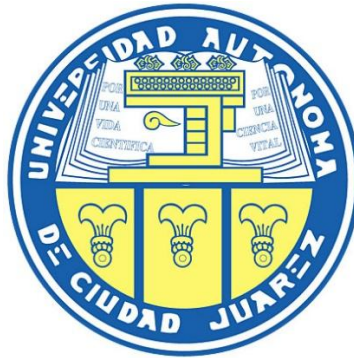


Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Departamento de Ciencias Administrativas
Doctorado en Ciencias Administrativas



“Relación de la inclusión laboral y la RSE con la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional en mandos medios de la IME de Ciudad Juárez”

Tesis

Que para obtener el grado de
Doctora en Ciencias Administrativas

Presenta:

Eréndira Guadalupe Sepúlveda Sepúlveda

Comité doctoral:

Directora: Dra. Josefa Melgar Bayardo - UACJ

Co - directora: Dra. Blanca Lidia Márquez Miramontes - UACJ

Co - director externo: Dr. Lázaro Rodríguez Ariza - UGR

Ciudad Juárez, Chihuahua, mayo de 2026

AGRADECIMIENTOS

Señor Dios del universo, gracias por ser mi eterna fuente de sabiduría, entusiasmo, salud y propósito, por inspirarme la perseverancia necesaria para no rendirme en los momentos de incertidumbre, cansancio y desafío. Esto es por y para ti, por tu inmensa gracia y bendición, a ti encomiendo este trabajo, esperando que sea instrumento de conocimiento, servicio y contribución para quien haga uso de él.

Madre santísima, gracias por ser mi consuelo, cuidar de mi familia e interceder por mí en todo momento, por fortalecer mi fe en los días que ponen a prueba el carácter y por recordarme que dar un paso a la vez también es una forma de amor y confianza en Dios.

A mi papá Marco Antonio (q.e.p.d), aunque breve nuestra historia, ha sido el mayor ejemplo de amor y avidez por la lectura, a la buena plática, al servicio al prójimo y a entender que ser valiente no implica no sentir miedo, sino enfrentarlo y actuar aun cuando está presente. Sus palabras siguen en mi como la última vez que las escuché: “Nena: Ánimo, no desmayes, fe en el porvenir y Dios por delante”.

A mis abuelos, Juanito y Juanita, por ser ejemplo de generosidad y su servicio desinteresado hacia toda su comunidad, por compartir conmigo su fe profunda y su amor a Dios, su dedicación al cuidado de la familia, su sabiduría para administrar cada recurso y, sobre todo, por enseñarme la encomienda más grande de todas: confiar siempre en que “Jesús está vivo”.

A mi mamita Rosa Elia, a quien le debo absolutamente todo, deseo con toda el alma seguir honrándote y seguir aprendiendo de tu sabiduría, tu sencillez, tu nobleza y de tu enorme corazón. Gracias por creer siempre en mí y por no permitirme renunciar jamás. Y en tus palabras: “Sea por Dios y venga más”.

A Miguel, mi esposo, por su apoyo constante y su presencia firme a lo largo de todo este proceso, gracias por tu acompañamiento en los momentos de exigencia y por tu comprensión ante los sacrificios que implicó este camino. Siempre estaré

agradecida por la confianza que has depositado en mí. Este logro también lleva la huella de tu fortaleza y de nuestro compromiso compartido.

A Peggy y Minna, mis pequeñas protectoras y guardianas incondicionales de cuatro patas, que durante más de catorce años me han regalado incondicionalmente su amor. Su presencia se hizo aún más significativa en las incontables madrugadas de lectura, análisis y redacción; su silenciosa compañía fue siempre un consuelo y una fuente de fortaleza.

A mis hijas Ángela y Victoria, los amores más inmensos de mi vida, qué privilegio tan grande me ha regalado Dios al permitirme ser su mami, acompañarlas en su propia aventura, soy bendecida por cuidarlas, son mis tesoros del cielo. Me conmueve hasta lo más profundo del alma compartir con ustedes este logro, son mi motivo para continuar, son la luz de mi camino, mi esfuerzo tiene sentido por ustedes. Recuerden siempre que son amadas, valiosas, fuertes, valientes y poderosas hijas de Dios. ¡Te amo Angybangy, Te amo Totolito!

Agradezco muy especialmente a todos los miembros del Comité Doctoral por todo el tiempo invertido en mi enseñanza, guía, apoyo, acompañamiento, por todas sus atenciones, por su genuino interés, por sus consejos y su amable disposición no solo en el aspecto académico y metodológico, además de ello, en el plano personal.

Querida Dra. Josefa Melgar Bayardo, directora principal, siempre estaré agradecida por su guía experta y su exigencia formativa que fortalecieron cada etapa de esta investigación. Gracias por sus correcciones precisas, por su acompañamiento constante y por ser mi ejemplo en espacios académicos, estos ampliaron mi visión y consolidaron mi vocación investigativa, además de su excelencia profesional, valoro profundamente su calidad humana, su integridad, congruencia y transparencia, me los llevo por siempre como pilares de vida.

Apreciada Dra. Blanca Lidia Márquez Miramontes, agradezco su disposición constante y su compromiso académico, aun en medio de las responsabilidades administrativas que desempeñaba simultáneamente, se dio el tiempo para compartirme sus observaciones siempre atinadas y mantener un acompañamiento

oportuno. Reconozco su admirable capacidad para equilibrar la gestión institucional con la formación doctoral, que refleja no solo profesionalismo, además son un ejemplo para mí de una auténtica vocación por la academia y el servicio institucional, gracias por su apoyo y confianza.

Estimado Dr. Lázaro Rodríguez Ariza, gracias por su valiosa labor como director externo de esta tesis doctoral, sus aportaciones siempre constructivas enriquecieron profundamente este trabajo. Agradezco su generosidad académica, su disposición constante para aportar perspectiva internacional y solidez metodológica, su acompañamiento trascendió la formalidad del cargo, sus observaciones oportunas, su apertura al diálogo y su compromiso con la excelencia fueron fundamentales en momentos clave del proceso.

Agradezco también a los lectores de esta tesis, el Dr. Ulises Mendoza Arvizo y el Dr. Daniel Alberto Sierra Carpio por el tiempo dedicado al análisis de este trabajo de investigación, por sus valiosas observaciones y sugerencias, por sus comentarios los cuales contribuyeron significativamente a fortalecer la calidad y claridad de esta investigación.

Dr. Luis Daniel Azpeitia Herrera coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas por su acompañamiento a lo largo de este proceso, su apoyo constante fue fundamental en mi formación y en la culminación de esta etapa doctoral.

Gracias Dr. Jesús Aberto Urrutia de la Garza jefe del departamento de Ciencias Administrativas por su respaldo institucional y por el apoyo brindado durante este proceso doctoral, su disposición y compromiso con el fortalecimiento académico fueron sumamente importantes en el desarrollo y culminación de esta investigación.

Dr. Juan Alfonzo Toscano Moctezuma quien en su momento como coordinador del doctorado me abrió las puertas del programa creyendo en mí incluso antes de que yo misma dimensionara mis posibilidades, su voto de confianza marcó el inicio de esta travesía académica.

Agradezco al Dr. Carlos González Macías por su generosa guía para la elaboración y presentación del anteproyecto con el cual fui aceptada como estudiante de la 8va. generación del doctorado de ciencias administrativas de esta institución.

Para terminar, nunca hubiera podido alcanzar este hito sin los maestros, mentores, colegas, compañeros, alumnos y amigos con los que he coincidido a lo largo de mi vida personal, académica y profesional, a todos ellos extendiendo mi más sincero agradecimiento por ayudarme a construir mi propia historia, de manera muy especial:

Profa. Martha Angélica Durán (q.e.p.d.), Profa. María Dolores Juárez (q.e.p.d.), Mtra. Teresa González, Mtra. Rosa Fuentes, Mtro. Aurelio Agüero, Dra. Esther Carmona, Dr. Francisco Bribiescas y al Dr. Luis Raúl Martínez y a la Lic. Leticia Alvillar.

Gracias a mis colegas maestros de la 8va. generación del DCA por crear una red de apoyo que nos sustentó para llegar hasta este día, de manera particular a las maestras Díaz, Reyes, Urrutia y Moriel.

Finalmente, de manera anticipada agradezco a todos los futuros lectores de esta tesis, deseando que sea oportuna y de valor en sus propias investigaciones.

A todos y cada uno de ustedes, ¡muchas gracias!

ÍNDICE

CAPÍTULO I	8
Introducción	8
Antecedentes	10
CAPÍTULO II	21
Planteamiento del problema	21
Problema de investigación.....	21
Justificación	22
Objetivo general	24
Objetivos específicos.....	24
Preguntas de investigación	25
CAPÍTULO III	26
Marco Teórico	26
Inclusión Laboral.....	26
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	33
Cultura Organizacional.....	42
Bienestar Laboral.....	52
Teoría de Recursos y Capacidades.....	62
Fundamentación de hipótesis	69
CAPÍTULO IV	76
Marco contextual	76
Ciudad Juárez	76
Industria Maquiladora	78
Sector automotriz.....	81
Mandos Medios.....	84
CAPÍTULO V	86
Metodología	86
Población y muestra	86
Instrumento de medición.....	89
Operacionalización de las Variables.....	94
Tratamiento estadístico	97
CAPÍTULO VI	98
Resultados	98

Modelación estructural	100
1. Estimación de las cargas y su significancia	100
2. Fiabilidad del indicador	101
3. Fiabilidad compuesta	103
5. Validez convergente	105
6. Tablas de contingencia	105
7. Validez discriminante	107
8. Capacidad predictiva del modelo	108
Modelo contrastado	110
Contrastación de hipótesis	112
CAPÍTULO VII	113
Discusión	113
CAPÍTULO VIII	120
Conclusiones	120
Implicaciones del estudio	124
Limitaciones del estudio	127
Futuras líneas de investigación	128
Aportaciones de la investigación	129
Bibliografía	133
Anexos	142
Dictamen favorable del Comité de Ética de la UACJ	142
Instrumento de medición: Cuestionario	143
Consideraciones éticas sobre el uso de inteligencia artificial	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de discapacidad.....	28
Tabla 2. Cambios estructurales de Barnes.....	30
Tabla 3. Lineamientos normativos ISO 26000.....	35
Tabla 4. Tabla de áreas de evaluación SA8000.....	41
Tabla 5. Tabla de dimensiones originales de Hofstede.....	44
Tabla 6. Modelo de Valores en Competencia (CVF).....	46
Tabla 7. Tipología de cultura Cameron y Quinn.....	46
Tabla 8. Nivel jerárquico de la cultura organizacional.....	49
Tabla 9. Dimensiones estructurales del bienestar laboral.....	55
Tabla 10. Tipologías laborales.....	55
Tabla 11. Ítems del Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).....	58
Tabla 12. Descripción de compromisos.....	60
Tabla 13. Descripción de Recursos.....	65
Tabla 14. Descripción de Capacidades.....	66
Tabla 15. Parques Industriales en Ciudad Juárez.....	80
Tabla 16. Operacionalización de las variables.....	94
Tabla 17. Género.....	98
Tabla 18. Edad del participante.....	99
Tabla 19. Estado civil del participante.....	99
Tabla 20. Último grado académico.....	99
Tabla 21. Puesto de trabajo.....	100
Tabla 22. Antigüedad laboral.....	100
Tabla 23. Fiabilidad del indicador.....	102
Tabla 24. Alpha de Cronbach de cada constructo.....	103
Tabla 25. Valores de rho_a y rho_c.....	104
Tabla 26. Indicador multicolinealidad en el modelo estructural.....	104
Tabla 27. Validez convergente por constructo.....	105
Tabla 28. Tablas de contingencia.....	106
Tabla 29. Validez discriminante por constructo.....	107

Tabla 30. Validez discriminante Fornell - Lacker.....	108
Tabla 31. Capacidad predictiva valores R^2 y Q^2	109
Tabla 32. Capacidad predictiva valores F^2	110
Tabla 33. Contrastación de hipótesis.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide propuesta de Carrol.....	39
Figura 2. Modelo de investigación propuesto.....	75
Figura 3. Mapa de la República Mexicana.....	77
Figura 4. Mapa de Ciudad Juárez.....	77
Figura 5. Modelo contrastado.....	111

CAPÍTULO I

Introducción

Una de cada 23 personas en ciudad Juárez vive en condición de discapacidad, de estas el 3.1% está en edad laboral (INEGI, 2020), en el actual escenario global, caracterizado por la creciente exigencia de prácticas empresariales sostenibles y socialmente responsables, la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad constituye un eje central en la agenda de la Responsabilidad Social Empresarial (Vargas-Chaves, 2016).

Lejos de ser únicamente un imperativo ético, la inclusión laboral se configura como un factor estratégico que impacta en la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores (Radziwill, 2024).

El objetivo general de esta investigación es establecer la relación entre la inclusión laboral de personas con discapacidad, y la responsabilidad social empresarial con la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional en empresas del sector automotriz de la Industria Maquiladora (IME) Ciudad Juárez.

Considerada por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2023), como la ciudad número uno en el rubro de capacidad de producción y eficiencia laboral en la industria maquiladora a nivel nacional, Ciudad Juárez cuenta con el establecimiento de 330 empresas de este sector económico, segmentadas en ocho diferentes giros, los cuales generan empleo de manera directa a más de 300 mil personas y medio millón más de manera indirecta (INDEX, 2021).

Esta investigación fue realizada con enfoque cuantitativo, de corte transversal, no experimental con una muestra representada por 109 participantes, todos ellos trabajadores en activo con posiciones en mandos medios en el sector automotriz de la IME en Ciudad Juárez.

El instrumento utilizado en esta tesis doctoral fue sustentado en cinco cuestionarios, los utilizados para medir la RSE, la cultura organizacional, el bienestar laboral y compromiso organizacional, son adaptaciones de autores que los validaron mediante investigaciones científicas previas, mientras que el de inclusión laboral es de diseño propia con base en la literatura disponible en bases de datos.

Los datos obtenidos fueron analizados por medio del software IBM SPSS en su versión 31, para cálculos descriptivos, y SmartPLS 4 para la modelación estructural.

Los resultados de esta investigación evidencian que la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) constituyen factores estratégicos que influyen de manera positiva y significativa en la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional dentro del sector automotriz de la Industria Manufacturera de Exportación (IME) en Ciudad Juárez.

El método de ecuaciones estructurales aplicado confirmó que las organizaciones que integran prácticas inclusivas y socialmente responsables,

generan entornos laborales más colaborativos, equitativos y orientados al desarrollo humano.

Los hallazgos muestran que la inclusión laboral favorece la participación de personas con discapacidad en el ámbito productivo y fortalece la cultura organizacional al promover valores de respeto, diversidad y corresponsabilidad. Adicionalmente, se identificó que estas prácticas influyen positivamente en la percepción de bienestar de los trabajadores, al generar ambientes de mayor apoyo, reconocimiento y seguridad.

De igual manera, la responsabilidad social empresarial, particularmente en su dimensión interna, demostró tener una relación positiva y significativa con la cultura organizacional, el bienestar y el compromiso organizacional de los trabajadores.

En conjunto, los resultados confirman que la inclusión laboral y la RSE operan como prácticas complementarias que fortalecen los recursos intangibles de la organización, contribuyendo al desarrollo de culturas organizacionales más sólidas, al bienestar de los trabajadores y a la sostenibilidad organizacional.

Antecedentes

La relación entre la discapacidad y el trabajo es complejo y multifacético (Pérez Dalmeda, 2019); se han construido modelos que han evolucionado con el paso del tiempo y que tienen el propósito de explicar el vasto fenómeno relacionado con la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral. De acuerdo con Oliver (1990), la discapacidad es una condición que se adjudica a un individuo que tiene

limitaciones por la forma en la que se le aísla y excluye de manera innecesaria de una participación plena en la sociedad.

La eliminación del paradigma asociado al lenguaje peyorativo como lo es minusvalía o incapacidad, así como también el reto que representa la carga adaptativa del individuo a funciones que no están diseñadas para ser efectuadas por este, son el reto que debe ser enfrentado por gobiernos y empresas para generar espacios de inclusión laboral (Levitt, 2017).

Durante los últimos años se ha trabajado en cambiar el término de discapacidad por el de diversidad funcional, principalmente en países como España y Chile. Este último constructo fue propuesto en 2005 por Romañach, durante una discusión en el Foro de Vida Independiente, proponiendo este término como una alternativa positiva a "discapacidad", con la intención de eliminar las connotaciones negativas asociadas a palabras como "minusvalía" o "incapacidad".

Su intención era resaltar las diferencias en las capacidades humanas como algo inherente y valioso, en lugar de enfocarse en la falta "de", este cambio terminológico da origen al "Modelo de la Diversidad Funcional", que promueve una visión inclusiva y no peyorativa, y ha sido adoptado progresivamente por diversos movimientos y colectivos, así como de manera legal adoptando el cambio en leyes internacionales, sin embargo, estudios como los realizados por Sanz-Simón (2022) y Bonilla-Del Rio et al. (2024) indican que las personas prefieren el vocablo "persona con discapacidad", que es con el que se sienten más identificadas.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), establece en relación con las personas en condición de discapacidad, un compromiso de integración de manera significativa en actividades laborales mediante la continua revisión de políticas de inclusión en los países afiliados, esto desde 1983 en el convenio 159 que refiere a la readaptación profesional y del empleo, promulgado en la 69ª reunión del Consejo Internacional del Trabajo en Ginebra, Suiza (OIT, 2017).

En México la Constitución Política, ley suprema que regula la vida social, política y económica del país, garantiza el derecho de las personas en condición de discapacidad a contar con los derechos humanos universales, entre ellos, el que todos los individuos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados de razón y conciencia; así como garantizar el trabajo digno y bien remunerado para todo mexicano (CPEUM, 1917).

Una ley secundaria promulgada en México el 30 de mayo de 2011, es la Ley General Para la Inclusión de las Personas con Discapacidad. Contiene 114 artículos alineados a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, están dirigidos a cumplir con los elementos que garanticen y dignifiquen a las personas con discapacidad. Entre otras cosas, señala que deben existir condiciones apropiadas para que las personas en condición de discapacidad puedan ejercer su derecho de trabajar dignamente (LGPIPD, 2011).

La Ley Federal del Trabajo (LFT), máxima ley regulatoria en materia de derecho laboral mexicano realizó en 2022, cambios en el artículo 132, con lo cual se compromete el Estado a reducir y remover las barreras que impiden la participación laboral de las personas con discapacidad en todos los sectores

económicos del país, así como la invitación a todas las empresas a incluir en cuando menos el 5% de su personal a personas con discapacidad, esto a partir de 20 empleados (LFT, 2022).

En México existe un censo que registra a un total de 6,179,890 personas con algún tipo de discapacidad, lo que representa 4.9 % de la población total del país. De este total 53 % son mujeres y 47 % son hombres (INEGI, 2020).

Ciudad Juárez cuenta con una población total de 1,512,480 habitantes, de los cuales 64,510 personas están en condición de discapacidad. Del dato anterior, el 60% corresponde a una población en edad laboral que representa un total de 38,706 personas (INEGI, 2020), es importante destacar que no se encontró un indicador que confirme qué cantidad de esta población se encuentra laborando.

Estudios indican que la inclusión de personas en condición de discapacidad, en el ámbito laboral tiene efectos positivos sobre la responsabilidad social empresarial (Bernal Lopez, 2023), la cultura organizacional (Hatch, 2018), el bienestar laboral (Paz, 2020) y el compromiso organizaciones de los trabajadores en general, en todos los niveles de la organización (Sanclemente, 2022).

Las teorías que han explicado la relación de discapacidad con aspectos laborales parten de constructos que se han transformado con el devenir de la historia. A pesar de que existen estudios sobre el tema, parece que siguen siendo insuficientes para explicar la discapacidad y trabajo siguiendo un único modelo o definición (Pérez Dalmeda, 2019).

Existen diversos modelos, partiendo del tradicional o religioso el cual basa su conceptualización en que la discapacidad humana es consecuencia de eventos morales y a manera de castigo, y por tanto, el individuo es incapaz de ser autónomo y carga con el estigma que imposibilita su realización (Goodley, 2017).

El modelo individual o médico hace referencia a que una discapacidad es sinónimo de poseer un cuerpo con impedimento que condiciona y restringe la experiencia vital de la persona con discapacidad entre otras experiencias, la laboral (Ferreira, 2010).

El Modelo Social Británico surge de la Union of Physically Impaired Against Segregation (UPIAS) en la década de 1950 en Gran Bretaña, como consecuencia del periodo post guerra, con la finalidad de hacer una inclusión de los veteranos en actividades laborales fuera del ejército, y que permitiera a los individuos ser capaces de laborar (Shakespeare, 2010).

El modelo emergente surgido en Estados Unidos de América, fue el Minoritario Americano, que en una secuencia temporal, sucedería cercana al periodo del Modelo Social Británico, pero originado por elementos de inclusión a minorías raciales en Estados Unidos; a estos movimientos se unieron grupos de personas en condición de discapacidad, con el propósito de retar la discriminación de su condición y demandar una redefinición cultural, exigiendo ser considerados para una inclusión real en todos los sectores de la sociedad (Goodley, 2017).

La Organización Mundial de la Salud en 1980 publicó por primera vez un documento que intenta ser una guía de tratamiento y nomenclatura a las

discapacidades, que sirva tanto al sector médico para llamar a cada una de las condiciones con el nombre adecuado, así como para la sociedad en general para referirse apropiadamente y dé dirección en el proceso de inclusión en actividades laborales a personas con discapacidad con el Tratado de Clasificación Internacional de Deficiencia, Discapacidad y Minusvalía (OMS, 1983),. Con esto surge el modelo Biopsicosocial o CIF por las siglas correspondientes a la Clasificación Internacional del Funcionamiento la Discapacidad y la Salud.

A inicios del año 2000, estudiosos de origen escandinavo plantearon la aplicación de teorías sociales minoristas americanas para desarrollar un modelo propio y acondicionado a la normativa laboral existente en Noruega, Finlandia, Dinamarca e Islandia; con ello desarrollan el Modelo Escandinavo o Relacional, en el que el concepto base es la relación o interacción entre el individuo y el medio en donde se desarrolla (Tøssebro, 2004). Este modelo pone de manifiesto que las personas en condición de discapacidad no tienen una limitación relacionada con el ambiente; es el ambiente y todo lo ajeno a la persona con discapacidad lo que no cuentan con los medios para entender y propiciar la autonomía del individuo.

En 2006 surge el Modelo de Derechos Humanos, en el marco de la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, en donde todos los países miembros de la Organización de Naciones Unidas se comprometieron a realizar cambios legislativos que cumplieran con lo estipulado en los acuerdos, entre ellos, el que todas las personas con discapacidad están sujetas a derechos y que la discapacidad no puede ser utilizada como justificación de la negación o restricción de los derechos humanos, como ejemplo el derecho a

trabajar y a ser remunerado dignamente, considerando finalmente que la discapacidad es un concepto en evolución y forma parte de la diversidad humana (ONU, 2007).

La construcción de estos modelos sigue evolucionando y enriqueciendo la comprensión del fenómeno que liga a la inclusión de personas con discapacidad, al ámbito laboral, se revisan como constructos los Modelos Cultural y el Modelo de Diversidad Funcional.

Países europeos que los han implementado sustentan que la participación Estado, Empresa y Sociedad Civil son en suma la fuerza verdadera que posibilita a las personas con discapacidad a desarrollar su potencial (Pérez Dalmeda, 2019).

El tema de la discapacidad y la inclusión en el ámbito laboral puede ser observada desde varias aristas, para la presente investigación se realizará un abordaje para encontrar el efecto de la inclusión de personas en condición de discapacidad y su interacción con las variables de responsabilidad social empresarial, cultura organizacional, bienestar laboral y compromiso organizacional de los empleados de mandos medios que realizan sus funciones diarias al lado de miembros de la organización en condición de discapacidad.

La responsabilidad social empresarial contribuye al progreso de las sociedades desde la generación de empleo, ingresos, desarrollo del capital humano, inclusión social en especial de personas con discapacidad como parte de una política que garantice, promueva y fortalezca los valores de una organización (Gómez Ortiz, 2019).

La responsabilidad social empresarial (RSE) surge como un término acuñado en Estados Unidos alrededor de 1950 por Howard Rothmann Bowen, y es un llamado a los empresarios de la época a participar activamente en el bienestar del empleado al interior y también a hacer una mejora en el entorno; utiliza los estudios de Hawthorne de Elton Mayo. Se propone a los empresarios de ese entonces, atender elementos tan importantes como el bienestar integral del trabajador, en ese sentido, la inserción social y familiar, fueron los ejes de acción de un programa que en lo sucesivo pasarían a ser esenciales en las agendas académicas y empresariales (Bernal Lopez, 2023).

Para medir elementos intangibles de la responsabilidad social empresarial surge en el mundo el denominado Global Reporting Initiative (GRI), una de varias metodologías de evaluación de la responsabilidad social empresarial, propuesta por la organización del mismo nombre, fundada en 1997 por organizaciones no gubernamentales que pretendían medir la calidad, el rigor y la utilidad de las memorias de sostenibilidad en función de los aspectos económicos, ambientales y sociales. Esta organización propone algunos indicadores desde 2002, señalando qué debe medir una empresa para saber si está cumpliendo con lineamientos que protejan a los individuos en sus procesos laborales.

En lo que respecta al tema social, la GRI categoriza dentro de las mediciones de derechos humanos los aspectos de estrategia y gestión, diversidad y oportunidades, así como no discriminación, por medio de indicadores de actuaciones sociales de práctica laboral y trabajo digno. Hace mención en el indicador LA12 a contribuciones asociadas a la sanidad e inclusión laboral de

personas con discapacidad, mientras que el indicador LA10 describe la importancia de generar políticas o programas de igualdad de oportunidades (INSST, 2022).

Hay evidencia científica que vincula de manera directa la inclusión laboral con la cultura organizacional, que es definida como “el conjunto de valores, creencias y prácticas que orientan el comportamiento cotidiano dentro de las empresas” (Schein, 2010).

Una cultura organizacional dirigida hacia la responsabilidad social empresarial y al respeto de la diversidad favorecer ambientes laborales de trabajo, disminuye prácticas de discriminación y fortalece el compromiso de los trabajadores, lo cual es congruente con autores que ven el papel de la cultura como marco simbólico que define la forma de tratar a los grupos históricamente excluidos (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019).

La cultura organizacional es y será uno de los criterios más importantes para elegir una empresa para trabajar, debido a que los empleados además de buscar la remuneración económica están interesados también, entre otras cosas, en el ambiente de trabajo, valores manifiestos y socialización (Driskill, 2018).

Para que una organización sea fuerte en términos de cultura, no puede verse de manera independiente a cada departamento; todos pertenecen a una misma entidad y deben representar valores iguales sin importar la función que desempeñen y con esto ser capaces de ser transmitidos a los empleados y estos entre ellos (Hatch, 2018).

Uno de los estudios realizados entre Estados Unidos y España indica que la integración de personas con discapacidad en equipos de trabajo permite una transformación de toda una corriente laboral al interior de las empresas, y con esto, da un ejemplo de que existe un verdadero cambio de cultura laboral con una genuina perspectiva de inclusión (Sanclemente, 2022).

La articulación de la inclusión laboral, la cultura organizacional y la responsabilidad social empresarial configura un entorno que favorece de manera directa el bienestar laboral (Robbins & Judge, 2019), el cual se define “como la sensación intangible, resultado de un proceso tangible en una actividad laboral que se da de manera natural cuando el trabajador siente que su participación es valorada, existe crecimiento profesional al interior de la organización, se fortalece de las habilidades de sus compañeros y logra transmitirlo a su entorno” (Taris, 2018).

En Europa y Estados Unidos, la falta de población en edad laboral ha dado pie a que se observen detenidamente las posibilidades de incluir a personas con discapacidad en ambientes laborales en donde puedan desarrollar sus capacidades y enriquecer a las organizaciones, este tipo de interacciones benefician tanto a las personas con discapacidad como al resto del personal (Vornholt, 2018).

Por otra parte, un elemento que se estudia de manera relacionada con la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral es el compromiso organizacional, el cual se define como “la creencia de que los valores y objetivos organizacionales alineados con las habilidades, el esfuerzo y la naturaleza de las

condiciones de trabajo, permiten al empleado entregar sus habilidades y conocimiento, dando lugar a su mejor desempeño” (Suharto, 2019).

CAPÍTULO II

Planteamiento del problema

Problema de investigación

¿Cómo se relaciona la inclusión laboral de personas con discapacidad y la RSE con la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional desde la percepción de los trabajadores de mandos medios del sector automotriz de la IME en Ciudad Juárez?

La inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral de las empresas del sector automotriz de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez es un fenómeno que cuenta con elementos dignos de ser estudiados, analizados y contrastados con ejercicios similares realizados en el mundo. Esto posibilita un acercamiento al fenómeno que rodea la inclusión de personas con discapacidad en este sector económico y su relación con los constructos de RSE, cultura organizacional, bienestar laboral y compromiso organizacional. La contratación de personas con discapacidad favorece la reputación, el desempeño y los resultados generales de la empresa (Jurado-Caraballo y Quintana-García, 2024), en ese sentido, es necesario realizar acomodos, diseñar espacios adecuados, además de un liderazgo inclusivo. Por otra parte, evidencia científica sugiere que la percepción de la RSE tanto interna como externa, se relaciona positivamente con el bienestar y actitudes positivas (Wang, 2020).

Es importante conocer cómo es el desempeño, gestión y administración de las organizaciones con respecto al tema de inclusión laboral de personas en

condición de discapacidad, teniendo como pilar el derecho humano que garantiza que toda persona en condición de discapacidad debe tener acceso a trabajar en un entorno que sea abierto, inclusivo y accesible (ONU, 2007).

México garantiza de manera constitucional, en leyes secundarias, en legislación laboral, así como en normas y políticas la inclusión de personas en condición de discapacidad en el ámbito laboral, con lo que queda a disposición de las organizaciones cumplir con tales medidas y que estas sean realizadas de forma permanente y no de manera esporádica, llevando a cabo lo que indica la ley.

Por su ubicación geográfica, Ciudad Juárez tiene un lugar privilegiado para ser el centro de operaciones de diferentes industrias, siendo la maquiladora de exportación una de las principales fuentes de ingresos, dando empleo de manera directa al 66% de la población con tendencia de crecimiento del 3.1% anual para los próximos cinco años (GCECh, 2023).

Coinciden en Ciudad Juárez distintos tipos de organizaciones provenientes de diferentes lados del mundo, lo que enriquece a la cultura fronteriza con sus aportaciones en estilos de administración y gestión del recurso humano, pero en donde todas convergen es en el cumplimiento de la legislación laboral puesto que para que una empresa pueda operar en territorio mexicano debe cumplir con lo dispuesto por el Estado (LIE, 1993).

Justificación

Esta investigación se justifica en la necesidad de identificar y cuantificar la relación entre la inclusión laboral de personas con discapacidad y la responsabilidad

social empresarial con la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional, mediante la percepción de los trabajadores de mandos medios, en el contexto del sector automotriz de la industria manufacturera de exportación de Ciudad Juárez.

Estudios recientes han demostrado que la cultura organizacional no solo configura prácticas internas sino también la relación entre prácticas y las capacidades organizacionales que generan valor competitivo, lo que hace pertinente evaluar su efecto en contextos manufactureros altamente estandarizados (Karo, 2024).

La evidencia contemporánea indica que la inclusión laboral aunada al bienestar de los trabajadores se asocia positivamente con indicadores de efectividad organizacional (Merwe, 2024).

Investigaciones realizadas en el contexto nacional subrayan la importancia del compromiso organizacional y de las condiciones laborales en el resultado de las empresas de manufactura (Salazar-Fierro, 2023).

Lo anterior permite respaldar y justificar la elección de los constructos para esta investigación, así como la pertinencia del contexto geográfico y económico para su estudio.

Objetivos

Objetivo general

Establecer la relación entre la inclusión laboral de personas con discapacidad, y responsabilidad social empresarial con la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de mandos medios en empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Objetivos específicos

1. Precisar la relación entre la inclusión laboral de personas con discapacidad y la cultura organizacional en empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.
2. Identificar la relación entre la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y el bienestar de los trabajadores del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.
3. Medir la relación entre la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y el compromiso organizacional de los trabajadores del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.
4. Determinar la relación de la responsabilidad social empresarial con la cultura organizacional de las empresas del del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez Ciudad Juárez.
5. Analizar la relación entre la responsabilidad social empresarial y el bienestar de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

6. Analizar la relación entre la responsabilidad social empresarial y el compromiso organizacional de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Preguntas de investigación

1. ¿Qué relación existe entre la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y la cultura organizacional en empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez?
2. ¿Qué relación existe entre la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y el bienestar de los trabajadores en empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez?
3. ¿Qué relación existe entre la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y el compromiso organizacional de los trabajadores en empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez?
4. ¿Qué relación existe entre la RSE y la cultura organizacional en empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez?
5. ¿Qué relación existe entre la RSE y el bienestar de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez?
6. ¿Qué relación existe entre la RSE y el compromiso organizacional de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez?

CAPÍTULO III

Marco Teórico

Inclusión Laboral

La inclusión laboral es entendida como “la eliminación de barrera que pueden ser vistas desde esquemas estructurales, actitudinales y organizativa para permitir el acceso, la permanencia y la participación efectiva de las personas con discapacidad en el trabajo” (Oliver, 1990).

La inclusión laboral proporciona el vínculo entre la teoría de modelo social y el análisis de políticas organizacionales que llevan implícito el propósito de transformar prácticas de contratación, retención y diseño del trabajo (Barnes, 2000).

Schur (2005) demostró de forma empírica que la cultura corporativa que incluye valores, rituales, políticas internas y acciones cotidianas determina la inclusión real de personas con discapacidad. En términos operacionales habilita el acceso a vacantes, igualdad de condiciones, oportunidades de carrera y prácticas de retención (Schur, 2005).

Por sí misma, la inclusión laboral no puede remover barreras, es necesario implementar herramientas de liderazgo desde las gerencias que inviten a cambios estructurales, que aunados al reconocimiento de la diversidad de experiencias corporales de los empleados con discapacidad den un espacio de trabajo acorde a las posibilidades de la organización y del empleado (Shakespeare, 2010).

Las intervenciones en las organizaciones que sean bien diseñadas y aplicadas de manera apropiada suelen ser efectivas en términos de costo- beneficio,

la inversión pública y privada genera beneficios en salud, empleo y autonomía de los individuos, en ese sentido, la inclusión laboral es una política que puede ser permeable en todos los niveles de la organización y medible por su trascendencia e impacto (Park, 2022).

Los programas de empleo a personas en condición de discapacidad aumentan las tasas de inclusión laboral y mejoran indicadores de salud y bienestar del empleado y del mismo modo, los elementos internos de desempeño de la organización puesto que incluye la contratación y el mantenimiento de las posiciones y al desarrollo profesional (Patmisari, 2024).

En la definición de discapacidad que propone la Organización Mundial de Salud en 1983 dentro del Modelo Biopsicosocial de la Discapacidad, y que es la generalmente aceptada, se amplía la referencia inicial del enfoque médico que indica alguna restricción en el cuerpo del ser humano que lo limita, y lleva a definirla como “Una interacción compleja entre la salud de la persona en condición de discapacidad y los factores ambientales y sociales que lo rodean”.

De acuerdo con la Clasificación Internacional de Funcionalidades (OMS, 1983), la discapacidad puede interpretarse bajo el siguiente esquema:

Tabla 1.

Clasificación de discapacidad.

Clasificación de discapacidad (CIF)	Descripción	Condiciones posibles
Física o motriz	Afecta la movilidad y la coordinación del cuerpo debido a lesiones en el sistema nervioso, afecciones musculares o problemas óseos.	Parálisis cerebral, lesión medular, amputaciones.
Visual	Reducción parcial o total de la capacidad de ver, que puede ser congénita o adquirida.	Ceguera, debilidad visual baja o avanzada.
Auditiva	Pérdida parcial o total de la audición en uno o ambos oídos. Puede ser neurosensorial, conductiva o mixta.	Sordera, hipoacusia.
Intelectual	Déficit en el desarrollo cognitivo que afecta el aprendizaje, la comunicación y la adaptación social.	Síndrome de Down, trastornos del desarrollo intelectual.
Psicosocial o mental	Trastornos de salud mental que limitan la interacción social, el comportamiento y la funcionalidad en la vida cotidiana.	Esquizofrenia, trastorno bipolar, depresión severa.
Múltiple	Combinación de dos o más tipos de discapacidad, lo que genera mayores barreras para la autonomía y participación.	Iteradas algunas de las anteriores.

Nota: Elaboración propia con base en información de la OMS (1983).

La teoría del Modelo Biopsicosocial de la Discapacidad propuesta por la OMS enuncia la necesidad de la sociedad en general, de observar integralmente el fenómeno de la discapacidad, atendiendo los componentes biológicos y psicológicos del individuo en condición de discapacidad y en lo que al resto de la población que lo rodea respecta. Plantea también que cada país debe abrir sus espacios para la participación de las personas en condición de discapacidad, en la

naturalidad de la vida diaria sin las restricciones que el entorno puede propiciar por las barreras de la ignorancia, discriminación o intolerancia pueden crear (OMS, 1983).

Con la anterior forma de definirlo no recae en la persona con discapacidad la responsabilidad total de su condición, por el contrario, lo convierte en un individuo que no puede desarrollar sus habilidades debido a las contingencias que provoca el medio ambiente en el que se desenvuelve y a los elementos sociales que lo restringen, por ello, es conveniente enriquecer esta definición con lo que la teoría de Derechos Humanos indica, es decir, que es obligación del Estado y de la sociedad en general reconocer su igualdad de derechos los cuales son reconocidos y protegidos por la ley, así como no permitir la discriminación por su condición de discapacidad, abriendo espacios apropiados para su realización laboral (ONU, 2007).

Oliver (1990) postula que la “discapacidad” no es exclusivamente una condición que afecta al individuo considerándolo exclusivamente como un defecto médico, por el contrario, se refiere al resultado que los elementos externos que generan una “barrera social” que provoca exclusión en todos los ámbitos, incluyendo el laboral

Shakespeare (2010), hace un profundo análisis en el modelo de Oliver (1990), en el cual sustenta que gracias a estos estudios se logró denunciar el desempleo de personas en condición de discapacidad, reforzando el hecho de que no se debe en sí misma a la “incapacidad” del individuo, por el contrario, es debido

a la insuficiencia del mercado laboral de abrir sus puertas para ofrecer opciones de integración a estas personas.

Para evitar la exclusión laboral de las personas en condición de discapacidad lo más importante es rediseñar estructuras organizacionales por medio de cambios que contemplen entre otras cosas: políticas públicas, mercados laborales, diseño organizacional, accesibilidad física y tecnológica, formación educativa y capacitación constante, así como un profundo cambio en la cultura y la percepción social de las personas en condición de discapacidad (Barnes, 2000), tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Cambios estructurales de Barnes.

Dimensión de cambio	Problema identificado	Cambio estructural propuesto
Políticas públicas	Las leyes de empleo son fragmentarias o son meramente declarativas.	Hacer una implementación legislación vinculante con sanciones reales para empleadores que discriminan.
Mercado laboral	Los empleos están diseñados según un modelo de "trabajador estándar" (productividad uniforme).	Evolucionar hacia modelos de empleo flexible y adaptativo, incluyendo posibles jornadas parciales, teletrabajo y ajustes razonables financiados.
Diseño organizacional	Las empresas deberían contratar personas con discapacidad sin implicaciones de sobrecostos o riesgos.	Promover incentivos económicos y fiscales permanentes para estimular la contratación inclusiva con beneficios reales que el estado pueda sustentar.

Accesibilidad física y tecnológica	Las barreras arquitectónicas y digitales bloquean el acceso antes de que el individuo comience con sus actividades laborales.	Hacer obligatoria la accesibilidad universal en infraestructura, transporte y plataformas digitales de trabajo, mismas que están amparadas con anterioridad en regulaciones legales que no infieren en costos adicionales para las organizaciones.
Formación y capacitación	Las personas con discapacidad quedan excluidas por falta de acceso a educación y capacitación, puesto que no alcanzan a cumplir con el mínimo de la educación requerida para lograr obtener empleos.	Crear cadenas de formación profesional inclusiva vinculadas directamente al sector productivo, en todos los niveles de la educación básica cumpliendo con las normativas que ofrecen los gobiernos de educación libre para los ciudadanos.
Cultura y percepciones sociales	El imaginario dominante sigue siendo asistencialista, con lo cual el colectivo social asume incapacidad de los individuos y los relega a posiciones peyorativas que no dignifican su condición.	Sustituir el enfoque caritativo por una narrativa de derechos y productividad, mismos que han sido demostrado por diversos estudios a lo largo de la historia y en distintos países, demostrando la capacidad de los individuos para lograr autonomía.

Nota: Elaboración propia con base en Barnes (2000).

No se debe ignorar que algunas discapacidades tienen un impacto más allá de las barreras externas que pretenden ser derribadas; no todas son resueltas por medio de la implementación de políticas públicas o cambios culturales, existen aquellas que definitivamente impedirán al individuo su inserción en el ámbito laboral, y no se debe responsabilizar solo a la persona en condición de discapacidad su falta de “capacidad” para realizar una actividad, pero tampoco se debe a las organizaciones por no tener actividades que sean aptas para personas en esta situación (Shakespeare, 2010).

Las realidades contemporáneas demandan “revigorizar” el modelo social propuesto por Oliver (1990), y el biopsicosocial que, si bien había tenido éxito en el pasado, la actualidad requiere especial atención en aquellas discapacidades que no son visibles, como en el caso de las enfermedades mentales o neurodivergentes que no limitan de manera física la ejecución de una función laboral, pero que sí pudieran afectar un desarrollo laboral mermado por condiciones psico socioemocionales (Levitt, 2017).

El modelo Biopsicosocial de inclusión tiene el fundamento de una continua evaluación de las gestiones de recursos físicos, financieros, sociales, laborales, en este punto converge con las propuestas hechas por la Organización Internacional del Trabajo que apoya la formulación de estrategias de inclusión laboral de las personas con discapacidad (OIT, 2017).

La eliminación del paradigma asociado al lenguaje peyorativo como lo es minusvalía o incapacidad, así como también el reto que representa la carga adaptativa del individuo a funciones que no están diseñadas para ser efectuadas por este, son el reto que debe ser enfrentado por gobiernos y empresas para generar espacios de inclusión laboral (Levitt, 2017).

La inclusión efectiva no solo requiere eliminar barreras físicas o actitudinales, como señala el modelo social, sino también reconocer la diversidad de necesidades individuales derivadas de condiciones crónicas o fluctuantes de algunas condiciones de discapacidad (Goering, 2015).

No se encontraron autores contemporáneos de prestigio que abiertamente planteen que “contratar personas con discapacidad es una mala idea” de forma explícita, ya que sería considerado antiético y contrario a los marcos legales internacionales como la Convención de la ONU sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2007).

Algunos empleadores perciben erróneamente que la inclusión laboral de personas con discapacidad representa un riesgo operativo o financiero; sin embargo, la evidencia empírica demuestra que estas creencias carecen de sustento y están fundamentadas en estigmas históricos más que en datos objetivos (Schur, 2005).

México considera dentro de la Ley General para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, artículos que promueven la integración laboral de personas en condición de discapacidad (LGPIPD, 2011).

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial remonta sus orígenes, bajo este término, a inicios del siglo XX como una respuesta ante diversos debates académicos, políticos y sociales que buscaban definir los compromisos y obligaciones que las empresas tienen de servir a la comunidad en general y no solo a sus miembros (Cochran, 2007).

Otra premisa que da origen a la RSE surge en Estados Unidos como un movimiento social en contraposición de las empresas que apoyaban de alguna

forma la desigualdad social, razón por la cual las empresas comenzaron a atender su identidad al interior y al exterior de estas (Fioretti, 2008).

Uno de los movimientos en los cuales se sustenta la RSE fue el evangélico social, a finales del siglo XIX, en el cual se promueve la idea de que el industrialismo se puede alinear con la ética cristiana y como resultado una justa producción capitalista. Este movimiento introdujo conceptos hoy usados como lo son la ética empresarial y la colaboración que promueve la armonía al interior de las organizaciones (Steensen, 2019).

A mediados del siglo XX, la formulación moderna de la responsabilidad social empresarial (RSE) comenzó a consolidarse después de la Segunda Guerra Mundial, impulsada por los cambios en la conciencia social derivados de los movimientos por los derechos civiles, los derechos de las mujeres, la protección del consumidor y el movimiento ambientalista durante la década de 1960 (Carroll A., 2016).

A inicios de los años 70, en el Foro de Davos se propuso el primer “Código de Comportamiento Ético para la Gestión Empresarial”, tomando en consideración la necesidad de establecer parámetros que asistieran de manera justa a todas las partes interesadas de una organización, desde accionistas, clientes, colaboradores en todos los niveles y de manera sustancial el beneficio de la sociedad en general (Schwab, 1973).

El 1 de noviembre de 2010, ISO emite la primera norma que solo propone lineamientos y no requisitos obligatorios orientadas a la RSE, que a diferencia de

otras normas, no es certificable para que las empresas, además de cumplir con los aspectos legales del país en donde desarrollen sus actividades, puedan de manera voluntaria seguir una guía de análisis y control interno de gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, clientes y participación comunitaria (ISO, 2010). La tabla 3 presenta los lineamientos normativos.

Tabla 3.

Lineamientos normativos ISO 26000.

Lineamientos normativos ISO 26000	Prácticas centrales de integración en la empresa
Gobernanza organizacional	Claridad con relación a quienes en la empresa toman decisiones (valores éticos, integridad y honestidad de sus miembros).
	Participación de los interesados <i>stakeholders</i> (diálogo, consulta y retroalimentación).
	Rendición de cuentas (entrega de resultados claros, honestos y libres de manipulación e intereses).
Derechos humanos	Cumplimiento (identificación, así como la prevención de la violación de los DDHH en todos los niveles y etapas del proceso de su operación, interna y externamente).
	Análisis de riesgo (Las empresas deberán prestar especial atención cuando su operación está dentro de zonas de conflicto o en entidades carentes de marcos legales).
	Complicidad (La empresa debe asegurarse por medio de mecanismos alineados con las directrices de los derechos humanos y la legislación local del cumplimiento de estos en todo momento y sin excepción).
Prácticas laborales	Empleo (La empresa debe cumplir con la legislación laboral del sitio donde desarrolla sus actividades y atender a los esquemas básicos de inclusión, igualdad, libertad y no discriminación de los empleados).

	Condiciones de trabajo (Salarios justos, jornadas razonables, descansos adecuados y acceso a la seguridad social).
	Salud en el trabajo (Las organizaciones deberán cumplir con los elementos legales e ir más allá en la protección de la vida y la salud de sus empleados).
Medio ambiente	Prevención de la contaminación (Enfoque en prevención, reducción y eliminación de cualquier forma de contaminación y concientización en temas del uso y manejo de aire, agua, suelo, ruido, residuos y sustancias químicas).
	Cambio climático (Concientización para el fomento en la reducción en la emisión de gases de efecto invernadero GEI, así como el reciclaje y la reutilización de recursos).
	Adopción de energías limpias (Para sus procesos sustitución de energía eléctrica o combustibles fósiles, por energía solar o eólica).
Prácticas justas de operación	Corrupción (La empresa debe contar con sistemas que prevean, detecten y combatan la corrupción en todas sus formas, desde el soborno, extorsión, fraude y/o especulaciones).
	Competencia leal (Cumplimiento de leyes antimonopolio, colusión o manipulación de los mercados de consumo).
Clientes	Publicidad (Cumplimiento de la ley con relación a la información de sus productos con información veraz, clara, comprensible y transparente).
	Salud y seguridad del consumidor (Deberá priorizarse la seguridad de los productos o servicios ofertados, poniendo por sobre todo la integridad del consumidor).
	Servicio al cliente (La empresa deberá contar con sistemas eficaces y justos para la resolución de quejas de cliente).
Participación comunitaria	Contribución al desarrollo social y económico (Se debe impulsar el desarrollo del sitio de operación de la empresa generando empleo, desarrollando proveeduría local y promoviendo la mejora en la infraestructura de la zona).

	Participación en la vida comunitaria (Énfasis en el establecimiento de relaciones respetuosas y sostenible con la comunidad, adaptación a la cultura en la cual se integra la operación de la empresa y bienestar colectivo).
	Análisis continuo del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad (Evaluación periódica de los efectos de la empresa en la comunidad atendiendo especialmente el aseguramiento del no desplazamiento de su población a causa de su operación).

Nota: Elaboración propia con base en ISO (2010).

El término RSE ha sido cambiante y evolutivo; tiene que ver con los intangibles que construyen una realidad social al interior y al exterior de cualquier empresa, y se enfoca según sus intereses, capacidades y conocimientos (Argadoña, 2012).

La definición que es generalmente aceptada para efectos de certificación empresarial voluntaria, es la propuesta por la International Organization for Standardization (ISO), organización surgida después de la Segunda Guerra Mundial con la finalidad de orientar esfuerzos en las áreas técnicas y operativas de las empresas en el mundo, misma que encuentra la necesidad de generar una norma regulatoria voluntaria que asista en la gobernanza de la organización (ISO, 2014).

En contra parte, Rhodes (2020) hace especial énfasis en que la RSE ha sido vista por los gobiernos como un apoyo para los problemas de la sociedad que no ha podido resolver, y de a poco lo ha convertido en una obligación corporativa, alejándose de la idea original que partía de ser una retribución de la empresa a la sociedad que se daba de manera voluntaria.

Carrol propone en 1991 con la pirámide de RSE, dimensionar las cuatro responsabilidades jerárquicas de la empresa, con lo cual debe aspirar a ser responsable socialmente de una manera integral, de tal forma que equilibre sus obligaciones económicas con un compromiso social ético y legítimo. Las dimensiones referidas son las siguientes:

1. Responsabilidad económica: La base de la pirámide y la que fundamenta todo el ciclo es la rentabilidad, es decir, generar ganancias económicas.

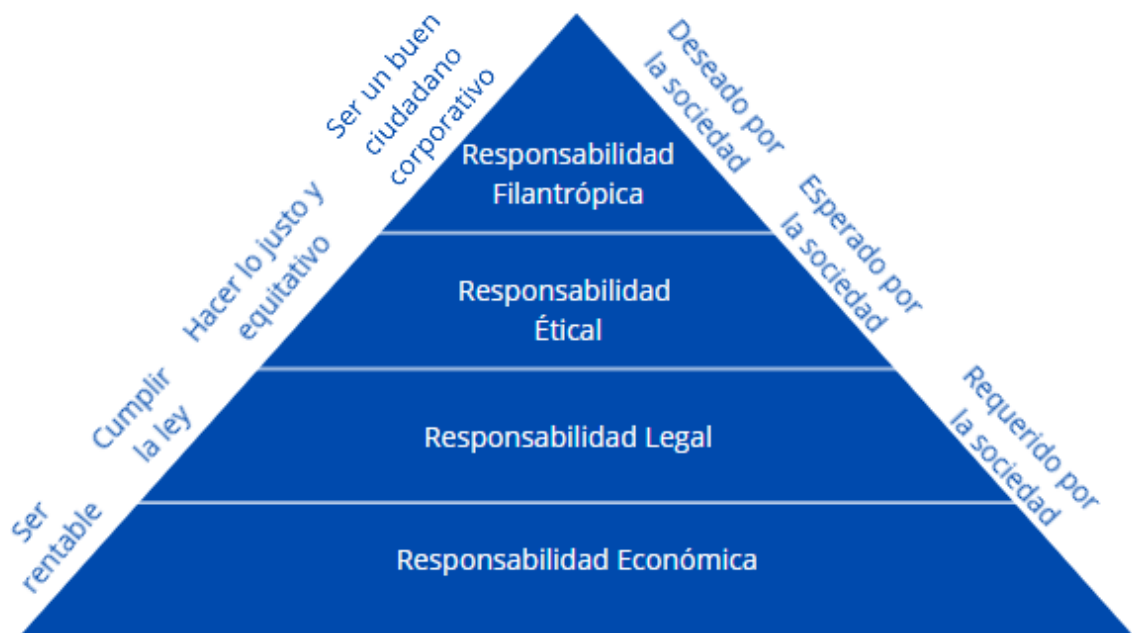
2. Responsabilidad legal: La empresa debe cumplir con las leyes y regulaciones establecidas por la sociedad en la que desarrolla su actividad.

3. Responsabilidad ética: se busca que la empresa actúe con justicia, equidad y respeto en relación con todo aquello que la sociedad considera correcto.

4. Responsabilidad filantrópica: Debe ser una máxima para la empresa retribuir a la sociedad en beneficio común por medio de acciones de voluntariado, donaciones y apoyo a la comunidad en donde desarrolla su actividad.

Figura 1.

Pirámide propuesta de Carrol.



Nota. Elaboración propia con base en Carrol (Carrol, 1991).

Opuesto a lo anterior, Pacheco-Ortiz (2024) asumen que la RSE pasa por uno de los periodos más críticos en la historia; se prueba su verdadera capacidad de responder a una serie de crisis que ocurren de manera simultánea en los ámbitos sociales, laborales y de gobernanza, dando pie a un fenómeno que se ha denominado hipocresía corporativa”, en la que las empresas en teoría solo buscan resguardar su reputación por apariencia y no con acciones reales.

La RSE hace énfasis en incorporar comportamientos socialmente responsables en las empresas que deciden adoptar esta normativa voluntaria, asumiendo cambios que parten desde los derechos humanos hasta aquellos que contribuyen a un desarrollo sustentable en las comunidades en las realizan sus actividades (ISO, 2014).

La RSE se alinea de manera integral con un ambiente social participativo, mismo que promueve la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y las metas de sustentabilidad de la Organización de Naciones Unidas en sus puntos de fin de la pobreza, trabajo decente y crecimiento económico, así como en la generación de alianzas para lograr los objetivos (UN, 2024).

La responsabilidad social empresarial tiene como principales vertientes de análisis la gobernanza de una organización, los derechos humanos, prácticas laborales justas e inclusivas, cuidado del medio ambiente, prácticas justas en la operación, asuntos relacionados con los consumidores y la participación del desarrollo de la comunidad (ISO, 2014).

La forma en la que la responsabilidad social hace medibles las prácticas laborales justas e inclusivas es por medio de métricas que verifican que existan relaciones laborales saludables al interior de la organización, condiciones seguras y de protección social, salud y seguridad en el trabajo, desarrollo humano y formación en el trabajo (ISO, 2014).

Para legitimar su veraz evaluación, algunas empresas optan por normas que sí certifican la RSE como la SA8000 emitida en 1997 por la Social Accountability International (SAI), con bases de la declaratoria universal de derechos humanos, así como en los convenios propuestos por la Organización Internacional del Trabajo (Santos, 2018).

La certificación SA8000 es evaluada por la Social Accountability Accreditation Services, la cual es la entidad acreditadora oficial que supervisa, evalúa y regula la

certificación de las empresas mediante entrevistas con empleados, revisión documental de contratos, nóminas, bitácoras de entrada y salida de empleados de su jornada laboral y revisiones de espacios físicos de la empresa (SAAS, 2016).

La tabla que a continuación se presenta, señala las áreas de evaluación y aspectos evaluables para la certificación SA8000:

Tabla 4.

Tabla de áreas de evaluación SA8000.

Áreas de evaluación SA8000	Aspectos sujetos de evaluación
Trabajo infantil	Prohibición absoluta de menores de edad en la operación de la empresa, y en caso de encontrar el registro de un menor la empresa deberá protegerlo de cualquier situación en la que peligre su condición y ofrecerá programas de educación y manutención.
Trabajo forzoso u obligatorio	Prohibición a cualquier tipo de trabajo involuntario o condicionado al pago de deuda, retención de documentos, pertenencias o privación de la libertad.
Salud y seguridad	El empleo debe ser garantizado en un ambiente físico que cumpla con los elementos de prevención de accidentes y garantice la integridad de los trabajadores durante su jornada laboral.
Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva	Los empleados al interior de la empresa deben gozar del derecho de libre asociación para la conformación de sindicatos o colectividades que gestionen asuntos de beneficio laboral.
Discriminación	Queda estrictamente prohibida la discriminación de cualquier persona por condición de raza, origen, nacionalidad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, afiliación sindical, opiniones políticas o cualquier otro motivo.
Prácticas disciplinarias	Queda estrictamente prohibido la aplicación de castigos corporales, el ejercicio de poder coercitivo, maltrato físico, mental o emocional.
Horas de trabajo	Los empleados deberán contar con un día de descanso por cada siete laborados, la jornada semanal no excederá las 48 horas y el tiempo extra no será mayor a 12 horas por semana.

Remuneración	Los sueldos, salarios y compensaciones deben estar alineados a los que marque la ley del país donde la empresa desarrolle su operación.
Sistema de gestión	La empresa debe contar con un sistema de contemple políticas de responsabilidad social con la comunidad, revisión continua de desempeño laboral de los trabajadores, capacitación y concientización de derechos laborales y contar también con políticas que regulen la relación con proveedores y clientes.

Nota: Elaboración propia con base en SAA (2016).

La RSE presenta retos que desafían aún más su evaluación en las empresas, tal es el caso que relaciona la tipología del liderazgo, la estrategia en la toma de decisiones y los compromisos corporativos, mismos que se desea sean sustentables y compartidos, adoptados en todos los niveles de la empresa para beneficio de todos sus participantes y de la comunidad en general (Kasradze, 2023).

El ajuste de las prioridades para las empresas ante la inminente aparición de crisis económicas y sociales, obligan a las organizaciones a darle prioridad a su ámbito interno mediante la protección del empleo, para dar paso después a atender las necesidades del entorno en donde desarrolla sus actividades (Sozinova, 2021).

Cultura Organizacional

Los símbolos, el lenguaje, los colores, todo aquello que provee una distinción se vuelve parte de una cultura, pero lo más relevante para las organizaciones no debe centrarse en los elementos visibles, también debe atender como prioritarios aquellos que son invisibles y forman parte de lo que mueve el espíritu de los empleados para forjar un carácter de identidad alineado con la organización, que se transmita a la comunidad a la cual están vinculados (Schein E. , 1985).

El término de cultura organizacional se define como el “conjunto de normas y valores que dictan el camino a seguir de una organización y que está estrictamente ligada a los valores de los seres humanos que trabajan en ella”; son el punto de unión que genera un marco de referencia para el comportamiento y las interacciones de la organización en general y de los individuos en particular (Parsons, 1951).

La cultura organizacional toma carácter en los intangibles que se transforman en tangibles de cualquier organización por medio de ritos, símbolos, lenguaje y visión, así como el establecimiento de la relación al interior y al exterior (Genep, 1960).

La cultura organizacional también es concebida como un patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo al enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein E. , 1985).

En los albores de las escuelas de la administración, se daba forma y carácter a lo que años más tarde se reconocería como la escuela humanista de la administración, en donde se centran los esfuerzos en el conjunto de los procesos operativos y técnicos, así como en el bienestar de los empleados, que en conjunto daban como resultado mayores beneficios a las empresas (McGregor, 1960).

En 1985, con el apogeo de la calidad total en los ámbitos administrativos y productivos, la cultura organizacional toma de nuevo el carácter de un imperativo

para cualquier organización, razón por la cual ya no son solo los valores que van por escrito y provee la organización; es lo que se vive y transmite en la organización lo que da forma al bienestar y al compromiso laboral que se extiende en sentido trabajador – empresa (Schein, 1985).

Hofstede (1980) introduce en la cultura organizacional su teoría de las cuatro dimensiones culturales de las naciones, estudio ampliamente reconocido en vínculo directo con la recién desarrollada IBM, allí explica estas dimensiones nombrándolas y detallándolas como la distancia al poder, individualismo vs. colectivismo, masculinidad vs. feminidad y evitación de la incertidumbre.

Tabla 5.

Tabla de dimensiones originales de Hofstede.

Dimensiones originales de Hofstede	Descripción de las dimensiones
Distancia al poder	Es la aceptación y distribución del poder dentro de una sociedad, las culturas con alta distancia al poder se caracterizan por una mayor aceptación de la jerarquía y la desigualdad, mientras que las de baja distancia al poder buscan una mayor igualdad.
Individualismo vs Colectivismo	Esta dimensión distingue entre sociedades que priorizan la independencia y la autosuficiencia de los individuos (individualistas) y aquellas que valoran la armonía del grupo y la lealtad colectiva (colectivistas).
Masculinidad vs Feminidad	Mide si una sociedad se inclina hacia la competitividad, la ambición y el logro (masculinidad), o hacia la cooperación, el cuidado de los demás y la calidad de vida (feminidad).

Evitación de la incertidumbre	Describe el grado en que una sociedad se siente cómoda con la ambigüedad y la incertidumbre. Las culturas con alta evitación de la incertidumbre prefieren reglas, estructuras y evitan el riesgo, mientras que las de baja evitación son más flexibles y tolerantes ante lo desconocido.
--------------------------------------	---

Nota: Elaboración propia con base en Hofstede (1980).

En (1991), Hofstede introduce la ampliación del concepto de cultura organizacional como un “software” mental colectivo con lo que le da un carácter de programa mental compartido en los sitios que se implanta, señalando que la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros; se compone de valores, prácticas culturales en donde pueden ubicarse con facilidad las historias de unión y los héroes que las construyeron, así como las cuatro dimensiones antes mencionadas.

En (1999), Cameron y Quinn proponen dos sistemas de valores subyacentes en las organizaciones, y los clasifican en dos ejes fundamentales de flexibilidad y discreción, o bien, de estabilidad y control, con esto, primero las empresas toman una orientación hacia el interior y de manera integral, y después, su orientación es hacia el exterior buscando la diferenciación.

Por medio de la elaboración de un cuestionario psicométrico al que denominaron Organizational Culture Assessment Instrument, (OCAI por sus siglas en inglés), los autores explicaron que los resultados obtenidos por medio de este ejercicio podían ofrecer una tendencia de dirección hacia dónde se dirigen los esfuerzos colectivos de una organización, y las características dominantes de una

cultura; puede hacerse en un solo segmento de la organización o en distintos para tener una imagen general de la condición de la empresa (Goodman, 2001).

Tabla 6.

Modelo de Valores en Competencia (CVF).

Orientación interna e integración	Flexibilidad y discreción		Orientación externa y diferenciación
	Clan	Ad-hoc	
	Jerarquizada	Mercado	
	Estabilidad y control		

Nota: Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (1999).

Las principales características de los tipos de los enfoques de cultura se explican de manera individual en la siguiente tabla:

Tabla 7.

Tipología de cultura Cameron y Quinn.

Tipología de cultura Cameron y Quinn	Definición de sus características
Cultura de clan	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es un lugar muy cálido y amistoso para trabajar, las personas comparten mucho entre sí. • Puede considerarse una "familia", aunque no existan vínculos entre ellos. • Los líderes de la organización, se pueden considerar mentores con rasgos paternos con profundo apego y confianza. • Existen elementos de unión, tradición, compromiso y el propósito principal es la cohesión entre sus miembros. • Se rinde tributo al trabajo en equipo y al bien común. • Su éxito está en la permanencia y en la preferencia a lo largo del tiempo por sus clientes.

<p>Cultura Ad-Hoc (Adhocracia):</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los miembros de la organización la ven como un sitio dinámico para trabajar, está lleno de retos y la existe un fuerte espíritu emprendedor ligado a la creatividad y a la innovación. • Los líderes de la organización son el ejemplo de tomar riesgos, siempre están actualizados y vigentes. • Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgo, pioneros en lo que nadie antes ha realizado. • Sus resultados están orientados a convertirse en los "primeros" en hacer. • Se busca obtener gran rentabilidad por su innovación. • Promueve fuertemente entre sus miembros la iniciativa individual y la cooperación en la medida de lo posible.
<p>Cultura jerarquizada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. • Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. • Los líderes están interesados en ser coordinadores y mantener la cohesión. • Las políticas y reglamentos son fundamentales en la dirección y estabilidad de la organización, es un ambiente altamente controlado y no deja opciones para la improvisación. • Es un lugar que brinda seguridad para trabajar, no hay opciones de innovación en los procesos a menos que sea dictaminado por un grupo élite. • Su éxito se mide por la fidelización de sus clientes, planeación adecuada y costos de operación bajos.
<p>Cultura de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta es una organización orientada a los resultados, enfocada en realizar trabajos de calidad para los clientes. • Las personas son competitivas y los líderes son altamente exigentes. • Su énfasis principal es el ganar siendo una organización con gran reputación. • Su éxito se mide con el posicionamiento y participación en el mercado. • Son organizaciones que ofrecen seguridad a sus empleados en un ambiente enfocado en el mercado del cual son parte.

Nota: Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (1999).

En contraposición a la cultura organizacional, existe un planteamiento interpretativo, en el cual explica que la cultura organizacional no puede ser entendido como un “recurso” gestionable, se trata más bien de un entramado que surge de los colectivos al interior de la organización, y que esta no tiene ningún efecto a menos que sea alineada con las prerrogativas de sus miembros (Smircich, 1983). En ese mismo sentido, el concepto de cultura organizacional puede ser usado de forma vaga y funcionalista, haciendo de su uso una herramienta de control ideológico desde las gerencias de las organizaciones hacia sus miembros (Meek, 1988).

La cultura organizacional puede ser diferenciada entre cultura superficial y cultura profunda, finalmente lo que marca verdaderamente los valores declarativos y normativos con los que vive una organización, son los patrones que han sido funcionales durante algún tiempo para ser considerados válidos, y por tanto, merecen ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con el entorno, es decir, va más allá de elementos normativos o reglamentarios (Schein, (2010).

De acuerdo con Schein (2010), la cultura organizacional se describe también como valores y comportamientos visibles y conceptualiza en tres niveles jerárquicos, permitiendo una comprensión metodológica analizable, esta tipología es posible observarse en la tabla siguiente:

Tabla 8.

Nivel jerárquico de la cultura organizacional.

Nivel jerárquico	Descripción del nivel	Descripción de elemento	Método de análisis organizacional
Artefactos (Elementos visibles)	Son aquellos elementos observables, entre los que se conjugan las normas, lenguaje, símbolos, rituales, infraestructura.	Estructuras físicas y entorno: Diseño del espacio físico, accesibilidad, distribución de oficinas, son los lugares tangibles donde se desarrolla la actividad de la organización.	Observación etnográfica, análisis documental, con lo cual se permite identificar manifestaciones iniciales de la cultura.
		Lenguaje, jergas y símbolos: Palabras, acrónimos, lemas institucionales, iconografía, únicos que no se comparan con el de ninguna otra organización y tienen un significado inherente en ella.	
		Rituales y ceremonias: Eventos formales e informales que refuerzan valores, estos le dan un carácter que refuerza la cohesión entre los individuos y la organización.	
		Tecnología y herramientas: Plataformas y sistemas utilizados exclusivamente dentro de la organización.	

		<p>Normas visibles de comportamiento: Conductas observables, códigos de vestimenta, trato entre jerarquías</p>	
		<p>Relatos y mitos organizacionales: Historias compartidas que fortalecen identidad, y le dan elemento de unión y arraigo a los miembros de la organización.</p>	
Valores declarados	Principios, ideologías y estrategias explícitas.	<p>Valores estratégicos: Directrices que orientan la toma de decisiones organizacionales, están basados en los elementos básicos de planificación con los cuales fue fundada la organización, estos pueden ser evolutivos con el paso del tiempo.</p>	Entrevistas, análisis de misión/visión con periodicidad, permite detectar la cultura deseada o proyectada.
		<p>Valores éticos y sociales: Principios morales que definen lo correcto para la organización, y están alineados al entorno social donde la organización desarrolla sus actividades.</p>	

		<p>Valores normativos: Estos valores son los que se esperan del comportamiento de los miembros de la organización, estas normas se alinean con lo establecido dentro de los márgenes legales para el cumplimiento de las regulaciones.</p>	
		<p>Valores identitarios: Son los valores que forman parte del orgullo corporativo, y tienen como propósito reforzar su cohesión como organización, son los elementos que los vuelven únicos y están en comunión con la visión y misión.</p>	
Supuestos básicos (inconscientes)	Creencias profundas y no cuestionadas (sobre autoridad, inclusión, éxito, etc.).	<p>Supuestos inconscientes: No se verbalizan, los empleados actúan como si fueran verdades evidentes, se está tan acostumbrado a una forma de hacer las cosas o de relacionarse, que se dan por sentados.</p>	Análisis interpretativo profundo, explica por qué las prácticas se mantienen o resisten al cambio.
		<p>Supuestos no cuestionados: No se discuten ni se ponen a prueba; se consideran "lo natural", es el diario vivir del colectivo al interior de la organización.</p>	

		<p>Supuestos estables y resistentes al cambio: Son los componentes más difíciles de transformar en una organización, son aquellos elementos que son incuestionables y que al ocurrir un proceso de cambio no pueden ser derribados con facilidad.</p>	
		<p>Supuestos determinantes del comportamiento real: Aunque los artefactos y valores cambien, los supuestos reales definen lo que ocurre en la práctica.</p>	

Nota: Elaboración propia con base en Schein (2010).

La cultura organizacional puede reducirse a un simple criterio, es lo que se hace en las organizaciones cuando los jefes no están, y son los colaboradores quienes demuestran quienes son en la realidad (Schein E. , 2010).

Bienestar Laboral

El bienestar laboral puede ser definido como la experiencia no solo positiva y dinámica del bienestar; incluye los aspectos de índole físico, material, psicológico, social, inmaterial, permanente, significativo, coherente e inclusivo, de manera que la óptica del bienestar se vuelve holística en la perspectiva del empleado (Lund, 2017), puesto que la evolución generacional tanto de los seres humanos como el de las organizaciones ya no solo centran en el beneficio económico, además de ello, buscan tener un impacto positivo y sustentable en la comunidad (Driskill, 2018).

El bienestar laboral también lleva la encomienda de proveer a los empleados herramientas que fortalezcan sus habilidades y capacidades inherentes para la resolución de conflictos, manejo de estrés, a fin de encaminar sus esfuerzos a la realización personal en primera instancia, teniendo como escalón de logro la realización profesional, evitando volver una elección dicotómica la satisfacción del ser humano (Ashworth, 2015).

El bienestar laboral es un constructo multidimensional que remite a estados físicos, psicológicos y sociales favorables, experimentados por las personas en el contexto del trabajo, se le conceptualiza frecuentemente desde una perspectiva positiva, como “un estado estable, caracterizado por vigor, dedicación y absorción o bien, como la ausencia de procesos patológicos como el burnout” (Schaufeli, 2004).

La estructura del bienestar laboral se sustenta en los pilares de resiliencia y adaptabilidad, ambos provistos por esquemas estructurados por la organización con sentido alineado a la cultura organizacional, a la responsabilidad social empresarial y a la visión de futuro (Ashworth, 2015).

El interés académico que después se convertiría de interés general, por el bienestar laboral, surge de la evolución de las teorías administrativas, los estudios de las relaciones humanas desde Mayo (1933) con los estudios de Hawthorne que introdujeron la idea de que factores psicosociales influyen en la productividad.

Con el paso del tiempo, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) diferenció aspectos con los cuales se explicaba que el bienestar para los

trabajadores proviene de los factores higiénicos que se encuentran en elementos como el salario y las condiciones laborales, pero estas por sí mismas no generan satisfacción, pero su ausencia sí produce insatisfacción; en cambio, los factores motivacionales como lo son el logro, el reconocimiento y la responsabilidad en el trabajo, impulsan un mayor desempeño, dando al empleado la sensación de bienestar en su actividad

Emery (1960) se propusieron de manera inicial encontrar la relación existente entre la vida profesional y personal de los empleados, con un enfoque multidimensional al interior de la organización que incluía sentido de pertenencia, alineación de valores, sueldos, compensaciones, realización profesional, crecimiento y desarrollo y tiempo de descanso apropiado para mantenerse activo y motivado

Otros estudios realizados revelaron que los factores físicos, psicológicos, sociales y organizacionales al interior de las empresas, influyen directamente en el bienestar del empleado, y definieron bienestar como el “estado positivo y dinámico que lleva a los empleados a realizar sus funciones, buscar mejoras y promover un ambiente favorable para todos los elementos de la organización” (Hacker, 1973).

Karasek (1979) menciona que el estrés y la satisfacción laboral están intrínsecamente ligados y constituye la base conceptual sobre la que más construye el modelo Job Demands–Resources (JD–R), ampliamente utilizado hoy para evaluar el bienestar laboral.

Este modelo emana como parte de una ardua investigación en psicología organizacional y del trabajo. Busca explicar cómo las condiciones del entorno laboral influyen directamente sobre la salud mental, el estrés y el bienestar laboral dimensionándolos en dos estructuras básicas.

Tabla 9.

Dimensiones estructurales del bienestar laboral.

Dimensión	Descripción	Implicación en el bienestar laboral
Demandas laborales (Job Demands)	Carga de trabajo física, cognitiva y emocional que enfrenta el trabajador (plazos, presión, complejidad).	Excesivas demandas generan estrés, agotamiento y menor satisfacción.
Control o latitud decisional (Job Control / Decision Latitude)	Grado en que el trabajador puede tomar decisiones, usar sus habilidades y ejercer autonomía.	Mayor control se asocia con bienestar psicológico, motivación y aprendizaje.

Nota: Elaboración propia con base en Karasek (1990).

De las dimensiones anteriores Karasek (1990) sugiere cuatro tipologías laborales en las cuales se explican la relación entre el tipo de trabajo a realizar, la demanda de acciones del trabajador y el control que este puede ejercer en su función, para dar como resultado el impacto sobre el bienestar del trabajador (ver tabla 10).

Tabla 10.

Tipologías laborales.

Tipo de trabajo	Demandas	Control	Resultado principal
Trabajo activo	Altas	Altas	Bienestar, motivación, crecimiento personal.
Trabajo pasivo	Bajas	Bajas	Desmotivación, pérdida de habilidades.
Trabajo relajado	Bajas	Altas	Satisfacción, baja tensión.

Trabajo de alta tensión	Altas	Bajas	Estrés crónico, riesgo psicosocial.
--------------------------------	-------	-------	-------------------------------------

Nota: Elaboración propia con base en Karesek (1990).

El bienestar laboral, bajo la perspectiva anterior, no está sujeto a la ausencia de estrés, sino a la existencia de un equilibrio dinámico entre las demandas del puesto y los recursos de control y autonomía que tenga el trabajador para desempeñar su función (Karasek, 1990).

El modelo mejor conocido como Job Demand–Control Model o de forma simplificada JDC, se concentra en diagnosticar riesgos psicosociales en organizaciones, evaluar la autonomía y cargas laborales, se adentra de forma inicial también en las estrategias de compromiso y retención de talento humano, promoviendo que se generen rediseños en las prácticas laborales que mejoren las condiciones al interior de la organización. Esta concepción positiva, operacionalizada a través del ejercicio del Job Demands–Resources (JD-R) model, ha ganado amplia aceptación por su capacidad explicativa y su utilidad práctica en la medición y la intervención organizacional (Bakker, 2001).

El bienestar laboral es considerado más recientemente también como la experiencia positiva en el trabajo, que se caracteriza mayormente por encontrar significado a la función laboral del empleado, sus relaciones significativas al interior de la organización, y con el reflejo de la cultura laboral en todos los aspectos de la organización encontrando en ello un estado permanente de florecimiento, lo que impide la aparición de la entropía en las funciones del empleado, buscan el equilibrio entre lo que provee la empresa, como sitio de trabajo y los conceptos de vida que el empleado lleva consigo al entrar en una organización, la justa y apropiada

alineación en ambos sentidos que llevan al éxito tanto a la organización como al empleado (Leiter, 2005).

Organismos internacionales han trabajado constantemente en la búsqueda de herramientas útiles y aplicables en organizaciones, con esta información han publicado guías y lineamientos, de carácter aún voluntario, que fomentan el cuidado de todas las personas que laboran en ámbitos públicos y privados, formando principalmente a las direcciones, gerencias y mandos medios (WHO, 2022).

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es uno de los constructos centrales en la gestión de recursos humanos de toda organización, y se vincula a la psicología del trabajador con el sitio de trabajo y su impacto en la conducta de este en términos de retención, desempeño y extra-rol (Herrera, 2021).

Mowday, Porter y Steers (1979) definen el compromiso organizacional como “la identificación de los empleados con la organización, aceptación y alineación de sus metas y deseo de mantenerse y permanecer en ella, así como una inherente disposición de hacer esfuerzos significativos”.

El compromiso organizacional surge en el trabajador cuando se da una condición de apuestas o inversiones acumuladas (*side-bets theory*), que pone en duda si su permanencia en la organización es mejor que su salida, por lo cual se le dificulta abandonarla, es en este momento de duda en el que el empleado pone especial énfasis en evaluar elementos económicos en su toma de decisión (Becker, 1960).

El compromiso organizacional es un estado emocional del individuo hacia la organización, tiene factores claves a considerar como lo son los afectivos, cognitivos y de valor; son la fuerza que impulsa voluntariamente a los empleados a trabajar en un sitio, y pueden partir de necesidades económicas, sociales y de realización (Vroom, 1969); es un reflejo de la identificación que siente hacia el sitio en el que desarrolla sus actividades, y deben coincidir en temáticas como valores, propósito y satisfacción mutua (Lawler, 1970).

Mowday, Porter y Steers (1979) diseñaron el instrumento *Organizational commitment as identification and involvement*, con el cual se miden las dimensiones de deseos de permanencia, identificación e involucramiento en escala *Likerd* de 7 puntos. En la siguiente tabla se observan los ítems que incluyen el cuestionario mencionado:

Tabla 11.

Ítems del Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).

Pregunta	Dimensión teórica
Siento un fuerte sentido de lealtad hacia mi organización.	Deseo de permanencia
Aceptaría casi cualquier trabajo para continuar trabajando aquí.	Deseo de permanencia
Considero que tengo un futuro largo dentro de esta organización.	Deseo de permanencia
Esta organización merece mi lealtad.	Deseo de permanencia
Hablaría de esta organización como un excelente lugar para trabajar.	Identificación
Estoy orgulloso(a) de decirle a otros que soy parte de esta organización.	Identificación
Mis valores personales y los de esta organización son muy similares.	Identificación
No recomendaría a nadie trabajar en esta organización. (<i>ítem invertido</i>)	Identificación

Estoy de acuerdo con la mayoría de los objetivos y valores de mi organización.	Identificación
Para mí, esta organización tiene un gran significado personal.	Identificación
No siento una fuerte sensación de pertenencia a mi organización. (<i>ítem invertido</i>)	Identificación
Estoy dispuesto(a) a realizar un esfuerzo adicional para que esta organización tenga éxito.	Involucramiento
Esta organización realmente inspira lo mejor de mí en el trabajo.	Involucramiento
Me siento involucrado(a) en los problemas de esta organización.	Involucramiento
A menudo me siento motivado(a) a contribuir más allá de lo que se espera de mí.	Involucramiento

Nota: Elaboración propia con base en Mowday, Porter y Steers (1979).

Estudios realizados por Cohen (2003) revelaron que la gente que participaron en la investigación no era del todo honesta al responder, debido al temor que sentían de posibles represalias hacia sus funciones laborales, si bien, el instrumento es considerado uno de los más robustos, se ha planteado que tiende a centrarse mayoritariamente en el vínculo emocional del trabajador hacia la organización, dejando de lado elementos normativos y de continuidad.

Allen y Meyer (1990) propusieron un modelo innovador de tres dimensiones en el estudio del compromiso organizacional, bajo esta forma de abordar este constructo, lo realizaron reconociendo que además del vínculo entre el trabajador y la organización es de carácter emocional, responde a muchos otros factores que hasta ese momento no habían sido estudiados a profundidad como lo eran los elementos normativos y de continuidad.

Cada una de estas dimensiones representa una forma totalmente diferenciada de apego que determina la vinculación del trabajador con su entorno laboral, la integración de estas tres dimensiones permite analizar y comprender a un nivel más profundo la compleja relación de compromiso entre los empleados y la organización (Allen y Meyer, 1990).

Los distintos tipos de apego se clasificaron bajo las siguientes dimensiones en la tabla siguiente:

Tabla 12.

Descripción de compromisos.

<p>Compromiso afectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este estilo de compromiso es la dimensión más positiva y profunda del modelo propuesto. • Los autores lo definieron como el grado en que un empleado se identifica emocionalmente con una organización. • Está involucrado activa y auténticamente con sus actividades cotidianas y tiene una poderosa sensación de integración a esta. • La convicción de permanencia en la organización está sustentada en un verdadero sentido de pertenencia, propósito y la existencia de coherencia entre los valores personales del trabajador y los valores que se viven en la organización. • El trabajador se siente altamente comprometido cuando percibe que la organización le apoya y reconoce, teniendo verdaderas oportunidades de crecimiento profesional. • Hay una significativa satisfacción de necesidades básicas tales como autonomía y relaciones positivas con otros miembros de la organización, liderazgos justos, participación en la toma de decisiones, comunicación abierta y políticas tangibles de equidad. • Este es el tipo de apego más deseable, puesto que hay una adhesión voluntaria del tipo emocional de parte del empleado hacia la organización.
-----------------------------------	--

<p>Compromiso de continuidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de compromiso tiene una visión de índole instrumental. • El trabajador basa su decisión de permanencia en una organización en elementos de racionalidad por encima de emotividad, a comparación con el compromiso afectivo. • Los empleados permanecen en una organización por necesidad de distinta índole, como lo pueden ser la percepción de escasas alternativas laborales. • La descripción de este compromiso se basa fuertemente en lo propuesto por Becker (1960) de las inversiones acumuladas, que representan la creencia del empleado que ha apostado mucho por estar en esa organización y no puede perder lo que ha invertido como lo puede ser tiempo, esfuerzo, reputación, redes de contactos, los cuales perdería de tomar la decisión de retirarse de la organización. • El compromiso de continuidad toma su fundamento del calculo que realiza el empleado del costo contra el beneficio, y esto se convierte en el mecanismo de retención del trabajador que asume que salir de la empresa le presenta un riesgo. • El mayor problema que se enfrenta con los trabajadores que se mantienen en una organización bajo este esquema es un desempeño por debajo de lo esperado. • El empleado no tiene ese incentivo intrínseco en comparación con los empleados que se encuentran en la condición de compromiso afectivo. • Sin embargo, también representa estabilidad en momentos de crisis pues puede evitar fuga de talento y puede darse el caso de que haya un cambio de percepción hacia el lado de compromiso afectivo con el paso del tiempo
---	---

<p>Compromiso normativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representa la tercera dimensión del modelo. • Es el sentimiento de obligación moral del empleado a permanecer en la organización. • Se ve influenciado por valores internalizados de lealtad, reciprocidad o deber ético. • Los empleados se sienten inclinados a permanecer en la organización por razones morales, queriendo corresponder al beneficio o privilegio que se les otorgo en algún momento de la vida laboral. • Esto ocurre frecuentemente cuando la organización ha invertido en el desarrollo profesional de los empleados, en su capacitación o bien cuando se han dado las condiciones de bienestar y el empleado en respuesta interioriza un compromiso normativo que lo hace considerar que es inapropiado abandonar su puesto y lleva de manera inherente una carga moral que lo lleva a mantenerse en esa organización. • Este estilo de compromiso tiene un fuerte reflejo de influencia de elementos sociales y culturales, debido a que las relaciones sociales, gratitud y colectividad generan una presión invisible de permanencia en los empleados de la organización
------------------------------------	--

Nota: Elaboración propia con base en Allen y Meyer (1991).

Teoría de Recursos y Capacidades

Para amparar cada una de las teorías que explican los constructos de esta tesis, la teoría de recursos y capacidades (*RBV, Resource-Based View*) de Barney (1991) resulta idónea porque es una perspectiva que impacta directamente en la planeación estratégica contemporánea de las organizaciones, sosteniendo que las ventajas competitivas que surgen de los recursos internos de cualquier organización son valiosos, únicos, inimitables y no sustituibles. Desde esta perspectiva, los recursos humanos dejan de ser un mero elemento productivo, para convertirse en activos estratégicos que impactan directamente en la gestión de toda la organización (Barney, 1991).

La teoría de recursos y capacidades, además de explicar la ventaja competitiva de las organizaciones en términos económicos, explica también de manera integral todos los fenómenos que ocurren al interior de esta, y puede ser usada justamente para comprender fenómenos contemporáneos como la inclusión, la cultura organizacional, el bienestar y el compromiso. Este poder explicativo reside en reconocer que los recursos más valiosos son aquellos profundamente humanos, arraigados en la diversidad, la cohesión y el aprendizaje continuo. Esta perspectiva transforma la gestión organizacional en un acto de estrategia socialmente inteligente y éticamente sustentable (Wright, 2011).

La forma tradicional de plantear que los recursos de una organización están basados solo en el desempeño de cada departamento o función se vuelve insuficiente, pues el resultado organizacional es la suma de todos los elementos que la conforman, muy en especial el recurso humano. Esta teoría promueve una sólida conceptualización para las organizaciones, haciendo uso de aquellos elementos que la hacen única y con ello ofrece una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991).

Esta teoría surge como un contraste a lo popularmente aceptado en la década de los ochenta; la economía industrial que sustenta que la base primaria de éxito para cualquier organización son los factores externos del mercado en donde la organización desarrolla actividades (Porter, 1980).

La teoría de recursos y capacidades propone un enfoque de origen, nacido desde el interior de la organización, teniendo como afirmación principal que la ventaja competitiva real de las organizaciones está al interior y no en el exterior de

esta, es un cambio de paradigma de la época, pues vuelve la atención hacia el interior, enfocado toda la atención hacia aquellos elementos que la convierten en única y diferente, por lo cual puede competir en el mercado desde su singularidad (Wernerfelt, 1984).

Le teoría considera como recursos todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la empresa, información y conocimiento que permiten diseñar e implementar estrategias que mejoren la eficiencia y la eficacia; es importante destacar que no todos los recursos generan ventaja competitiva, solo aquellos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles pueden ofrecer esa cualidad de considerarse como tales (Barney, 1991).

Con respecto a las capacidades, estas se definen como “las habilidades colectivas de la organización para coordinar y desplegar recursos” (Amit, 1993).. En otras palabras, mientras los recursos son los “qué” de la organización, las capacidades son los “cómo”.

En la siguiente tabla se hace una compilación de los recursos mencionados, incluyendo definición, criterio de recurso y elementos descriptivos de la organización propuestos por Barney (1991):

Tabla 13.*Descripción de Recursos.*

Recurso	Definición	Criterio de Recurso	Elementos descriptivos de la organización
Físicos	Activos tangibles que la empresa utiliza para desarrollar sus actividades y ofrecer bienes o servicios. Incluyen infraestructura, tecnología y equipamiento.	Valioso y no sustituible si permite eficiencia o adaptación única.	Planta productiva, maquinaria adaptada, instalaciones accesibles.
Humanos	Conocimientos, habilidades, valores, experiencias y compromiso de los empleados. Incluye su capacidad de aprendizaje y adaptación.	Raro e inimitable si depende de la historia o cultura organizacional.	Personal con alto nivel técnico o con experiencia en inclusión laboral.
Organizativos	Procesos internos, estructuras, rutinas y sistemas que coordinan el trabajo y permiten implementar estrategias.	Valioso e inimitable por su complejidad social.	Procedimientos de gestión de talento, cultura de inclusión, liderazgo ético.
Tecnológicos	Conocimientos técnicos, patentes, sistemas de información y propiedad intelectual que sustentan la innovación.	Raro y no sustituible si es único o difícil de reproducir.	Software adaptativo, plataformas accesibles para PCD.
Financieros	Fondos, créditos, inversiones o capital disponible para sostener la operación y el crecimiento.	Valioso si garantiza sostenibilidad en entornos volátiles.	Fondos destinados a responsabilidad social o adaptación laboral.

Intangibles	Elementos no físicos que incluyen reputación, marca, legitimidad social, cultura y relaciones externas.	Cumple los cuatro criterios de los recursos y capacidades (valioso, raro, inimitable, no sustituible).	Imagen de empresa inclusiva, confianza de stakeholders.
--------------------	---	--	---

Nota: Elaboración propia con base en Barney (1991).

En cuanto a las capacidades de la organización señaladas por Barney (1991), en la siguiente tabla se presenta la definición, criterio de capacidades y elementos descriptivos de la organización de cada una de ellas:

Tabla 14.

Descripción de Capacidades.

Capacidades	Definición	Criterio de Capacidad	Elemento descriptivos de la organización
Operativas	Habilidades para coordinar actividades diarias y garantizar la eficiencia productiva.	Gestión de operaciones, control de calidad, logística adaptada.	Generan eficiencia interna y reducen costos.
Gerenciales	Competencias de liderazgo, toma de decisiones y dirección estratégica.	Habilidad para motivar y comprometer equipos diversos.	Determinan la implementación eficaz de recursos VRIN.
Innovación	Potencial organizativo para crear nuevos productos, procesos o servicios.	Desarrollo de tecnologías inclusivas o adaptaciones de puestos.	Permiten sostenibilidad mediante diferenciación.
Aprendizaje organizacional	Procesos mediante los cuales la empresa adquiere, comparte y utiliza conocimiento colectivo.	Programas de formación continua y retroalimentación colaborativa.	Base de las capacidades dinámicas.

Sociales y culturales	Habilidades colectivas basadas en normas, valores y confianza organizacional.	Cultura de inclusión, cooperación interdepartamental.	Altamente inimitables por su naturaleza socialmente compleja.
Dinámicas	Competencia para reconfigurar recursos ante cambios del entorno.	Ajuste a nuevas legislaciones o demandas de inclusión.	Garantizan ventaja competitiva sostenible en entornos volátiles.
Relacionales	Aptitud para gestionar relaciones con stakeholders internos y externos.	Alianzas con instituciones, ONG o clientes diversos.	Fortalecen legitimidad social y reputación.

Nota: Elaboración propia con base en Barney (1991).

Peteraf (1993) profundiza en las condiciones que permiten la sostenibilidad de la ventaja competitiva, tales como: recursos imperfectamente móviles y mecanismos de aislamiento que protegen la singularidad organizacional. Estas condiciones pueden convertirse en políticas de inclusión laboral, en donde la capacidad de la organización para gestionar la diversidad humana constituye una competencia distintiva. Así, las organizaciones que integran prácticas inclusivas generan rutinas organizacionales difíciles de imitar (Peteraf, 1993).

El vínculo entre la teoría de recursos y capacidades con la RSE se puede hacer constar en elementos de recursos intangibles como lo son la reputación, la confianza, el renombre y el reconocimiento social, que, si bien no son tangibles, con el paso del tiempo se vuelven ventajas competitivas que benefician a la organización, pues son únicos e inimitables. Las organizaciones que trabajan en la maduración de estos activos intangibles se ven fortalecidas en un mercado local y extranjero cada vez más competitivo (Hart, 1995).

La cultura organizacional se integra en la teoría de recursos y capacidades como un recurso difícilmente imitable pues se plantea que la cultura es el conjunto de supuestos compartidos, rituales, prácticas y percepciones dentro de la organización y actúa como un agente de unión invisible que fomenta las capacidades necesarias para sostener políticas encargadas de promover el uso estratégico de los recursos con los que cuenta la organización de manera real y no solo de forma simbólica, con lo cual la cultura se convierte en recurso y capacidad al mismo tiempo (Schein E. , 2010).

A partir del modelo Job Demands–Resources (JD–R) que evalúa el bienestar laboral, la teoría sostiene que los recursos laborales fomentan el compromiso y reducen el agotamiento al considerar el bienestar como un activo intangible, la teoría de recursos y capacidades pone especial énfasis en la necesidad de invertir no solo en recursos económicos, sino también en ambientes laborales saludables, accesibles, equitativos e igualitarios con los cuales por resultado implícito, los niveles de productividad y retención del talento humano se ven beneficiados (Bakker, 2017).

Con respecto al compromiso y su relación con la teoría de recursos y capacidades, se ha comprobado por diversos estudios realizados que las organizaciones inclusivas tienden a fomentar el compromiso afectivo entre sus empleados, puesto que la percepción de la justicia organizacional se da como beneficio para toda la población laboral y con ello se genera un atributo de no sustituibilidad de la organización (Barney, 2021).

Fundamentación de hipótesis

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos básicos aprendidos por los trabajadores, lo cual les permite resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna; la inclusión opera como un mecanismo de cambio cultural, incidiendo directamente en la construcción de una cultura más abierta, ética y socialmente responsable (Schein, 2010).

La literatura sobre diversidad organizacional respalda empíricamente la relación entre inclusión y fortalecimiento cultural que sostiene los sistemas organizacionales que gestionan adecuadamente la diversidad generan climas más cooperativos, mayor cohesión interna y mejores niveles de aprendizaje organizacional.

La inclusión de personas con discapacidad amplía la heterogeneidad cognitiva y experiencial, lo que favorece procesos de adaptación y sensibilidad interpersonal. La cultura organizacional no permanece estática frente a la diversidad; se ve desafiada y enriquecida por ella. Las prácticas inclusivas consistentes contribuyen a consolidar valores de equidad, respeto y colaboración, elementos centrales en culturas organizacionales sólidas y sostenibles (Cox, 1993).

Desde la perspectiva de la responsabilidad social y ciudadanía organizacional, la inclusión laboral impacta dimensiones normativas y éticas que son constitutivas de la cultura, integra dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas. La incorporación laboral de personas en condición de discapacidad trasciende el cumplimiento normativo y se ubica en la esfera ética, proyectando coherencia entre discurso y práctica. Cuando esta coherencia es percibida por los

miembros de la organización, se fortalece el sentido de pertenencia, la legitimidad interna y la identificación con los valores institucionales. La inclusión actúa como catalizador de una cultura organizacional orientada a la dignidad humana, la justicia organizacional y la sostenibilidad social (Carroll, 1991).

Con lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente hipótesis:

H1 La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

La Teoría del Bienestar Psicológico en el trabajo explica que el bienestar no se limita a la ausencia de malestar, sino que implica emociones positivas, sentido, relaciones constructivas y logros. Cuando una organización implementa prácticas inclusivas genuinas, promueve entornos más empáticos, respetuosos y colaborativos, lo que impacta directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y transforma la experiencia colectiva del trabajo, fortaleciendo dimensiones centrales del bienestar como el sentido de propósito y la pertenencia (Seligman, 2011).

Desde el modelo de demandas y recursos laborales, la inclusión puede comprenderse como un recurso organizacional que favorece el bienestar y sostienen que los recursos laborales, como el apoyo social, el clima positivo y la justicia organizacional, amortiguan el estrés y potencian el compromiso (Bakker, 2001).

La percepción de equidad en los procesos y decisiones organizacionales influye significativamente en la satisfacción, la confianza y la salud emocional de los

trabajadores. Cuando la inclusión de personas con discapacidad se percibe como una política coherente y justa se fortalece la percepción de justicia distributiva y procedimental. Lo anterior genera seguridad psicológica y reduce actitudes cínicas o defensivas, incide estructuralmente en el bienestar colectivo al consolidar entornos organizacionales más justos y humanos (Greenberg, 1987), en ese sentido, se plantea la siguiente hipótesis:

H2 La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene un efecto positivo y significativo con el bienestar de los empleados del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

La concepción clásica del compromiso como un vínculo psicológico une al individuo con la organización, el modelo tridimensional del compromiso (afectivo, de continuidad y normativo), señalando que el componente afectivo se fortalece cuando los empleados perciben congruencia entre sus valores personales y las prácticas organizacionales. Cuando los colaboradores observan coherencia ética en la organización, se incrementa su identificación emocional con ella, reforzando el compromiso como núcleo del vínculo organizacional (Meyer, 1991).

Desde una perspectiva clásica del intercambio social, la inclusión puede interpretarse como una acción organizacional que genera reciprocidad positiva con lo cual las relaciones sociales se construyen sobre intercambios que producen obligaciones mutuas y confianza. Cuando una empresa adopta prácticas inclusivas auténticas, no solo amplía oportunidades para grupos históricamente excluidos, sino que envía un mensaje colectivo de justicia y responsabilidad social (Blau, 1964).

La relación entre prácticas inclusivas y compromiso ha sido respaldada por estudios empíricos que vinculan diversidad gestionada estratégicamente con resultados actitudinales positivos caracterizados por participación, equidad y valoración de la diversidad influyen directamente en el *engagement* y en la identificación organizacional. Por tanto, cuando la inclusión de personas con discapacidad se integra de manera sistemática en la cultura y en las prácticas organizacionales, se fortalece el sentido de pertenencia colectivo y se consolida un compromiso organizacional más profundo y sostenible (Roberson, 2019).

Con lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H3 La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional de los empleados del sector automotriz del IME de Ciudad Juárez.

La RSE no puede entenderse como una práctica periférica o meramente instrumental; cuando se integra estratégicamente, influye en los valores centrales de la organización. La adopción consistente de políticas socialmente responsables contribuye a moldear creencias compartidas sobre ética, sostenibilidad y compromiso con los grupos de interés, impactando directamente la configuración cultural (Schein, 2010).

La RSE abarca dimensiones económicas, legales, éticas y filantrópicas que definen el comportamiento organizacional esperado por la sociedad. Esta visión implica que la empresa no opera únicamente bajo una lógica de rentabilidad, sino también bajo principios normativos que guían su actuación. La RSE actúa como un

marco normativo que permea la cultura organizacional, reforzando patrones de conducta alineados con la ética empresarial y la legitimidad social (Carroll, 1991).

Las organizaciones que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio experimentan transformaciones culturales profundas, transitando de enfoques reactivos a paradigmas de responsabilidad integrada, una gestión socialmente responsable fortalece una cultura organizacional basada en la coherencia, la transparencia y la orientación a largo plazo (Visser, 2011).

Por lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H4 La responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional de las empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

La (RSE) es un sistema de responsabilidades hacia sus grupos de interés, la organización debe responder ante accionistas, sus empleados, la comunidad y otros actores relevantes. Cuando la empresa incorpora prácticas responsables como condiciones laborales justas, seguridad, desarrollo profesional y equilibrio trabajo-vida está reconociendo al trabajador como *stakeholder* central. Este reconocimiento fortalece la percepción de valor y dignidad, elementos directamente vinculados al bienestar psicológico y laboral (Freeman, 1984).

La responsabilidad ética implica hacer lo correcto más allá del cumplimiento legal. Cuando esta dimensión se traduce en políticas reales de cuidado hacia el trabajador se generan entornos laborales más seguros y humanos, influyendo en la satisfacción, la estabilidad emocional y la percepción de justicia, componentes

esenciales del bienestar. En consecuencia, la RSE actúa como marco normativo que orienta prácticas organizacionales capaces de impactar positivamente la experiencia cotidiana del empleado (Carroll, 1991).

Las organizaciones que integran estrategias responsables y sostenibles tienden a desarrollar culturas de apoyo que reducen el estrés y promueven salud psicológica. La responsabilidad social interna centrada en las condiciones de trabajo funciona como recurso organizacional que fortalece la resiliencia y el compromiso (Cooper, 2013).

Es por lo anteriormente expuesto que se plantea la siguiente hipótesis:

H5 La responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con el bienestar de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

De acuerdo con Huse (2007), las percepciones de responsabilidad social influyen en actitudes laborales clave, y se asocian con mayores niveles de compromiso e identificación organizacional y permanencia. Cuando las políticas responsables se integran en la cultura y en la gestión cotidiana, generan confianza institucional y fortalecen el contrato psicológico.

Cuando los trabajadores perciben que la organización asume responsabilidades éticas hacia la sociedad y hacia ellos mismos, interpretan estas acciones como inversiones simbólicas y materiales en su bienestar (Blau, 1964).

Investigaciones recientes han demostrado que las prácticas de RSE pueden mejorar el bienestar de los empleados tanto de forma directa como indirecta, al

incrementar variables organizacionales como la satisfacción laboral y el compromiso. Estas dinámicas favorecen estados emocionales positivos y una mejor calidad de vida laboral, lo que evidencia que la implementación de estrategias socialmente responsables puede convertirse en un mecanismo relevante para promover el bienestar dentro de las organizaciones (Kim, 2022).

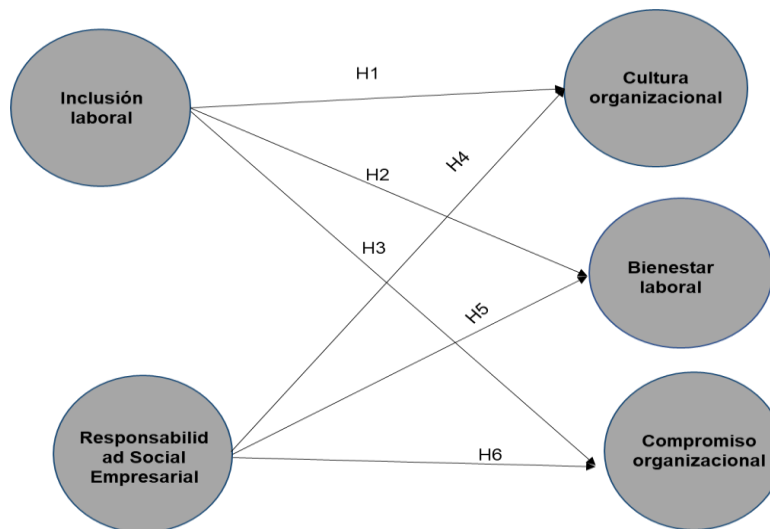
Con base en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H6. Existe una relación positiva y significativa entre la RSE y el compromiso organizacional de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

La siguiente figura se presenta de manera gráfica el modelo propuesto que representa visualmente la congruencia existente entre los objetivos, preguntas de investigación, así como con las hipótesis planteadas:

Figura 2.

Modelo de investigación propuesto.



Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

Marco contextual

Ciudad Juárez

Ciudad Juárez se ubica geográficamente en la región fronteriza con Estados Unidos, justo en colindancia con El Paso, Texas al norte, al este con los municipios de Guadalupe y Praxedis G. Guerrero, al oeste con el municipio de Ascensión y al sur conecta con la ciudad de Chihuahua, capital del estado con el mismo nombre (INEGI, 2020).

Fundada en 1659 como una misión española bajo el nombre de "Paso del Norte", Ciudad Juárez tuvo un papel relevante durante la independencia de México y la Revolución Mexicana (1910-1920). En 1888, la ciudad fue renombrada en honor al presidente Benito Juárez. Su cercanía con EE. UU. la convirtió en un centro de intercambio cultural y económico de alta importancia (Vila, 2000).

Hoy en día, Ciudad Juárez tiene una población total de 1'512,480 habitantes (INEGI, 2020). Es un núcleo industrial y comercial, impulsado principalmente por la industria maquiladora, que emplea a miles de personas, especialmente en sectores industriales como el automotriz, médico y electrónico (Hernández A. H., 2022).

Del total de la población de Ciudad Juárez, 64,510 personas están en condición de discapacidad, del dato anterior el 60% corresponde a una población en edad laboral que representa un total de 38,706 personas (INEGI, 2020). Es importante destacar que no se encontró un indicador que confirme qué cantidad de esta población se encuentra laborando.

Los siguientes mapas muestran la distribución geográfica de Ciudad Juárez:

Figura 3.

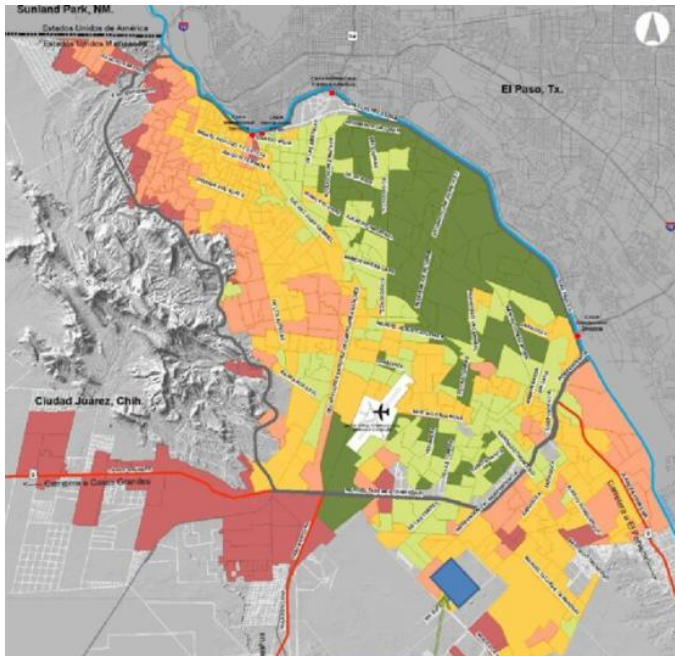
Mapa de la República Mexicana.



Fuente: (INEG, 2023).

Figura 4.

Mapa de Ciudad Juárez.



Fuente: (INEGI, 2023).

Industria Maquiladora

La industria maquiladora se define como “un modelo de producción transnacional en el que una empresa, usualmente extranjera, importa temporalmente insumos, maquinaria y tecnología para ensamblar, transformar o manufacturar bienes en territorio nacional, con el fin de reexportarlos a su país de origen o a terceros mercados, generalmente con exenciones arancelarias y fiscales”. Este modelo busca reducir costos laborales y logísticos, y aprovechar ventajas geográficas y normativas en países con costos de producción y mano de obra más económicos que el del sitio de origen (Carrillo, 1998).

De acuerdo con INEGI (2020), las maquiladoras se clasifican dentro del sector manufacturero de exportación, y en México operan bajo el régimen IMMEX (Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación). Este régimen permite la importación temporal de bienes para su transformación, sin el pago de impuestos, siempre y cuando los productos sean posteriormente exportados (INEGI, 2020).

En orden de importancia, la participación en la producción total del estado de Chihuahua inicia con el sector automotriz, le sigue el de alimentos, metalmecánica, hule y plásticos, muebles y otros, forestal, no metálicos, aeroespacial y textil (Martínez, 2022).

La industria maquiladora constituye un régimen productivo híbrido que combina capital extranjero, mano de obra local y políticas fiscales de excepción, generando enclaves de alta dependencia global y limitada integración nacional (Bair, 2001).

El origen de la IME en México se remonta a la década de 1960, específicamente en la creación del Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) en 1965, impulsado por el gobierno mexicano tras la finalización del Programa Bracero (1942–1964) y tenía como propósito inicial absorber la fuerza laboral desempleada en la frontera norte y atraer inversión extranjera para dinamizar la economía regional (Fernández-Kelly, 1983).

Ciudad Juárez, Chihuahua, constituye uno de los núcleos fundamentales de la IME en México. Debido a su ubicación fronteriza frente a El Paso, Texas, la convierte en un elemento estratégico en el que conjugan flujos laborales, comerciales y tecnológicos transnacionales (Fuentes, 2021).

Según datos de INEGI (2020), Ciudad Juárez concentra más de 330 maquiladoras activas, generando más de 300,000 empleos directos, lo que representa aproximadamente el 60% de la economía local.

En Ciudad Juárez existen 30 parques industriales, los cuales se definen como “una superficie geográficamente delimitada y diseñada para el asentamiento de la planta industrial en condiciones adecuadas de ubicación con infraestructura, equipamiento, servicios básicos y una administración permanente que permite una operación continua” (AMPIP, 2023).

La siguiente tabla enumera los parques industriales existentes en Ciudad Juárez:

Tabla 15.

Parques Industriales en Ciudad Juárez.

Nombre del Parque Industrial en Ciudad Juárez
American Industries Independencia II Industrial Park
American Industries Independencia Industrial Park
American Industries Las Américas Juárez Industrial Park
American Industries Troncoso Industrial Park
Centro Industrial Juárez Center Park
Del Norte Industrial Center Park
HubsPark Ciudad Juárez
Independencia Industrial Center Park
Independencia Industrial Park
Intermex Industrial Park
Intermex Oriente Industrial Park
Intermex Sur Industrial Park
Omega Industrial Park
Panamericano Industrial Park
Parque Industrial Aerojuárez
Parque Industrial Axial
Parque Industrial Bermúdez
Parque Industrial FINSA Independencia I
Parque Industrial Juárez
Parque Industrial Juárez Aeropuerto
Parque Industrial Los Aztecas
Parque Industrial Los Bravos
Parque Industrial Mar del Plata
Parque Industrial Northgate
Parque Industrial Río Bravo I
Parque Industrial Río Bravo II
Partido Iglesias
Río Bravo Industrial Center
Salvárcar Industrial Center Park
Vesta Park Juárez Sur

Nota: Elaboración propia.

Ciudad Juárez es considerada por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2023), como la ciudad número uno en el rubro de capacidad de producción y eficiencia laboral en la industria maquiladora a nivel nacional, tiene 330 empresas segmentadas en ocho diferentes sectores industriales (INDEX, 2021).

Sectores industriales

1. Automotriz: Ensamblaje y fabricación de componentes, motores y vehículos.
2. Electrónica: Producción de dispositivos electrónicos, componentes y electrodomésticos.
3. Aeroespacial: Manufactura de partes y ensamblaje de componentes para la industria aeronáutica.
4. Dispositivos médicos y de salud: Fabricación y ensamblaje de equipos e insumos médicos.
5. Textil y de prendas de vestir: Confección y acabado de productos textiles.
6. Metalurgia y moldeo por inyección de plástico: Producción de piezas y componentes para diversas aplicaciones industriales.
7. Mobiliario: Fabricación de muebles y sus partes.
8. Alimentación y bebidas: Procesamiento y empaque de ciertos productos (aunque menos común que otros sectores).

Sector automotriz

De acuerdo con Índice Juárez, a partir de la imagen de un vehículo, en las diversas piezas que son instaladas en él, participan 15 compañías ubicadas en Ciudad Juárez (INDEX, 2021).

La industria automotriz es uno de los sectores más importantes y dinámicos a nivel mundial, con un impacto significativo en la economía, la sociedad y la tecnología, de acuerdo con el perfil automotriz publicado por el Gobierno del Estado de Chihuahua en 2025, este sector emplea de manera directa a 180, 412 personas, representando un aumento del 3.4% con respecto al año anterior (Chihuahua, 2025).

Otros datos obtenidos de este informe indican que:

1. El Estado de Chihuahua contribuyó con el 3% de producto bruto total (PBT), del sector automotriz nacional.
2. Es el noveno lugar a nivel nacional en aportación del sector automotriz con una representación de \$87,545 millones de pesos.
3. En 2024, Chihuahua captó un total de \$1,496.7 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa (IED).
4. El Estado de Chihuahua ocupó el cuarto lugar a nivel nacional en exportaciones del sector automotriz al registrar un total de \$18,523.2 millones de dólares.
5. Se estima que el sector automotriz concentró el 90% del valor de las exportaciones al alcanzar los \$16,670.9 millones de dólares.
6. El sector automotriz representó 22% del total de las exportaciones del estado.
7. Los principales productos exportados del sector automotriz fueron:
 - a. Vehículos de motor para el transporte de mercancía.
 - b. Ruedas de carretera y sus partes y accesorios.
 - c. Piezas y accesorios para vehículos de motor.

- d. Partes de *airbags* de seguridad con sistema de inflado.
8. Los principales países de destino final del sector automotriz fueron:
- a. Estados Unidos de América, con el 93.6%
 - b. Canadá, con el 4.6%.
 - c. Finlandia, con el 0.5%.
9. Ciudad Juárez concentra el 57% del total de empresas del sector automotriz del Estado de Chihuahua, así como la mano de obra y generación de PTB.
10. Las principales empresas productoras que localizan su operación en el estado son:
- a. Ford.
 - b. BRP
 - c. Bosch.
 - d. Cummins.
 - e. Bocar group.
 - f. Yazaki.
 - g. Lear.
 - h. Phinia.
 - i. ZF.
 - j. Continental.
 - k. APTIV.

Mandos Medios

Los mandos medios tienen la posición central en la jerarquía organizacional, son los responsables de implementar los planes diseñados por la dirección, asegurándose de que sean cumplidos de manera efectiva y eficiente por los niveles operativos, de tal forma que logren los objetivos planteados de manera inicial en la organización (Harding, 2014).

Estos desempeñan un papel crucial en la construcción de la identidad organizacional, equilibrando las expectativas de la alta dirección y las necesidades del personal a su cargo (Gonzales-Miranda, 2016).

El concepto de mandos medios en la administración y la teoría organizacional ha sido desarrollado a lo largo del tiempo por varios autores, sin embargo, uno de los primeros en mencionarlo de manera estructurada fue Fayol (1916) en su obra Administración Industrial y General, en donde describe la jerarquía organizacional y la importancia de los niveles intermedios en la gestión.

Los mandos medios son los responsables de vincular y facilitar la gestión de los procesos de cambio dentro de las organizaciones, son un puente entre la alta dirección y los empleados que ejecutan funciones operacionales para que se logren las metas planteadas en los planes estratégicos. Son influencia de innovación y adaptación organizacional (Leung, 2019).

Dentro de las responsabilidades que son inherentes en los mandos medios está el de la comunicación interna y de la motivación de los equipos de trabajo. Son actores que continuamente interpretan las políticas estratégicas y las traducen en

prácticas concretas en sus respectivas áreas. Son mediadores en los conflictos al interior de la organización y activos transmisores de la cultura organizacional (Ilgen, 2020).

Los mandos medios son una influencia significativa en la creación, estructuración y ejecución de estrategias, considerados también como un enlace vital de la dirección hacia las operaciones diarias. Tienen alto impacto en el desarrollo profesional del talento humano de la organización y su gestión del cambio (Parker, 2021).

Aunque los mandos medios centran su función principal en vincular la dirección con la operación, están sobrecargados debido a la dualidad de roles que deben cumplir como traductores de estrategia y supervisores operativos, la cantidad de información y tareas a realizar pueden conducir a una gestión deficiente (Mintzberg, 2017), por lo que es importante poner especial interés en la carga de trabajo.

CAPÍTULO V

Metodología

La presente investigación fue realizada con enfoque cuantitativo, de corte transversal con alcance correlacional, no experimental. La recolección de datos fue a través de cuestionario en escala Likert de cinco puntos.

Población y muestra

La población de esta investigación está determinada por trabajadores de mandos medios del sector automotriz de la industria maquiladora de exportación de ciudad Juárez, Chihuahua.

Con información del directorio de servicio proveniente de la página de internet de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, INDEX Juárez, se estableció contacto por correo electrónico y mensajes por medio de la aplicación WhatsApp, para solicitar la participación de los trabajadores de mandos medios, teniendo como condición que trabajaran de cerca con personas en condición de discapacidad. Se incluyó la carta de dictamen favorable por parte del H. Consejo de Ética de la UACJ y el enlace del instrumento para responder el cuestionario vía *Google Forms*. No se ofreció ningún estímulo por la participación.

El muestreo fue no probabilístico, que implica recolectar datos de una parte de la población que cumple con las características requeridas para la investigación pues coincide con el contexto, la temporalidad y la representatividad utilitaria requerida para el análisis estadístico de la información (Jager, 2017).

La recolección de datos se realizó en el periodo de abril a octubre de 2025, obteniendo una muestra de 109 trabajadores de mandos medios del sector automotriz, quienes respondieron de forma anónima. Los datos fueron capturados y analizados por medio del software IBM SPSS en su versión 31 para los cálculos descriptivos, y SmartPLS 4 para la modelación estructural.

La muestra de 109 observaciones se considera metodológicamente adecuada para el análisis mediante PLS-SEM, dado que Hair et. al. (2017) señalan que en este tipo de análisis, el tamaño de la muestra se evalúa considerando la complejidad del modelo, la magnitud de los coeficientes estructurales y la potencia estadística, y no únicamente por reglas heurísticas.

Barclay et al. (1995) & Hair et al. (2017) proponen la regla de 10 veces que indica que el tamaño muestral mínimo en PLS-SEM debe corresponder a diez veces el mayor número de flechas estructurales que apuntan hacia un mismo constructo. En el modelo de esta investigación se identifican dos variables endógenas, cada una con tres relaciones estructurales entrantes. En ese sentido, el criterio se calcula con base en 3 flechas, por lo que el tamaño mínimo requerido sería de 30 observaciones. Si la muestra estuvo integrada por 109 participantes, esta supera con amplitud dicho criterio, sin embargo, esto debe interpretarse únicamente como una referencia inicial y no como prueba definitiva de suficiencia muestral (Kock & Hadaya, 2018).

Una justificación más sólida la proponen Kock & Hadaya (2018) con el método de la raíz cuadrada inversa en el que se recomienda estimar el tamaño

mínimo de la muestra a partir del coeficiente de trayectoria estandarizado de menor magnitud del modelo. En este estudio, el valor beta más pequeño es 0.281; aplicando el criterio propuesto, el tamaño mínimo estimado es de 79 casos, de modo que la muestra de 109 participantes rebasa ese umbral y ofrece respaldo empírico suficiente para la estimación del modelo. Kock y Hadaya (2018) señalan que este procedimiento es más preciso y seguro que la regla de 10 veces para estudios con PLS-SEM.

Retomando lo señalado por Hair et al. (2021) quienes señalan que lo ideal es que el tamaño de la muestra se evalúe a partir del poder estadístico y la magnitud de los efectos observados más que mediante reglas heurísticas, a partir del análisis realizado en esta investigación, se pudo observar que los coeficientes *path* obtenidos oscilan entre 0.281 y 0.473, lo cual muestra relaciones de magnitud sustantiva entre los constructos. Por otra parte, en la evaluación del modelo estructural, los tamaños de efecto f^2 obtenidos están entre 0.114 y 0.421, esto representa que los efectos van de pequeños a grandes, con predominio de efectos moderados y altos. Hair et al. (2017) señalan que los puntos de corte de 0.02, 0.15 y 0.35 permiten interpretar los efectos como pequeños, medianos y grandes, respectivamente. En este mismo orden de ideas, los valores de R^2 de 0.375, 0.424 y 0.518 muestran niveles explicativos entre moderados y aceptables, tomando en cuenta que en PLS-SEM valores de 0.25, 0.50 y 0.75 suelen interpretarse como débiles, moderados y sustanciales, respectivamente.

En conjunto, todos estos resultados indican que la muestra no solo fue suficiente en términos numéricos, sino también adecuada para recuperar relaciones

estructurales consistentes, con capacidad explicativa y predictiva aceptable. Por lo anterior, puede afirmarse que 109 participantes constituyen una muestra pertinente para el análisis de los mandos medios del sector automotriz en Ciudad Juárez mediante PLS-SEM.

Instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado en esta investigación fue conformado por cinco distintos cuestionarios que tenían como propósito medir la percepción de los trabajadores de mandos medios del sector automotriz de la IME, con respecto a la percepción de la inclusión laboral y la responsabilidad social empresarial y su relación con la cultura organizacional, bienestar laboral y compromiso organizacional.

La estructuración de este instrumento se basó en cuestionarios ya existentes que han sido validados con anterioridad, y el diseño propio de un instrumento que mide la inclusión laboral.

Este cuestionario incluyó 72 ítems integrados de la siguiente manera:

- Seis de carácter demográfico.
- 66 ítems que midieron la relación entre dos variables independientes con tres variables dependientes, respondidos en escala *Likert* con 5 opciones de respuesta, en donde 1 fue totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.
- Para medir la Inclusión Laboral (IL), se diseñó un cuestionario de 15 ítems con base en la literatura.

- La decisión de construir estos 15 ítems no fue arbitraria, respondió a la necesidad de garantizar una adecuada representación conceptual del fenómeno estudiado, cuando se abordan constructos complejos, es indispensable cubrir sus distintas dimensiones sin reducirlas en exceso (Hair, 2019).
- La literatura metodológica sostiene que un mayor número de ítems contribuye a fortalecer la confiabilidad interna del instrumento, particularmente cuando se evalúan variables latentes multidimensionales. En etapas de investigación aplicada, es recomendable incluir suficientes indicadores por constructo para alcanzar niveles adecuados de consistencia interna, antes de proceder a procesos de depuración (Nunnally, 1994).
- Al tratarse de un estudio contextualizado en un sector específico, como el de la industria manufacturera de exportación, fue necesario incorporar reactivos que reflejaran particularidades del entorno organizacional analizado. El desarrollo de escalas requiere un proceso iterativo en el que inicialmente se recomienda generar un banco amplio de ítems, para posteriormente evaluar su desempeño psicométrico (DeVellis, 2017).
- La elaboración de estos 15 ítems también respondió a un criterio de rigor académico y exhaustividad teórica, en la cual se sostiene que en investigaciones sociales aplicadas es preferible iniciar con instrumentos amplios que permitan capturar la complejidad del

fenómeno, antes que simplificar en exceso y comprometer la validez del estudio (Miller, 2012).

- En este sentido, los 15 ítems permitieron capturar con amplitud las distintas aristas teóricas del modelo propuesto, asegurando una base sólida para los análisis posteriores.
- Trabajar con estos 15 ítems permitió realizar análisis factoriales exploratorios y confirmatorios con mayor margen de decisión, fortaleciendo la validez de constructo del instrumento, fue una decisión metodológicamente responsable, alineada con estándares internacionales de investigación y con la profundidad que exige un trabajo doctoral.
- Para la variable independiente Responsabilidad Social Empresarial (RSE), se adaptó el instrumento de Carrol (1991), de 16 ítems.
- Para la medición de Compromiso Organizacional (CO) se hizo uso del *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*, de Cameron y Quinn (2005), el cual contiene 10 ítems.
- Bienestar Laboral (BL) fue medido con el *Workplace Well-Being Index (WWBI)* diseñado por Cooper (2017), que contiene 10 ítems.
- Para la variable de Compromiso Organizacional (CO), se utilizó el instrumento de 19 ítems de Allen y Meyer (1991).

Para plantear las formas de evaluar cada variable se presenta el detalle de cada uno de ellos:

- Medición de Inclusión Laboral:

- Fue diseñado a partir de criterios internacionalmente reconocidos en materia de discapacidad, derechos laborales, accesibilidad universal, responsabilidad social empresarial y gestión organizacional inclusiva.
- Cada ítem se fundamentó en evidencia científica, normativa y directrices internacionales.
- Se aseguró que la medición sea válida, pertinente y alineada con las prácticas globales en inclusión laboral.
- Para garantizar la validez de contenido, los 15 ítems cubren los pilares esenciales que la literatura científica identifica como determinantes para evaluar el nivel de inclusión laboral de una organización.
- Se establecieron parámetros sobre contratación inclusiva, cultura corporativa, accesibilidad, políticas organizacionales y desempeño social.
- Medición de Responsabilidad Social Empresarial.
 - El modelo de Responsabilidad Social Empresarial propuesto por Carroll (1991), también conocido como la Pirámide de la RSE, es considerado un marco teórico sólido, completo y ampliamente aceptados en la literatura internacional.
 - Las dimensiones tienen validez comprobada.
 - Tiene una estructura clara de las dimensiones de la RSE.
 - Es aplicable en cualquier sector económico y tipo de empresa.
 - Permite hacer una medición con visión estratégica.
 - Representa un instrumento robusto y pertinente alineado al propósito de esta investigación.

- Medición de Cultura Organizacional.
 - OCAI de Cameron y Quinn (2005), es uno de los modelos más reconocidos, validados y utilizados para medir cultura organizacional.
 - Instrumento práctico, breve y funcional.
 - Evaluó la condición de cultura organizacional actual y permite identificar esta condición en distintos sectores económicos y tipos de empresas.
 - Instrumento con alto grado de confiabilidad y con alta aceptación académica.

- Medición de Bienestar Laboral
 - El *Workplace Well-Being Index* (WWBI), instrumento contemporáneo utilizado para evaluar el bienestar laboral desde una perspectiva multidimensional.
 - El WWBI evalúa el bienestar considerando factores que influyen de forma holística en la experiencia laboral de los empleados.
 - Este instrumento WWBI incorpora criterios reconocidos por organismos como: OMS (2022), OIT (2017), la ISO 45003 salud psicológica en el trabajo (2021).

- Medición de Compromiso Organizacional:
 - Compromiso organizacional de Allen y Meyer, (1991) es el marco conceptual más sólido, completo y utilizado para evaluar el compromiso organizacional.

- Alta confiabilidad, validez factorial y capacidad para adaptarse a distintos contextos organizacionales.
- Es el instrumento más alineado al propósito de esta investigación.

Operacionalización de las Variables

La operacionalización de las variables consiste en especificar procedimientos para medir variables mediante indicadores observables que permiten vincular la teoría con la medición empírica, convertir los conceptos abstractos en variables medibles (Creswell, 2024).

Este proceso de convertir variables en indicadores observables y mensurables que permitan recoger información válida y confiable da como resultado la posibilidad de medir conceptos que de otra forma no podrían escalarse (Hernández R. , 2014). La siguiente tabla muestra de manera grafica la relación entre la variable, el tipo de variable, la definición de estas, así como su dimensión, indicador y el instrumento utilizado para su medición.

Tabla 16.

Operacionalización de las variables.

Variable	Tipo de variable	Definición	Dimensión	Indicador	Instrumento
Inclusión Laboral	Independiente	Eliminación de barrera que pueden ser vistas desde esquemas estructurales, actitudinales y organizativa para permitir el acceso, la permanencia y la participación	Acceso y oportunidades Participación y toma de decisiones Trato justo y no discriminación Pertenencia y clima inclusivo	Igualdad de oportunidades. Percepción de trato justo. Participación en actividades, comités o proyectos. Accesibilidad a	Elaboración Propia.

		efectiva de las personas con discapacidad en el trabajo (Oliver, 1990).		recursos, información y capacitación. Percepción de pertenencia. Ausencia de prácticas discriminatorias o excluyentes.	
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Independiente	Concepto que abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas (o voluntarias) que la sociedad tiene sobre las empresas en un momento dado (Carrol, 1991).	Responsabilidad económica Responsabilidad legal Responsabilidad ética Responsabilidad filantrópica	Rentabilidad y eficiencia. Cumplimiento de leyes laborales y reglamentos. Transparencia y prácticas éticas. Participación en actividades sociales o comunitarias. Protección del medio ambiente. Relaciones responsables con empleados y proveedores.	AB Carrol, 1991.
Cultura Organizacional	Dependiente	Patrón de supuestos básicos compartidos, aprendidos por un grupo al enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de	Cultura Clan (colaborativa) Cultura Adhocracia (innovadora) Cultura Mercado (competitiva) Cultura Jerarquía (control/estructura)	Colaboración y sentido de familia (Clan). Innovación, creatividad y flexibilidad (Adhocracia). Enfoque en resultados, metas y competitividad (Mercado). Procesos estandarizados, control y estabilidad (Jerarquía).	OCAI, Cameron y Quinn, (2005).

		percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 1985).			
Bienestar Laboral	Dependiente	Es la experiencia no solo positiva y dinámica del bienestar; incluyen los aspectos de índole físico, material, psicológico, social, inmaterial, permanente, significativo, coherente e inclusivo, de manera que la óptica del bienestar se vuelve holística en la perspectiva del empleado (Lund, 2017).	Propósito / Satisfacción con el trabajo Bienestar social Bienestar financiero Bienestar comunitario Bienestar físico	Sentido de propósito en el trabajo. Relaciones positivas con compañeros. Seguridad financiera y estabilidad económica. Relaciones con la comunidad. Salud, energía, descanso y hábitos saludables. Satisfacción con la vida.	World Well-Being Index (WWBI), Gallup (2010).

Compromiso Organizacional	Dependiente	Es un estado emocional del individuo hacia la organización, tiene factores claves a considerar como lo son los afectivos, cognitivos y de valor; son la fuerza que impulsa voluntariamente a los empleados a trabajar en un sitio, y pueden partir de necesidades económicas, sociales y de realización (Vroom, 1969).	<p>Compromiso afectivo: apego emocional a la organización.</p> <p>Compromiso de continuidad: permanencia debido al costo percibido de salir.</p> <p>Compromiso normativo: sentido de obligación moral de permanecer.</p>	<p>Identificación emocional con la organización.</p> <p>Sentido de pertenencia.</p> <p>Intención de permanencia.</p> <p>Percepción de costos al salir.</p> <p>Sentido de obligación o deber.</p> <p>Lealtad y actitud positiva hacia la organización.</p>	Allen y Meyer (1991).
----------------------------------	-------------	--	--	---	-----------------------

Nota: Elaboración propia.

Tratamiento estadístico

Se optó por la modelación de ecuaciones estructurales (SEM), debido a que es una de las técnicas estadísticas más robustas en análisis cuantitativo ya que permite evaluar simultáneamente relaciones causales complejas, integrar múltiples variables latentes y analizar modelos teóricos completos (Kline, 2015).

La modelación de ecuaciones estructurales es superior a regresiones tradicionales porque permite analizar todas las relaciones del modelo al mismo tiempo, evaluar efectos directos e indirectos, y confirmar si el modelo conceptual propuesto está respaldado por los datos (B.Byrne, 2016).

PLS – SEM es especialmente adecuado en condiciones en las que el modelo de investigación es complejo y/o existen múltiples constructos, es pertinente para estudios multidimensionales con muestra moderada y en investigaciones que tienen como propósito explicar y predecir relaciones entre variables (Hair, 2019).

CAPÍTULO VI

Resultados

Este capítulo tiene como finalidad presentar, analizar e interpretar los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición utilizado en esta investigación. Los hallazgos se organizan de manera secuencial para facilitar su comprensión y se exponen conforme a los objetivos específicos planteados en el estudio.

Variables demográficas

Las variables demográficas funcionan como elementos esenciales para contextualizar los datos y mejorar la interpretación de los resultados en estudios cuantitativos (Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 2018).

Las siguientes tablas son la representación de los resultados relacionados a la información demográfica de la presente investigación:

Tabla 17.

Género.

Género	Cantidad	Porcentaje
Femenino	64	58%
Masculino	45	42%
Total	109	100%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 18.

Edad del participante.

Edad del participante	Cantidad	Porcentaje
Menor de 20 años	8	7.40%
21 a 25 años	19	17.43%
26 a 35 años	20	18.35%
36 a 45 años	39	35.72%
Mayor de 45 años	23	21.10%
Total	109	100.00%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 19.

Estado civil del participante.

Estado civil del participante	Cantidad	Porcentaje
Soltero	46	42.20%
Casado	43	39.45%
Unión libre	14	12.84%
Divorciado	6	5.51%
Total	109	100.00%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 20.

Último grado académico.

Último grado académico	Cantidad	Porcentaje
Secundaria	4	3.67%
Preparatoria	19	17.43%
Licenciatura	49	44.95%
Maestría	29	26.61%
Doctorado	8	7.34%
Total	109	100.00%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 21.

Puesto de trabajo.

Puesto de trabajo	Cantidad	Porcentaje
Supervisor	59	54.13%
Jefe de grupo	23	21.10%
Técnico	15	13.76%
Inspector	9	8.26%
Otro	3	2.75%
Total	109	100.00%

Nota: Elaboración propia.

Tabla 22.

Antigüedad laboral.

Antigüedad laboral	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	17	15.60%
De 1 a 3 años	35	32.10%
De 4 a 10 años	25	22.94%
De 11 a 20 años	21	19.27%
Más de 20 años	11	10.09%
Total	109	100.00%

Nota: Elaboración propia.

Modelación estructural

1. Estimación de las cargas y su significancia

La estimación de las cargas factoriales constituye el eje central de la evaluación de modelos de medición dentro de la modelación de ecuaciones estructurales (SEM), las cargas representan la intensidad de la relación entre cada ítem y el constructo latente al que están asociados, por lo que su magnitud y significancia estadística son esenciales para determinar la validez del modelo. Una carga elevada indica que el indicador comparte una proporción sustancial de varianza con el constructo, lo

cual respalda la validez convergente; valores recomendados suelen ser iguales o superiores a 0.708 (Hair, 2019).

Bajo el criterio anterior fue necesario eliminar del total de ítems del cuestionario cinco correspondientes a IL, seis de RSE, tres de CO y nueve de COM.

Cabe destacar que Chin (1998), señala que valores por debajo de este mínimo requerido (.708) y superiores a .500 pueden ser retenidos siempre y cuando existan cargas factoriales superiores en los demás ítems del mismo constructo, sin embargo, al hacer el análisis bajo ese criterio se pudo observar un impacto en el factor de inflación de la varianza (VIF) en esos ítems, por lo que se decidió desecharlos.

2. Fiabilidad del indicador

La fiabilidad del indicador se refiere al grado en que cada ítem refleja consistentemente el constructo latente al que pertenece, evalúa qué tan bien un indicador individual mide el concepto teórico que pretende medir.

Se determina a través de la carga factorial estandarizada, la carga elevada indica que el ítem comparte una proporción sustancial de varianza con el constructo, lo que refleja una buena calidad del indicador, las cargas factoriales deben encontrarse por encima de .708 (Hair, 2019), como se señaló con anterioridad.

La siguiente tabla muestra los ítems que permanecen en el modelo y garantizan la calidad, la validez y el rigor del constructo que mide:

Tabla 23.

Fiabilidad del indicador.

ÍTEM	IL	RSE	CO	BL	COM
IL 3	0.744				
IL 5	0.833				
IL 6	0.761				
IL 7	0.714				
IL 9	0.747				
IL 10	0.810				
IL 11	0.779				
IL 13	0.832				
IL 14	0.888				
IL 15	0.802				
RSE 5		0.779			
RSE 6		0.774			
RSE 7		0.752			
RSE 8		0.776			
RSE 10		0.721			
RSE 11		0.824			
RSE 12		0.865			
RSE 13		0.828			
RSE 14		0.764			
RSE 15		0.755			
CO 3			0.735		
CO 5			0.742		
CO 6			0.843		
CO 7			0.775		
CO 8			0.824		
CO 9			0.786		
CO 10			0.827		
BL 1				0.721	
BL 2				0.791	
BL 3				0.767	
BL 4				0.790	
BL 5				0.781	
BL 6				0.785	
BL 7				0.768	
COM 2					0.795
COM 3					0.827
COM 4					0.807
COM 5					0.841

COM 6					0.840
COM 7					0.782
COM 8					0.736
COM 9					0.708
COM 10					0.733

Nota: Elaboración propia.

3. Fiabilidad compuesta

El Alpha de Cronbach mide a fiabilidad compuesta, evalúa la consistencia interna de un conjunto de ítems que miden un mismo constructo latente. Se expresa con valores entre 0 y 1, donde 0.80 o superior se considera adecuado (Hair, 2019).

En la tabla que a continuación se presenta, se puede observar que todos los valores de las variables dependientes e independientes superan el mínimo requerido.

Tabla 24.

Alpha de Cronbach de cada constructo.

Variables latentes	Alpha de Cronbach (.80)
IL	0.934
RSE	0.931
CO	0.900
BL	0.887
COM	0.923

Nota: Elaboración propia.

A manera de comprobación de los datos arrojados por el cálculo del Alpha de Cronbach, el medible *composite reliability* o fiabilidad compuesta, evalúa cuán estables y consistentes son los ítems para medir el constructo. Con el rho_a se verifica que no exista redundancia en el constructo, con valores esperados mayores >.70. se considera la estimación más exacta de la fiabilidad verdadera del

constructo, combina ventajas del Alpha de Cronbach y del rho_c. El rho_c, o mejor conocido como el rho de Dillon, evalúa la consistencia interna de los constructos. Los valores de fiabilidad compuesta que se observan en la tabla 25 están muy por encima del 0.70 y por debajo del 0.95 lo cual indica que existe una adecuada fiabilidad (Hair, 2019).

Tabla 25.

Valores de rho_a y rho_c.

Variables latentes	Composite reliability (rho_a) >.70	Composite reliability (rho_c) >.70
IL	0.938	0.944
RSE	0.935	0.941
CO	0.902	0.921
BL	0.887	0.912
COM	0.930	0.936

Nota: Elaboración propia.

4. Indicador de Multicolinealidad en el modelo estructural (VIF).

Se reviso el factor de inflación de la varianza (VIF), que representa el grado de colinealidad entre variables exógenas hacia las variables endógenas, con lo cual se explica que no existe correlación entre las variables latentes, en la siguiente tabla se observa que todos los valores se encuentran por debajo del valor recomendado de 3 (Hair, 2019).

Tabla 26.

Indicador de multicolinealidad en el modelo estructural.

Hipótesis	VIF <3
IL -> BL	1.104
IL -> CO	1.104
IL -> COM	1.104
RSE -> BL	1.104
RSE -> CO	1.104

RSE -> COM	1.104
----------------------	-------

Nota: Elaboración propia.

5. Validez convergente

Es el criterio fundamental dentro de la evaluación del modelo de medición en la modelación estructural, e indica el grado en que un conjunto de ítems que teóricamente deben medir el mismo constructo está realmente correlacionado entre sí. Un AVE elevado evidencia que los ítems convergen adecuadamente en la medición de la dimensión teórica correspondiente y se espera un valor de al menos .50 de acuerdo con Hair (2019). La tabla 27 muestra que todos están por encima del mínimo requerido.

Tabla 27.

Validez convergente por constructo.

Variable Latente	Average variance extracted (AVE .50)
IL	0.628
RSE	0.616
CO	0.626
BL	0.596
COM	0.619

Nota: Elaboración propia.

6. Tablas de contingencia

La siguiente es la tabla cruzada, también llamada de contingencia; permite examinar la relación y distribución conjunta entre las variables, identificando patrones y posibles asociaciones. Las tablas de contingencia constituyen una técnica descriptiva fundamental para examinar cómo se comportan dos variables de manera simultánea y evalúan si los porcentajes difieren entre grupos (Hair, 2019).

En la tabla 28 se observa que los valores de los ítems que miden a cada variable latente son superiores en el propio constructo.

Tabla 28.

Tablas de contingencia.

Ítems	IL	RSE	CO	BL	COM
IL 3	0.744	0.183	0.411	0.375	0.273
IL 5	0.833	0.285	0.454	0.373	0.325
IL 6	0.761	0.279	0.458	0.436	0.224
IL 7	0.714	0.239	0.350	0.351	0.191
IL 9	0.747	0.255	0.430	0.419	0.386
IL 10	0.810	0.240	0.476	0.501	0.446
IL 11	0.779	0.223	0.482	0.386	0.409
IL 13	0.832	0.218	0.435	0.365	0.341
IL 14	0.888	0.263	0.482	0.445	0.387
IL 15	0.802	0.247	0.446	0.463	0.305
RSE 5	0.109	0.779	0.337	0.343	0.387
RSE 6	0.101	0.774	0.464	0.406	0.309
RSE 7	0.212	0.752	0.509	0.409	0.418
RSE 8	0.098	0.776	0.413	0.434	0.330
RSE 10	0.202	0.721	0.436	0.308	0.334
RSE 11	0.200	0.824	0.390	0.419	0.427
RSE 12	0.248	0.865	0.520	0.474	0.466
RSE 13	0.341	0.828	0.505	0.410	0.542
RSE 14	0.341	0.764	0.445	0.423	0.527
RSE 15	0.434	0.755	0.616	0.482	0.504
CO 3	0.438	0.506	0.735	0.464	0.475
CO 5	0.525	0.433	0.742	0.395	0.421
CO 6	0.411	0.450	0.843	0.545	0.429
CO 7	0.402	0.370	0.775	0.535	0.403
CO 8	0.383	0.585	0.824	0.598	0.454
CO 9	0.486	0.404	0.786	0.571	0.453
CO 10	0.456	0.543	0.827	0.647	0.507
BL 1	0.439	0.403	0.544	0.721	0.493
BL 2	0.477	0.388	0.498	0.791	0.510
BL 3	0.309	0.455	0.421	0.767	0.478
BL 4	0.315	0.471	0.548	0.790	0.517
BL 5	0.485	0.349	0.627	0.781	0.502
BL 6	0.333	0.411	0.415	0.785	0.395
BL 7	0.444	0.391	0.599	0.768	0.448

COM 2	0.299	0.409	0.498	0.551	0.795
COM 3	0.369	0.468	0.585	0.586	0.827
COM 4	0.353	0.474	0.442	0.424	0.807
COM 5	0.393	0.559	0.572	0.502	0.841
COM 6	0.376	0.405	0.459	0.595	0.840
COM 7	0.292	0.351	0.319	0.440	0.782
COM 8	0.377	0.361	0.362	0.377	0.736
COM 9	0.243	0.355	0.307	0.409	0.706
COM 10	0.263	0.461	0.413	0.490	0.733

Nota: Elaboración propia.

7. Validez discriminante

Este valor indica en qué medida un constructo es conceptualmente distinto de los demás contenidos en el modelo; demuestra que las variables latentes miden fenómenos diferentes y no solapados. Los umbrales aceptados son $HTMT \leq 0.85$: criterio conservador y un $HTMT \leq 0.90$: criterio más liberal (aceptable en ciencias sociales) (Hair, 2019).

En la tabla 29 se confirma que todos los resultados evidencian validez discriminante adecuada, asegurando que cada variable latente captura un elemento teórico distinto conforme a lo planteado en el marco conceptual.

Tabla 29.

Validez discriminante por constructo.

Variable Latente	BL	CO	COM	IL	RSE
BL					
CO	0.755				
COM	0.681	0.611			
IL	0.566	0.608	0.443		
RSE	0.578	0.639	0.575	0.313	

Nota: Elaboración propia.

Dentro de los métricos de la validez discriminante, existe el criterio de Fornell–Larcker, en el cual se busca que un constructo comparta más varianza con sus propios indicadores que con cualquier otro constructo del modelo, los valores esperados en este criterio se esperan por encima de .70 cuando se evalúa con respecto al resto de los constructos (Hair, 2019).

La tabla siguiente evidencia esta validez con valores superiores al mínimo requerido.

Tabla 30.

Validez discriminante Fornell - Lacker.

Variable Latente	BL	CO	COM	IL	RSE
BL	0.772				
CO	0.680	0.791			
COM	0.620	0.571	0.787		
IL	0.523	0.562	0.424	0.792	
RSE	0.530	0.601	0.551	0.307	0.785

Nota: Elaboración propia

8. Capacidad predictiva del modelo

Es la habilidad para predecir adecuadamente los valores de las variables dependientes, utilizando la información proporcionada por las variables independientes. Evalúa qué tan bien el modelo puede anticipar resultados, no solo explicar lo que ya ocurrió. Uno de los criterios para evaluar la capacidad predictiva de un modelo es el valor de la R^2 que muestra el grado en el que las variables independientes explican la variabilidad de los constructos endógenos dentro de la muestra. El criterio para determinar la magnitud, de acuerdo con Hair (2019), son: débil (entre 0.19 y 0.35), moderada (entre 0.35 y 0.67), y sustancial (entre 0.67 y 1). La tabla 32 evidencia que todos los valores están entre 0.35 y 0.67, lo cual indica que las variables latentes independientes explican de manera moderada a las dependientes.

En cuanto a la Q^2 , esta evalúa el poder de predicción del modelo, es decir, indica si este aporta información útil para hacer la estimación de los datos que no fueron utilizados durante la estimación (Chin, 2010). Los criterios de predicción propuestos por Barroso et al. (2010) y Chin (2010) indican que de 0 a 0.25 corresponde a una predicción baja, de 0.25 a 0.50 se trata de una predicción media, y de 0.50 o más, representa un alto grado de predicción en el modelo PLS-SEM. La tabla 31 confirma la predicción del modelo, con valores de entre 0.375 y 0.518, considerada como una predicción media.

Tabla 31.

Capacidad predictiva valores R^2 y Q^2 .

Variables latentes	R^2 R-square (0.19)	Q^2 Q-square (0.25)
CO	0.518	0.431
BL	0.424	0.428
COM	0.375	0.402

Nota: Elaboración propia.

La f^2 llamada también *f-square*, es un indicador del modelo estructural que mide el tamaño del efecto (*effect size*) de una variable independiente sobre una variable endógena. Este coeficiente permite determinar la contribución individual de cada predictor, determina la relevancia práctica de cada relación dentro del modelo estructural, es útil no solo para confirmar qué predictores aportan significativamente a la explicación de las variables endógenas, sino también para comparar la magnitud relativa de estos efectos, facilita la identificación de predictores fuertes, moderados o débiles, y contribuye al proceso de depuración del modelo, dado que permite observar si la eliminación de un constructo afectaría sustancialmente el R^2 de la variable dependiente (Hair, 2019). En ese sentido, una f^2 con valores de entre

0.02 y 0.015 indica que el tamaño del efecto es pequeño, valores de 0.15 a 0.35 es mediano y de 0.36 en adelante es grande (Cohen, 1988).

La tabla 32 presenta estos valores para cada una de las hipótesis planteadas, como se puede observar, 4 están en el rango correspondiente a efecto moderado, 3 a grande y 1 a pequeño.

Tabla 32.

Capacidad predictiva valores F².

Hipótesis	F ² f-square (>.02)
IL -> BL	0.249
IL -> CO	0.326
IL -> COM	0.114
RSE -> BL	0.261
RSE -> CO	0.421
RSE -> COM	0.314

Nota: Elaboración propia.

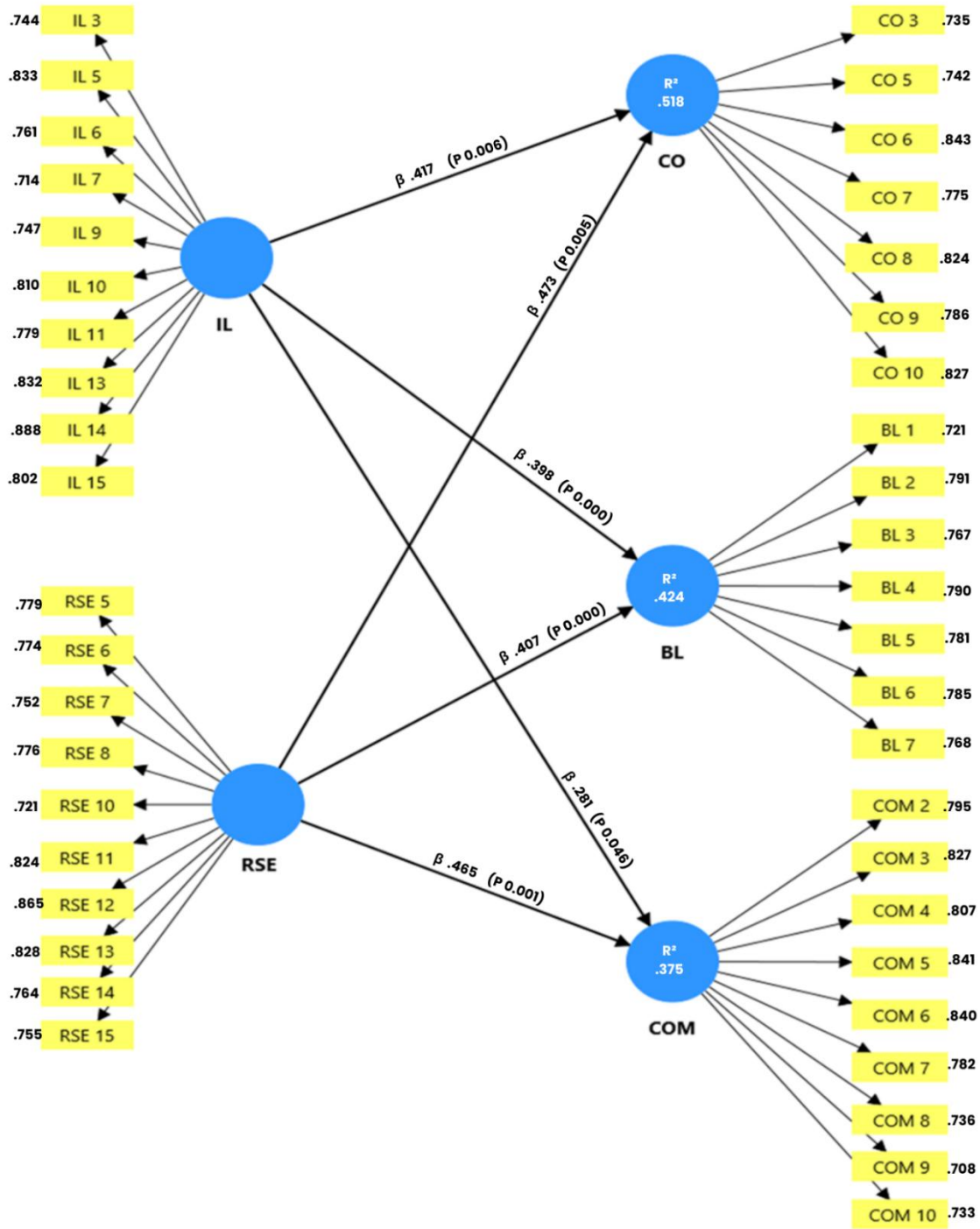
Modelo contrastado

El modelo contrastado ha sido sometido a un proceso formal de evaluación empírica para determinar si las relaciones teóricas que lo componen son respaldadas por los datos, se considera contrastado cuando sus hipótesis han sido probadas estadísticamente y se ha verificado que: las relaciones entre los constructos son significativas, su dirección coincide con lo planteado en la teoría, y los indicadores que lo integran son válidos y fiables (Hair, 2019).

La figura 5 muestra que todas las relaciones entre constructos son positivas y significativas con un valor p de .01, de igual manera, las cargas factoriales de los indicadores superan el 0.708 y R² superiores a 0.19. (superiores a 0.375).

Figura 5.

Modelo contrastado.



Nota: Elaboración propia.

Contrastación de hipótesis

La contrastación de hipótesis tiene como propósito determinar si las relaciones planteadas en el modelo son estadísticamente significativas y si tienen la dirección esperada. Se realiza mediante el análisis de los coeficientes estructurales (β), el valor t y el valor p obtenidos mediante *bootstrapping*. El coeficiente β permite evaluar la fuerza y dirección de la relación entre los constructos, mientras que el valor t determina si dicha relación es estadísticamente diferente de cero. Finalmente, el valor p indica la significancia estadística de la relación (Hair, 2019).

La tabla 33 permite comprobar que todas las hipótesis planteadas tuvieron como resultado “no rechazada”, tomando en cuenta los criterios de los valores mencionados.

Tabla 33.

Contrastación de hipótesis.

Hipótesis	Valor de β (>0.20)	Valor t (>1.96)	Valor P (<0.05)	Resultado
H1 IL → CO	0.417	4.348	0.006	No rechazada
H2 IL → BL	0.398	4.155	0.000	No rechazada
H3 IL → COM	0.281	3.885	0.046	No rechazada
H4 RSE → CO	0.473	6.927	0.005	No rechazada
H5 RSE → BL	0.407	5.539	0.000	No rechazada
H6 RSE → COM	0.465	5.598	0.001	No rechazada

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO VII

Discusión

La discusión que surge a partir de una investigación tiene el propósito de conectar los resultados obtenidos en el proceso de adentrarse en los fenómenos, con el marco teórico que guía el estudio, enfatizando la contribución intelectual que se da como consecuencia de una reflexión profunda y crítica de los hallazgos (Creswell, 2024).

Para esta investigación se realiza una discusión a partir de cada una de las hipótesis propuestas:

H1 La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Se confirma la hipótesis que establece una relación positiva y significativa entre la inclusión laboral de personas con discapacidad y la cultura organizacional, con base en la evidencia científica encontrada en la literatura y los hallazgos propios de esta investigación.

Con base en los hallazgos de esta investigación, se puede afirmar que la cultura organizacional inclusiva es un factor clave para derribar barreras actitudinales y estructurales hacia las personas con discapacidad y favorece su integración, tal y como lo confirma Zambrano (2024).

Por otra parte, Jani, Ahmad, Ali y Misba (2025) han destacado que la inclusión y una cultura organizacional favorable son componentes esenciales para promover

un espacio inclusivo de trabajo que permita la plena participación de trabajadores con discapacidad.

Una cultura corporativa que valora la diversidad influye positivamente en la contratación, retención y desarrollo profesional de personas con discapacidad (Kramer, 2009).

Los resultados de esta investigación y la literatura sugieren que, en el contexto automotriz de la IME en Ciudad Juárez, las prácticas inclusivas promueven la justicia social y transforman la cultura organizacional hacia valores de respeto, equidad, diversidad y compromiso con la inclusión.

H2 La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene un efecto positivo y significativo con el bienestar de los empleados del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Se confirma que la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene un efecto positivo y significativo con el bienestar de los empleados del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Este hallazgo se alinea con la teoría de apoyo organizacional que ocurre cuando las organizaciones implementan políticas inclusivas y ofrecen apoyos para que los trabajadores en condición de discapacidad se integran en ambientes laborales, existe el respaldo a sus funciones con lo cual mejora no solo el bienestar de los empleados con discapacidad, sino también de todo el colectivo laboral (Bazan, 2024).

Alfalih y Ragmoun (2025) en su estudio demostraron promover la inclusión laboral de personas con discapacidad influye en el bienestar de empleados con discapacidad dentro del entorno laboral, mediado por el apoyo organizacional, y aumenta el bienestar del resto de los trabajadores.

La literatura sobre bienestar laboral resalta que el bienestar (físico, psicológico y social) se fortalece cuando los empleados perciben que su organización se preocupa por sus necesidades y les proporciona recursos adecuados para su apropiado desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos en la investigación indican que la inclusión laboral no solo es una política de cumplimiento o de equidad, sino una estrategia organizacional que contribuye a un clima de salud, satisfacción y seguridad psicológica para los empleados lo cual impacta de manera positiva y significativa en su bienestar, que es especialmente valioso en industrias exigentes como la automotriz.

H3 La inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional de los empleados del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Se confirma que existe una relación positiva y significativa entre la inclusión laboral de personas con discapacidad con el compromiso organizacional de los empleados del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Aunado a estudios recientes, esta investigación puede sustentar que la inclusión laboral de personas con discapacidad tiene una influencia de forma

positiva y significativa en el compromiso organizacional por medio de prácticas organizacionales responsables promueve el apego emocional y normativo de los trabajadores (Vahdati, 2023)

El compromiso organizacional tiende a aumentar cuando los empleados perciben que su empresa valora la inclusión y proporciona oportunidades equitativas (Chantarat, 2022).

Esta investigación sugiere que la inclusión laboral de personas con discapacidad es beneficiosa para las personas en esa condición, y también tiene un efecto de contagio positivo en el resto de los empleados, promoviendo un compromiso más fuerte hacia la empresa.

H4 La responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional de las empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Se confirma que la responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con la cultura organizacional de las empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Los resultados que sustentan esta hipótesis reflejan una coherencia con la literatura contemporánea, en la que se reconoce que las prácticas de RSE internas moldean la cultura hacia valores éticos, inclusivos y centrados en la persona.

Ahsan et al. (2024) evidencian que orientaciones externas de RSE también promueven un sentido de pertenencia y compromiso, lo cual contribuye a fortalecer una cultura organizacional alineada con valores sociales.

Furaida (2025) indica que las iniciativas de RSE dirigidas a empoderar personas con discapacidad mejoran su situación socioeconómica y transforman la cultura organizacional de empresarial para incluir la diversidad funcional como un elemento estratégico y de valor compartido.

Los hallazgos de esta investigación apoyan la idea de que la RSE en el sector automotriz de Ciudad Juárez actúa no solo como una estrategia de imagen externa, sino como un pilar cultural que promueve valores de inclusión, solidaridad y equidad dentro de la organización.

H5 La responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con el bienestar de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Se confirma que la responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con el bienestar de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Este hallazgo es consistente con la literatura contemporánea que identifica a la RSE como un conjunto de prácticas organizacionales que cuando se diseñan e implementan de manera auténtica y coherente, generan recursos psicosociales y materialmente relevantes para los empleados como lo es la salud y seguridad, desarrollo profesional, apoyo social y políticas de conciliación (Sun, 2022).

La evidencia teórica y los hallazgos de esta investigación se alinean y confirma que la RSE fortalece el capital social/psicológico que a su vez impacta de forma positiva la relación con el bienestar laboral (Yassin, 2024).

El sector automotriz tiende a operar en plantas con demandas físicas y procesos intensivos; por ello, las iniciativas de RSE dirigidas a salud y seguridad, condiciones de trabajo y programas de bienestar tienen un impacto especialmente perceptible en el bienestar de la fuerza laboral. La aplicación de prácticas sistematizadas de salud y seguridad, políticas de diversidad e inclusión, estas muestran cómo estas acciones pueden transformar condiciones laborales concretas y la percepción que los trabajadores tienen sobre el respaldo institucional (GMC, 2022).

Los resultados confirman que la RSE es relevante para mejorar el bienestar de los trabajadores en el sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez. La evidencia sugiere que la RSE actúa mediante la provisión de recursos materiales y psicosociales y mediante el fortalecimiento del capital social y psicológico de la organización.

H6 La responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Se confirma que la responsabilidad social empresarial tiene una relación positiva y significativa con el compromiso organizacional de los trabajadores de empresas del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Los estudios que sustentan esta investigación y los resultados obtenidos se integran en la confirmación de la relación positiva y significativa entre la RSE y el compromiso organizacional.

Ahsan (2024) indica que las políticas de RSE promueven el compromiso emocional de los empleados, estrategias de inclusión de discapacidad dentro de los planes de responsabilidad social revelan que estas acciones elevan el compromiso interno al evidenciar que la organización vive sus valores, no solo los declara.

Los resultados de esta investigación refuerzan la idea de que la RSE inclusiva (dirigida hacia la discapacidad) es una estrategia para fortalecer el vínculo entre los empleados y la organización, impactando positivamente en la retención, el desempeño y la cohesión cultural.

CAPÍTULO VIII

Conclusiones

La presente investigación permitió comprender, desde una perspectiva integral y situada en la realidad del sector automotriz de la Industria Manufacturera de Exportación (IME) de Ciudad Juárez, cómo la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) se configuran como factores estratégicos que impactan de manera positiva y significativa la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional.

Los resultados obtenidos confirman las hipótesis planteadas, poniendo en evidencia que estas prácticas, cuando son auténticas, estructuradas y alineadas con la gestión del capital humano, generan transformaciones profundas y sostenibles dentro de las organizaciones.

En primer lugar, la inclusión laboral de personas con discapacidad se reveló como un componente clave para fortalecer la cultura organizacional. Las empresas que implementan políticas incluyentes amplían la diversidad y enriquecen las dinámicas laborales, además, promueven valores de respeto, equidad y corresponsabilidad.

La inclusión auténtica impulsa una cultura en donde las diferencias son comprendidas como fortalezas y el entorno se adapta a las personas, no al revés. Esta transformación cultural no ocurre de manera superficial, por el contrario, permea las prácticas cotidianas, los estilos de liderazgo y la convivencia interna.

Los hallazgos de este estudio demuestran que las organizaciones que integran a personas con discapacidad generan ambientes más empáticos, colaborativos y orientados al bienestar colectivo.

La inclusión laboral y la RSE demostraron tener un impacto directo y significativo sobre el bienestar de los trabajadores. Este resultado reafirma que las iniciativas orientadas a la protección, el reconocimiento y el desarrollo del personal trascienden la retórica institucional, se traducen en experiencias reales de apoyo, seguridad psicológica y valoración humana.

Cuando los trabajadores perciben que su organización se preocupa por la integridad física, emocional y profesional de su gente, incluyendo grupos que históricamente han enfrentado barreras laborales, se fortalece el sentido de pertenencia y se generan condiciones más saludables para el desempeño.

La inclusión de personas con discapacidad, además de favorecer a quienes forman parte de este colectivo, beneficia a toda la planta laboral, al contribuir a un clima organizacional más justo, respetuoso y coherente con los principios de dignidad humana.

La responsabilidad social empresarial, particularmente en su dimensión interna, demostró ser un elemento determinante para el compromiso organizacional. Las empresas del sector automotriz de la IME que asumen la RSE como un eje transversal, y no únicamente como una estrategia de reputación externa, tienden a construir relaciones laborales más sólidas y basadas en la confianza mutua.

Cuando los empleados perciben acciones concretas en áreas como el desarrollo profesional, la equidad, la salud ocupacional, la conciliación trabajo–familia o la atención a grupos vulnerables, se incrementan la motivación, el orgullo organizacional y la permanencia voluntaria.

En un entorno tan competitivo y demandante como la IME, estos componentes son esenciales para la retención de talento y la construcción de una fuerza laboral estable.

Los resultados permiten afirmar que la inclusión laboral y la RSE no funcionan como iniciativas aisladas, sino como prácticas complementarias que se potencian mutuamente.

La inclusión aporta la dimensión humana y ética que reconfigura la cultura organizacional desde adentro, mientras que la RSE integra una visión estratégica que articula valores, políticas y recursos. En conjunto, ambas dimensiones contribuyen a crear entornos laborales más humanizados y resilientes. Esto es especialmente relevante para Ciudad Juárez, una región marcada por retos sociales, un mercado laboral dinámico y una industria que exige altos niveles de competitividad.

En este contexto, las organizaciones que apuestan por estas prácticas mejoran su desempeño interno y avanzan hacia modelos más sostenibles y socialmente responsables.

Esta investigación refuerza la idea de que el bienestar laboral y el compromiso organizacional no pueden entenderse únicamente como variables

individuales, sino como fenómenos conjuntos que emergen de la interacción entre políticas, cultura, condiciones de trabajo y percepción de justicia organizacional.

La inclusión y la RSE actúan como elementos que movilizan estos sistemas internos hacia formas más saludables y productivas de convivencia. Esto implica que las empresas deben adoptar una mirada integral, en donde el cuidado por las personas no sea un accesorio, sino un pilar estratégico.

En términos metodológicos y teóricos, los resultados de este estudio aportan evidencia a los modelos contemporáneos que vinculan la cultura organizacional y el bienestar con prácticas responsables y de compromiso.

Se contribuye al campo de estudios sobre la IME, que tradicionalmente se ha orientado más hacia métricas de productividad que a enfoques de gestión humana y responsabilidad social.

Esta investigación enfocada en la inclusión de personas con discapacidad amplía la discusión académica y propone nuevas rutas para comprender cómo las empresas pueden integrar prácticas socialmente responsables sin comprometer su eficiencia operativa.

Los hallazgos de esta tesis confirman que la construcción de organizaciones que trabajan en la inclusión laboral de personas con discapacidad y la responsabilidad social empresarial no deben concebirse como obligaciones normativas o como estrategias de imagen, sino como procesos transformadores de la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional.

En un entorno global en el que la competitividad y la responsabilidad social ya no son fenómenos excluyentes, sino interdependientes, las organizaciones que integran estos enfoques estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros.

Esta investigación demuestra que cuando las empresas reconocen el valor intrínseco de todas las personas, fomentan entornos más saludables y promueven la justicia organizacional, están cumpliendo con un mandato ético, pero también construyendo las bases para su propia sostenibilidad.

Esta tesis confirma que, en el caso del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez, la inclusión laboral y la responsabilidad social empresarial tienen un impacto positivo y significativo en la cultura organizacional, bienestar laboral y compromiso organizacional de los trabajadores de mandos medios.

Implicaciones del estudio

1. Implicaciones prácticas.

Los resultados de esta investigación ofrecen implicaciones directas y estratégicas para la gestión organizacional en el sector automotriz de la IME en Ciudad Juárez.

Se confirma que la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad tiene una dimensión ética o normativa que puede generar beneficios organizacionales tangibles.

La evidencia muestra que prácticas inclusivas bien implementadas, como las adaptaciones razonables, la socialización organizacional acompañada y los

sistemas de apoyo entre compañeros fortalecen la cohesión interna, incrementan la confianza y promueven una cultura más colaborativa y orientada al bienestar.

Para las empresas automotrices de la región, esto implica que avanzar hacia modelos inclusivos no debe ser entendido como un costo o una obligación legal, sino como una inversión estratégica que repercute directamente en el clima organizacional, en la reducción de tensiones internas y en el incremento del compromiso laboral.

2. Implicación en el diseño de políticas organizacionales inclusivas.

Los resultados de esta tesis evidencian que la inclusión de personas con discapacidad, en conjunto con la responsabilidad social empresarial (RSE), fortalece variables claves como la cultura organizacional, bienestar laboral y compromiso organizacional.

Esto requiere que las empresas del sector automotriz avancen hacia políticas inclusivas institucionalizadas, no solo iniciativas aisladas. La evidencia sugiere la necesidad de incorporar lineamientos formales en manuales, reglamentos y códigos de ética que promuevan prácticas sostenibles de diversidad, equidad e inclusión.

3. Implicación para la formación y sensibilización del personal.

La investigación demuestra que la inclusión laboral tiene efectos positivos sobre los trabajadores en su conjunto.

Esto repercute en que las empresas deben trabajar en programas continuos de sensibilización, capacitación y desarrollo del personal, orientados a promover un entendimiento profundo sobre discapacidad, accesibilidad y convivencia laboral.

La formación beneficia a las personas con discapacidad y fortalece la cohesión, la empatía y la cultura corporativa del resto del personal, creando entornos laborales más saludables y colaborativos.

4. Implicación en la gestión y retención del talento.

El fortalecimiento del compromiso organizacional observado en esta investigación sugiere que las empresas que integran prácticas inclusivas y socialmente responsables logran trabajadores más motivados y comprometidos.

Esto puede impactar de forma directa para la gestión estratégica del talento, revelando que la inclusión es un factor diferenciador en retención y fidelización del personal.

En sectores con alta rotación, como el automotriz en la IME, promover la inclusión puede convertirse en una ventaja competitiva para asegurar estabilidad y mantener el conocimiento experto dentro de la organización.

5. Implicación en la competitividad y reputación corporativa.

Los resultados de la investigación posicionan la inclusión de personas con discapacidad y la RSE como factores que fortalecen la dinámica interna y proyectan una imagen positiva hacia el entorno externo.

Las organizaciones del sector automotriz que integran estas prácticas pueden mejorar su reputación, incrementar su atractivo como empleadores responsables y diferenciarse en mercados altamente competitivos.

Las empresas deben, desde esta perspectiva, considerar la inclusión y la RSE como elementos estratégicos que contribuyen a la sostenibilidad corporativa, la legitimidad social y la preferencia de clientes e inversionistas.

Limitaciones del estudio

1. Diseño no experimental y transversal.

Al tratarse de un estudio cuantitativo de corte transversal, las conclusiones se basan en relaciones estadísticas observadas en un solo momento, a comparación de un estudio longitudinal con variables que no fueron manipuladas para analizar causa efecto.

2. Utilización de un método estadístico específico.

El estudio utilizó modelamiento de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), lo cual es adecuado para modelos exploratorios y complejos. Sin embargo, los resultados pueden variar si se emplean otros métodos estadísticos.

3. La exclusión del enfoque cualitativo.

Esta investigación se centró en el enfoque cuantitativo exclusivamente porque los objetivos de esta investigación requerían la medición numérica de variables, la contrastación de hipótesis y la estimación de relaciones causales mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

4. Focalización en un solo sector económico.

El estudio se centró exclusivamente en empresas del sector automotriz de la industria maquiladora de exportación (IME), lo que limita la posibilidad de extrapolar los hallazgos a otros sectores.

5. Limitación de carácter jerárquico.

En esta investigación solo se enfocó en la percepción de los mandos medios del sector automotriz, no incluyó otro nivel de la empresa.

6. Limitación geográfica.

Este estudio estuvo situado exclusivamente en el sector automotriz de la industria manufacturera de exportación de Ciudad Juárez y no contempló otro espacio geográfico.

Futuras líneas de investigación

Surgidas de las limitaciones anteriores, se proponen varias líneas de investigaciones futuras:

1. Estudios longitudinales que permitan observar con el paso de tiempo la influencia de la inclusión laboral y la RSE en la cultura organizacional, bienestar laboral y compromiso organizacional.
2. Incluir en el modelo variables mediadoras como el liderazgo transformacional y regenerativo, la comunicación organizacional, educación y capacitación organizacional, gestión del cambio, inteligencia artificial, gobernanza, *human sustainability*, *people analytics*.
3. Evolución del constructo de diversidad funcional en las organizaciones, sustituyendo el término de discapacidad.

4. Investigación en otros sectores económicos nacionales e internacionales.
5. Aplicación en otros sectores de la industria manufacturera de exportación.
6. Estudios en otros contextos geográficos.
7. Uso del método cualitativo.

Aportaciones de la investigación

1. Desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales.

Una de las principales contribuciones de este estudio fue la creación de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM-PLS) que integra, por primera vez en este contexto, las variables inclusión laboral, responsabilidad social empresarial, cultura organizacional, bienestar y compromiso organizacional en un solo marco analítico.

Este modelo permite examinar relaciones complejas entre constructos organizacionales, así como ampliar la comprensión teórica de cómo la inclusión y la responsabilidad social se comportan como predictores internos del clima y funcionamiento organizacional.

Este modelo constituye una base para futuras investigaciones interesadas en validar o ampliar estas relaciones en diferentes industrias o regiones.

2. Diseño y validación de un instrumento de medición para la inclusión laboral (IL).

La investigación aporta un instrumento de medición específico, confiable y válido para evaluar la inclusión laboral de personas en condición de discapacidad. Este instrumento representa una aportación relevante en un campo donde la mayoría de

las escalas existentes son generales o tienen un enfoque normativo, pero no organizacional operativo.

Su diseño permite:

- Evaluar prácticas inclusivas internas.
- Identificar barreras culturales y estructurales.
- Medir el grado de apoyo, adaptación y participación laboral.

Este instrumento se convierte en una herramienta útil tanto para la academia como para las empresas que buscan diagnosticar o fortalecer sus políticas de inclusión.

3. Aportación en la teoría de recursos y capacidades.

Esta tesis aporta a la teoría de recursos y capacidades evidencia de los recursos intangible de la organización como lo son la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional, son elementos que actúan como capacidades estratégicas que explican la variación en indicadores clave de desempeño dentro del sector automotriz en Ciudad Juárez.

Mediante la construcción y validación de un modelo de ecuaciones estructurales, este estudio demuestra que dichas capacidades poseen efectos directos y significativos en los resultados organizacionales e interactúan entre sí, reforzando y confirmando lo que Barney (1991) postula en relación con su teoría.

Estos hallazgos en una industria, como lo es la manufacturera de exportación, que es altamente competitiva y dependiente de talento especializado, la tesis amplía

la aplicabilidad de la teoría de recursos y capacidades en entornos productivos del norte de México, subrayando el rol crítico de los recursos intangibles como fuentes sostenibles de ventaja competitiva.

4. Investigación en el contexto del sector automotriz.

La investigación también contribuye a llenar un vacío en la literatura, al aportar evidencia robusta sobre la inclusión laboral y la responsabilidad social empresarial en el sector automotriz, un sector estratégico caracterizado por alta rotación, presión operativa e intensa competencia global.

La mayoría de los estudios sobre inclusión laboral se concentran en sectores de servicios o entornos institucionales; por ello, este trabajo amplía la discusión científica hacia contextos industriales de alta demanda, mostrando que la inclusión no solo es viable, sino beneficiosa para la cultura, el bienestar y el compromiso laboral.

5. Aporte al estudio organizacional en Ciudad Juárez

La investigación ofrece una contribución geográfica relevante al analizar estas dinámicas dentro de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) en Ciudad Juárez, una región donde confluyen características únicas de movilidad laboral, manufactura avanzada, diversidad cultural y retos sociales.

Los hallazgos permiten comprender cómo se manifiestan la inclusión y la RSE en un entorno fronterizo, de gran dinamismo industrial, pero con limitaciones sociales estructurales.

Este aporte permite que investigadores, directivos empresariales y responsables de implementación de políticas públicas cuenten con conocimiento contextualizado, actual y validado para diseñar estrategias pertinentes, culturalmente sensibles, efectivas y humanamente justas.

Bibliografía

- Amit, R. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 33 - 46.
- AMPIP, A. M. (2023). *Parques industriales Ciudad Juárez*. Retrieved from <https://www.economia.gob.mx>:
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/juarez-8037#industrial-parks>
- Argadoña, A. (2012). ¿Qué es y que no es . *IESE Business School Universidad de Navarra*, 1-10.
- Ashworth, A. (2015). A critical review of work-life balance research: Defining the construct and identifying key research areas. *Journal of Management*, 1712 - 1742.
- B.Byrne. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. New York: Routledge.
- Bair, J. (2001). Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreón's blue jeans industry. *World Development*, 1885 -1903.
- Bakker, A. B. (2001). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309 - 328.
- Bakker, A. B. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 273 - 285.
- Barnes, C. (2000). A working social model? Disability, work and disability politics in the 21st century. *Critical Social Policy*, 441 - 457.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99 - 120.
- Barney, J. (2021). Resource-based theory and the value of diverse human capital. *Academy of Management Perspectives*, 169 -185.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 32 - 40.
- Bernal Lopez, J. L. (2023). La responsabilidad social empresarial como estrategia organizacional: un análisis empírico para la región oriente del Estado de México. *Ciencias Sociales Universidad Autónoma del Estado de México*, 1-16.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Barclay, D. W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.
- Carrillo, J. (1998). Maquiladoras de tercera generación: El aprendizaje industrial en la frontera norte de México. *Frontera Norte*, 7 - 36.
- Chihuahua, G. d. (2025). <https://www.chihuahua.com.mx/>. Retrieved from <https://www.chihuahua.com.mx/>: <https://www.chihuahua.com.mx/contenido/informes/SECTORIALES/2024/Perfil%20Automotriz%202025.pdf>
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Ney York: Psychology Press.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2013). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Wiley-Blackwell.
- Cox, T. H. (1993). Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice. h
- CPEUM, C. P. (1917). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México.
- Creswell. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: SAGE Publications.
- Creswell. (2024). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. California: SAGE Publications, Inc.
- Driskill, G. (2018). *Organizational Culture in Action*. Nueva York: Routledge.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Emery, F. E. (1960). Socio-technical systems. *Management science: Models and techniques*, 83 - 97.
- Eric Goodman, R. Z. (2001). The Competing Values Framework: Understanding the Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organization Development Journal*, 58 - 68.
- Fayol, H. (1916). *Administración industrial y general: Nueva traducción, con especial atención al estudiante*. Traverse City, Michigan: Independently Published.
- Fernández-Kelly, M. (1983). For We Are Sold, I and My People: Women and Industry in Mexico's Frontier. *SUNY Press*.

- Ferreira, M. (2010). De la minus-valía a la diversidad funcional: un nuevo marco teórico-metodológico. *Política y sociedad*, 45 - 65.
- Fioretti, R. M. (2008). *Responsabilidad social corporativa: la nueva "conciencia" de las empresas y entidades*. España: JMB.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Fuentes, C. (2021). Inclusión laboral y bienestar en la industria maquiladora. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 87 - 109.
- GCECh, G. C. (2023). *Informe Juárez 4to Trimestre Documento Interinstitucional*. Chihuahua: Gobierno del Estado de Chihuahua.
- Gennep, A. v. (1960). *The rites of passage*. Chicago: University of Chicago Press.
- GMC, G. M. (2022). *nforme de Responsabilidad Social y Sostenibilidad México*. México: GMC.
- Goering, S. (2015). Rethinking disability: The social model of disability and chronic disease. *Bioethics*, 86 - 93.
- Gómez Ortiz, E. (2019). El estado del arte de la responsabilidad social empresarial e inclusión laboral de las personas con discapacidad. *Revista Espacios*, 214 - 219.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2016). Identidad organizacional de los mandos medios en equilibrio liminal. *Revista Venezolana de Gerencia*, 509-529.
- Goodley, D. (2017). *Disability Studies: An interdisciplinary introduction*. London: SAGE.
- Greenberg, J. (1987). *A taxonomy of organizational justice theories*. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Struktur und Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hair, J. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. New York: SAGE.
- Harding, N. (2014). Who is 'the middle manager'? *Human relation*, 1213 -1237.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 986 -1014.
- Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, Symbolic and Post Modern Perspectives*. Nueva York: Oxford University Press.

- Hernández Sampieri, R. F. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hernández, A. H. (2022). *Ciudad Juárez: Frontera, industria y desafíos sociales*. Ciudad Juárez, Chihuahua: El Colegio de la Frontera.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrera, J. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontier in Psychology*, 2 - 17.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. International studies of management & organization. *International studies of management & organization*, 15 - 41.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. Chicago: McGraw-Hill.
- Huse, M. (2007). *Boards, governance and value creation: The human side of corporate governance*. Cambridge University Press.
- Ilgen, D. (2020). The role of middle managers in organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 237 -251.
- INDEX. (2021). <https://indexjuarez.com/>. Retrieved from <https://indexjuarez.com/>
- INEGI. (2020). www.inegi.org.mx. Retrieved from <https://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/discapacidad.aspx?tema=P>
- INSST, I. N. (2022). *Responsabilidad social de las empresas. Modelo GRI*. España.
- ISO, O. I. (2014). *ISO 26000: Guía sobre responsabilidad social*. Ginebra, Suiza: Secretaría central de ISO.
- Jager, J. (2017). The Scientific Merits of Homogeneous Convenience Samples. *Frontiers in Developmental Science*.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285 -308.
- Karasek, R. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York : Basic Books.
- Karo, C. (2024). A systematic review of resource-based view and dynamic capabilities of firms and future research avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 3197- 3154.

- Kim, H., Woo, E., Uysal, M., & Kwon, N. (2022). Corporate social responsibility and employee well-being: The mediating role of job satisfaction and affective commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 387–396. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.04.006>
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kock, N., & Hadaya, P. (2018). *Minimum sample size estimation in PLS-SEM: The inverse square root and gamma-exponential methods*. *Information Systems Journal*, 28(1), 227–261.
- Lawler, L. W. (1970). *Managerial attitudes and performance*. Nueva York: Harper & Row.
- Leiter, M. M. (2005). The workplace and mental health: Promoting employee well-being and preventing mental and physical illness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 275 -292.
- Leung, H. (2019). The role of middle managers in facilitating organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 857 - 875.
- Levitt, J. (2017). Exploring how the social model of disability can be re-configured for the 21st century. *Disability & Society*, 589 - 604.
- Lewin, K. (1948). Group Decision and Social. *Social Psychology*, 340 - 344.
- LFT, L. F. (2022). *Ley Federal del Trabajo*. Mexico.
- LGPIPD, L. G. (2011). *Ley General Para la Inclusión de las Personas con Discapacidad*. México.
- LIE, L. D. (1993). *LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA*. Mexico.
- Lund, J. M. (2017). Why bother? A review of the impact of employee well-being on organizational performance. *Human Resource Management Review*, 139-162.
- Martínez, A. M. (2022, Enero 27). Ramo automotriz, principal generador de empleos. *El Heraldo de Juárez*.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Nueva York: Macmillan company.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 453 - 473.
- Merwe, C. V. (2024). The relationship between employee well-being and organisational effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50 - 69.

- Meyer, A. (1985). A three-component model of organizational commitment. *Personality and Social Psychology*, 1123 - 1138.
- Miller, D. C., & Salkind, N. J. (2012). Handbook of research design and social measurement (6th ed.). Sage Publications.
- Mintzberg, H. (2017). Managing the middle: A new role for middle managers. *Journal of Management & Organization*.
- Mowday, R. T. (1979). The measurement of organizational commitment. *J. Vocat. Behav.*, 224 - 247.
- N. J. Allen, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1 - 18.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- OIT. (2017). *www.ilo.org*. Retrieved from https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C159
- Oliver, M. (1990). *The Politics of Disablement*. Londres: Macmillan.
- OMS, O. M. (1983). *Clasificación internacional de deficiencias, discapacidades y minusvalía*. Madrid: Instituto Nacional de Servicios Sociales.
- ONU, O. d. (2007). Convención Internacional Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. *Convención Internacional Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. Nueva York.
- Pacheco-Ortiz, D. (2024). Corporate hypocrisy in the context of corporate social responsibility: a literature review. *Social Responsibility Journal*, 1576 - 1596.
- Park, A.-L. (2022). *Economic analyses of supported employment programmes for people with mental health conditions: a systematic review*. Londres: Cambridge University Press:.
- Parker, G. (2021). Middle managers and their influence on organizational strategy. *Management Science Review*, 45 - 62.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Glencoe: Free Press.
- Patmisari, E. (2024). Supported employment interventions with people who have severe mental illness: Systematic mixed-methods umbrella review. *PLOS ONE*, 1 - 36.

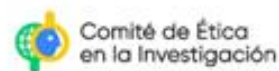
- Paz, M. G. (2020). Personal Organizational Well-Being and Quality of Organizational Life: The Mediating Role of Organizational Culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 1 - 37.
- Pérez Dalmeda, M. E. (2019). Modelos teóricos de discapacidad: un seguimiento del desarrollo histórico del concepto de discapacidad en las últimas cinco décadas. *Revista Española de Discapacidad*, 7 - 27.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179 - 191.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Quinn, K. C. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley.
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.
- Romañach, J. M. (2007). Diversidad funcional: nuevo termino para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano. *Comunicación y discapacidades* (pp. 321 -330). España: Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia.
- Salazar-Fierro, P. (2023). Análisis de factores que inciden en la intención y transferencia de conocimiento al interior de las organizaciones entre colaboradores de la industria automotriz en la frontera norte de México. *Contaduría y Administración*.
- Sanclemente, F. J. (2022). A multilevel model of job inclusion of employees with disabilities: The role of organizational socialization tactics, coworkers social support, and an inclusive team context. *Applied Psychology*, 1 - 23.
- Santos, G. (2018). SA 8000 as a Tool for a Sustainable Development Strategy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Schaufeli, W. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293–315.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schur, L. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral science & the law* , 3 - 20.

- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shakespeare, T. (2010). *The Social Model of Disability*. Nueva York: Routledge.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339 - 358.
- Suharto, S. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics & Business Administration*, 189 - 206.
- Sun, H. (2022). Employee wellbeing and cost reduction drivers of corporate social responsibility: Evidence from Congolese mining sector. *Organizational Psychology*.
- Taris, T. W. (2018). *Current Issues in Work and Organizational Psychology. Individual Well-Being and Performance at Work: A conceptual and theoretical overview*. Londres: Routledge.
- Tøssebro, J. (2004). Introduction to the special issue: Understanding disability. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 3 - 7.
- UN, U. N. (2024). <https://sdgs.un.org/>. Retrieved from <https://sdgs.un.org/>: <https://sdgs.un.org/goals>
- Vargas-Chaves, I. (2016). *Derecho e innovación ambiental*. Bogota: Editorial Universidad del Rosario.
- Vila, P. (2000). *Crossing Borders, Reinforcing Borders*. University of Texas Press.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley & Sons.
- Vornholt, K. e. (2018). Disability and employment – overview and highlights. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Vroom, V. (1969). *Work and motivation*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Wang, Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 471 - 496.
- Wernerfelt, B. (1984). La visión de la empresa basada en los recursos. *Revista de Gestión Estratégica*, 171 - 180.
- WHO. (2022). *Guidelines on mental health at work*. World Health Organization.
- William Beinart, S. D. (1995). *Segregation and Apartheid in Twentieth-Century South Africa*. Nueva York: Routledge.

- William Beinart, S. D. (1995). *Segregation and Apartheid in Twentieth-Century South Africa*. Nueva York: Routledge.
- Wright, P. M. (2011). Exploring human capital: Putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 93 - 104.
- Yassin, Y. (2024). CSR and employee outcomes: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 595 - 641.

Anexos

Dictamen favorable del Comité de Ética de la UACJ



Resolución CEI-2025-1-1533

Ciudad Juárez, Chihuahua, a 05 de marzo de 2025

Eréndira Guadalupe Sepúlveda Sepúlveda
Dra. Josefa Melgar Bayardo
Presente.

El Comité de Ética en la Investigación (CEI), después de recibir las recomendaciones atendidas del protocolo de investigación CEI-2025-1-19, denominado: "Inclusión laboral de personas en condición de diversidad funcional y RSE relacionadas con la cultura organizacional, bienestar y compromiso de trabajadores del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez", resolvió:

Dictamen favorable

Atentamente
"Por una vida científica
Por una ciencia vital"



Dra. Gwendolyne Peraza Mercado
Presidente del Comité de Ética en la
Investigación



Dra. Fany Thelma Solís Rodríguez
Secretaría del Comité de Ética
en la Investigación

c.c.p. Archivo.

Instrumento de medición: Cuestionario

Estimado/a participante:

Por medio de la presente solicitamos su valioso apoyo respondiendo el cuestionario que forma parte del proyecto de investigación doctoral “Diversidad funcional (discapacidad), y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) relacionadas con la cultura organizacional, bienestar y compromiso de trabajadores del sector automotriz de la Industria Maquiladora de Exportación (IME) de Ciudad Juárez”.

El objetivo de esta investigación es establecer la relación de la diversidad funcional (discapacidad), y la percepción de la responsabilidad social empresarial con la cultura organizacional, el bienestar laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores de mandos medios del sector automotriz de la IME de Ciudad Juárez.

Su colaboración en este estudio es de suma importancia para el éxito de la investigación, pero de manera completamente voluntaria usted puede optar por participar o no, y/o retirarse en cualquier momento, sin necesidad de explicar los motivos y sin que esto conlleve ningún tipo de sanción y/o repercusión.

La información que usted proporcione será tratada con absoluta confidencialidad; todos los datos serán anónimos para garantizar que no puedan ser vinculados con su identidad y/o posición laboral.

Los resultados obtenidos en esta investigación serán almacenados en sistemas seguros, y utilizados exclusivamente para fines académicos. Ninguna persona ajena a las investigadoras tendrá acceso a la información sin su consentimiento expreso.

Si tiene alguna duda o requiere más información sobre esta investigación puede ponerse en contacto con el grupo de investigación de la tesis doctoral:

Directora de tesis: Dra. Josefa Melgar Bayardo.

Correo electrónico: jmelgar@uacj.mx

Por otra parte, si desea reportar cualquier preocupación ética sobre esta investigación puede dirigirse al Comité de Ética de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez:

Presidenta: Dra. Gwendolyne Peraza Mercado

Correo electrónico: presidente.cei@uacj.mx

¿Está usted de acuerdo en participar en este trabajo de investigación?

Sí ()

No ()

Instrucciones: Maque con una “X” el dato de su elección.

Datos Demográficos:

1 Género: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	2 Edad: Menos de 20 años <input type="checkbox"/> de 21 a 25 años <input type="checkbox"/> de 26 a 35 años <input type="checkbox"/> de 36 a 45 años <input type="checkbox"/> más de 45 años <input type="checkbox"/>
3 Estado Civil: Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/>	
4 Nivel de estudios: Secundaria <input type="checkbox"/> Preparatoria <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/>	
5 Puesto que desempeña: Supervisor <input type="checkbox"/> Jefe de grupo <input type="checkbox"/> Técnicos <input type="checkbox"/> Inspectores de calidad <input type="checkbox"/>	
6 Antigüedad laboral: Menos de un año <input type="checkbox"/> De 1 a 3 años <input type="checkbox"/> De 4 a 10 años <input type="checkbox"/> De 11 a 20 años <input type="checkbox"/> Más de 20 años <input type="checkbox"/>	

Por favor asigne un valor a las siguientes afirmaciones, considerando 1 como totalmente en desacuerdo y 5 como totalmente de acuerdo:

Ítems		Valores				
		1	2	3	4	5
IL 7	Trabajo de manera cercana con personas con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 8	La empresa donde laboro incluye aspectos de discapacidad, en su misión, visión y valores corporativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 9	La discapacidad, se menciona explícitamente en las políticas de RSE de la empresa donde laboro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 10	Considero que los espacios físicos dentro de la empresa son accesibles para personas con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 11	Considero que los programas de capacitación de la empresa sensibilizan a sus empleados en temáticas de discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 12	La empresa ofrece adaptación de sus funciones laborales para incluir a sus empleados con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 13	La empresa colabora con organizaciones de la sociedad civil que promuevan los derechos de personas con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 14	Dentro de la empresa existen procedimientos de denuncia para casos de discriminación por motivos de discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 15	La empresa realiza auditorías periódicas de accesibilidad en sus instalaciones y servicio para la inclusión de personas con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 16	La empresa evalúa el impacto de las prácticas inclusivas en la productividad y satisfacción de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 17	La empresa fomenta la inclusión de proveedores o clientes con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IL 18	La empresa donde laboro ofrece productos o servicios que mejoran el entorno de las personas en condición de discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 19	La empresa realiza campañas de sensibilización sobre discapacidad en su entorno social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 20	La empresa recopila datos para implementar políticas de inclusión dentro de la compañía.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IL 21	La empresa evalúa regularmente el cumplimiento de normativas legales sobre discapacidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 22	Los empleados en la empresa reciben el salario suficiente para mantener una buena calidad de vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 23	La empresa apoya a los empleados que quieran seguir estudiando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 24	La empresa ofrece diversas oportunidades para que los empleados desarrollen sus habilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 25	La empresa ofrece igualdad de oportunidades a todos los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 26	Uno de los principios fundamentales de la empresa es proporcionar productos de alta calidad a sus clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 27	Los productos de la empresa cumplen con las normas de calidad nacional e internacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 28	La empresa proporciona información completa y exacta sobre sus productos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 29	La empresa respeta los derechos de los clientes y responde a sus reclamaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 30	La empresa contribuye a campañas y proyectos que fomentan el bienestar de la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 31	La empresa siempre paga sus impuestos de manera regular y continua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 32	La empresa cumple con las normas legales completa y prontamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 33	La empresa actúa de manera legal en todos los asuntos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 34	La empresa implementa programas para reducir al mínimo los efectos negativos en el medio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 35	La empresa participa en actividades que pretenden proteger y mejorar la calidad del medio ambiente natural.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 36	La empresa cuenta con el equipo, la tecnología e infraestructura necesaria para reducir sus efectos ambientales negativos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RSE 37	La empresa realiza proyectos de investigación y desarrollo que contribuirán al bienestar de la sociedad en el futuro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 38	La organización tiene un gran significado para mí.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 39	Las actividades de la organización permiten el mayor grado de lealtad de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 40	Considero que todos trabajamos hacia los mismos objetivos de la organización.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 41	La empresa se preocupa por obtener el mayor grado de satisfacción de los clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CO 42	<i>La organización y los empleados tenemos una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 43	<i>Considero que en la organización todos realizamos las actividades como un equipo.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 44	<i>Considero que en la organización se trabaja como equipo en lugar de hacerlo por jerarquías.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 45	<i>En la organización fomentan activamente la cooperación entre los distintos departamentos que la conforman.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CO 46	<i>Considero que es fácil coordinar proyectos en las áreas de trabajo.</i>					
CO 47	<i>Mis superiores practican los valores que difunden.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 48	<i>Considero que en la organización existe prioridad para aquellos compañeros que tienen una situación de discapacidad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 49	<i>En la organización se ayuda a los empleados a hacer un balance entre su vida laboral y familiar.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 50	<i>Considero que la organización apoya cuando se presenta un problema personal.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 51	<i>En la organización, mis capacidades son consideradas una fuente importante que generan ventaja competitiva.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 52	<i>Considero que el proceso de selección para puestos gerenciales en la organización es claro y sin preferencias personales.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 53	<i>En la organización se ayuda a los compañeros de trabajo cuando cometen errores, considerando que tienen problemas de tipo personal.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BL 54	<i>Considero que es fácil elegir a los integrantes adecuados para un equipo de trabajo cuando se trata de nuevos proyectos.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 55	<i>Me siento como parte de una familia en esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 56	<i>Tengo un fuerte sentido de pertenencia hacia mi organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 57	<i>Me siento emocionalmente vinculado a esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 58	<i>Realmente me preocupo por el futuro de esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 59	<i>Me siento orgulloso de pertenecer a esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 60	<i>Me sentiría muy contento de pasar el resto de mi vida en esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 61	<i>No sería fácil para mí dejar mi organización, incluso si lo quisiera.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 62	<i>Demasiadas cosas en mi vida se verían afectadas si dejara esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 63	<i>Me costaría mucho esfuerzo encontrar una organización similar a esta.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 64	<i>Si dejara esta organización, perdería muchos beneficios actuales.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 65	<i>Mi vida estaría significativamente alterada si dejara esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COM 66	<i>Permanecer en esta organización es una necesidad debido a mis circunstancias actuales.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 67	<i>Sería incorrecto renunciar a esta organización en este momento. (Creo que sería incorrecto dejar esta organización en este momento)</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 68	<i>Siento que tengo la obligación de seguir trabajando en esta organización.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 69	<i>Incluso si quisiera renunciar a la empresa, siento que debería seguir en esta organización por lealtad.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 70	<i>Esta organización merece que yo permanezca en ella debido a la inversión que han hecho en mí.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 71	<i>Siento una obligación moral de no abandonar esta organización en tiempos difíciles.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COM 72	<i>Me siento comprometido a contribuir con esta organización porque es lo correcto.</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Consideraciones éticas sobre el uso de inteligencia artificial

En la presente investigación se utilizaron herramientas de inteligencia artificial exclusivamente de manera auxiliar y siempre bajo la revisión crítica de la autora. Su empleo se limitó a apoyos puntuales de redacción, revisión de estilo y organización preliminar de ideas, sin sustituir el análisis, la argumentación, la interpretación de resultados ni la toma de decisiones académicas propias del trabajo doctoral, en apego a criterios de integridad académica, transparencia y uso responsable. El contenido final y las conclusiones son responsabilidad exclusiva de la autora.