism Management*, 97, 104740. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104740>
- Gorgenyi-Hegyes, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic—Large Scale Empirical Evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/ECONOMIES9020055>
- Gupta, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Employee-Company Identification, and Organizational Commitment: Mediation by Employee Engagement. *Current Psychology*, 36(1), 101-109. <https://doi.org/10.1007/S12144-015-9389-8>
- Guzzo, R. F., Abbott, J., & Lee, M. (2022). How CSR and well-being affect work-related outcomes: a hospitality industry perspective. *International*



- Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(4), 1470–1490.
<https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2021-0754>
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Alge, B. J., & Jackson, C. L. (2016). Corporate Social Responsibility, Ethical Leadership, and Trust Propensity: A Multi-Experience Model of Perceived Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 649–662.
<https://doi.org/10.1007/S10551-015-2745-7>
- Huynh Thi Thu, S., & Le Xuan Quynh, A. (2024). A vivid study on corporate social responsibility and its internal perception: Bibliometric analysis approach. *Acta Psychologica*, 251, Article 104611.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104611>
- Kamble, P. H., & Bhople, M. (2024). CSR and Employee Engagement: How Social Responsibility Initiatives Affect Workforce Motivation. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 481–484.
<https://doi.org/10.48175/ijarsct-19785>
- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941–2955.
<https://doi.org/10.1002/csr.2013>
- Kim, H.-S., Kim, M., & Koo, D. (2022). From teamwork to psychological well-being and job performance: the role of CSR in the workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3764–3789.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1426>
- Kim, J. S., Milliman, J., & Lucas, A. F. (2021). Effects of CSR on affective organizational commitment via organizational justice and organization-based self-esteem. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102691.
<https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2020.102691>
- Kim, M., & Kim, J. H. (2021). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056.
<https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Latif, B., Ong, T. S., Meero, A., Rahman, A., & Ali, M. (2022). Employee-Perceived Corporate Social Responsibility (CSR) and Employee Pro-Environmental Behavior (PEB): The Moderating Role of CSR Skepticism and CSR Authenticity. *Sustainability*, 14(3), 1380.
<https://doi.org/10.3390/su14031380>
- Li, Y.-B., Zhang, G.-Q., Wu, T.-J., & Peng, C.-L. (2020). Employee's Corporate Social Responsibility Perception and Sustained Innovative Behavior: Based on the Psychological Identity of Employees. *Sustainability*, 12(20), 8604.
<https://doi.org/10.3390/SU12208604>
- Lin, Y.-T., Liu, N.-C., & Lin, J.-W. (2022). Firms' adoption of CSR initiatives and employees' organizational commitment: Organizational CSR climate and employees' CSR-induced attributions as mediators. *Journal of Business Research*, 140, 626–637.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.028>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
<https://doi.org/10.1002/job.165>
- Mahmud, A., Ding, D., & Ali, Z. (2021). An investigation of employee perception of micro-corporate social responsibility and societal behavior: a moderated-mediated model. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 2455–2476.
<https://doi.org/10.1108/ijom-02-2021-0266>
- Mahmud, A., Ding, D., Hasan, Md. M., Ali, Z., & Amin, M. (2022). Employee psychological reactions to micro-corporate social responsibility and societal behavior: A structural equation modeling analysis. *Current Psychology*, 1–15.
<https://doi.org/10.1007/s12144-022-02898-2>
- Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., & Seet, P.-S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention? *Social Responsibility Journal*, 17(2), 181–197.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2019-0276>
- Newman, A., Nielsen, I., & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: Evidence from the Chinese private sector. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226–1242.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Onyekwelu, N. P., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices. *International Journal of Science and*

- Research Archive.
<https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paruzel, A., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2021). The Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 607108. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.607108>
- Pasricha, P., Nivedhitha, K. S., & Raghuvanshi, J. (2023). The perceived CSR-innovative behavior conundrum: Towards unlocking the socio-emotional black box. *Journal of Business Research*, 161, 113809. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113809>
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. <https://doi.org/10.5465/amp.24.1.34>
- Piao, X., Xie, J., & Managi, S. (2022). Environmental, social, and corporate governance activities with employee psychological well-being improvement. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12350-y>
- Ramdhan, R. M., Kisahwan, D., Winarno, A., & Hermana, D. (2022). Internal Corporate Social Responsibility as a Microfoundation of Employee Well-Being and Job Performance. *Sustainability*, 14(15), 9065. <https://doi.org/10.3390/su14159065>
- Shi, J., Duan, K., Wu, G., Zhang, R., y Feng, X. (2020). Comprehensive metrological and content analysis of the public–private partnerships (PPPs) research field: a new bibliometric journey. In *Scientometrics*, 124, 2145-2184. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03607-1>
- Silva, P., Moreira, A. C., & 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>
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361-1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- Sun, S., Li, T., Ma, H., Li, R. Y. M., Gouliamos, K., Zheng, J., Han, Y., Manta, O., Comite, U., Barros, T., Duarte, N., & Yue, X.-G. (2020). Does Employee Quality Affect Corporate Social Responsibility? Evidence from China. *Sustainability*, 12(7), 2692. <https://doi.org/10.3390/SU12072692>
- Tafolli, F., & Grabner-Kräuter, S. (2020). Employee perceptions of corporate social responsibility and organizational corruption: empirical evidence from Kosovo. *Corporate Governance*, 20(7), 1349–1370. <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0274>
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). *VOSviewer manual*. University of Leiden. https://www.vosviewer.com/documentation/Manual_VOSviewer_1.6.13.pdf
- Vătămănescu, E.-M., Dominici, G., Ciuciuc, V.-E., Vițelar, A., & Anghel, F. G. (2024). Connecting smart mobility and car sharing using a systematic literature review. An outlook using Bibliometrix. *Journal of Cleaner Production*, 485, 144333. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144333>
- Yassin, Y., & Beckmann, M. (2025). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 75(1), 595–641. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00389-7>
- Yin, C., Zhang, Y., & Lu, L. (2021). Employee-Oriented CSR and Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role of Perceived Insider Status and Ethical Climate Rules. *Sustainability*, 13(12), 6613. <https://doi.org/10.3390/SU13126613>