

## Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú

### *Impact of the pro-environmental organizational climate on the commitment and sustainable behavior of workers in Peru*

Elizabeth Emperatriz García-Salirrosas

Profesora e investigadora de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Perú  
egarcias@untels.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-4197-8438>

**Recibido:** 07/07/23 **Revisado:** 10/08/23 **Aprobado:** 05/09/23 **Publicado:** 01/10/23

**Resumen:** las organizaciones que son parte importante de la sociedad tienen el desafío de implementar prácticas sostenibles en su gestión empresarial y además lograr un buen desempeño en un mercado altamente competitivo, para lo cual es necesario contar con personal comprometido con la organización. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo proponer un modelo teórico donde el clima organizacional proambiental (CPA) impacta en el entusiasmo por la marca empleadora (EME), el compromiso organizacional afectivo (COA), el apego emocional (AE) y el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT). Se realizó una encuesta mediante un cuestionario en línea, y se recolectó información de 863 trabajadores de empresas ubicadas en la ciudad de Lima. Para probar las hipótesis del modelo de investigación propuesto, los datos fueron analizados con el método de modelado de ruta de mínimos cuadrados parciales con el software SmartPLS. Los resultados mostraron un efecto positivo significativo del CPA en EME, COA, AE y CPLT. En conclusión, se puede afirmar que las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles y promueven un clima organizacional proambiental no solo contribuyen al cuidado del medioambiente, sino que también pueden mejorar varios aspectos de la experiencia laboral de los empleados. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones reconozcan la importancia de un clima organizacional proambiental y trabajen activamente para fomentar prácticas sostenibles en el lugar de trabajo.

**Palabras clave:** marca empleadora, compromiso afectivo, apego emocional, compromiso proambiental, sostenibilidad.

**Abstract:** organizations that are an important part of society have the challenge of implementing sustainable practices in their business management and also achieving good performance in a highly competitive market, for which it is necessary to have personnel committed to the organization. Therefore, the present study aims to propose a theoretical model where the pro-environmental organizational climate (CPA) impacts on the enthusiasm for the employer brand (EME), the affective organizational commitment (COA), the emotional attachment (AE) and the pro-environmental behavior in the workplace (CPLT). A survey was carried out through an online questionnaire, and information was collected from 863 workers of companies located in the city of Lima. To test the hypotheses of the proposed research model, the data was analyzed with the path modeling method of partial least squares with the SmartPLS software. The results showed a significant positive effect of CPA on EME, COA, AE and CPLT. In conclusion, it can be stated that organizations that adopt sustainable practices and promote a pro-environmental organizational climate not only contribute to caring for the environment but can also improve various aspects of the employees' work experience. Therefore, it is essential that organizations recognize the importance of a pro-environmental organizational climate and actively work to promote sustainable practices in the workplace.

**Keywords:** employer brand, emotional commitment, emotional attachment, pro-environmental commitment.

**Cómo citar:** García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222. <https://doi.org/10.17163/ret.n26.2023.02>

## Introducción

La sostenibilidad es una de las principales preocupaciones a nivel mundial debido a los desafíos ambientales, sociales y económicos que enfrenta la humanidad (UNESCO, 2015). Es por ello que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) elaborados por las Naciones Unidas en 2015 buscan centrar los esfuerzos nacionales e internacionales para construir un mundo libre de males sociales, con acciones responsables con el medioambiente y así contribuir con la sostenibilidad (ONU, 2015). Las organizaciones son una parte importante de la sociedad y tienen un papel clave en la promoción de prácticas sostenibles (Aluchna y Boleslaw, 2018). Además, los consumidores cada vez más están tomando conciencia sobre la importancia de un consumo responsable (García-Salirrosas y Rondon-Eusebio, 2022; Müller-Pérez *et al.*, 2022; Valenzuela-Fernández *et al.*, 2022). Por lo que, una organización comprometida en promover la sostenibilidad puede no solo reducir su impacto negativo en el medioambiente, sino también mejorar su imagen, su productividad y su rentabilidad a largo plazo (Cupertino *et al.*, 2020; Datta *et al.*, 2015; García-Salirrosas y Gordillo, 2021; Zhou y Jin, 2023). Por lo tanto, es crítico llevar a cabo estudios en este sentido para las empresas y organizaciones interesadas en promover un futuro más sostenible.

La sostenibilidad de las organizaciones en América Latina es una preocupación creciente en la actualidad. A pesar de los avances en materia de desarrollo económico y social en la región, muchas organizaciones enfrentan desafíos significativos para implementar y mantener prácticas sostenibles en sus operaciones (Naciones Unidas, 2021). La falta de conciencia sobre la importancia de la protección del medioambiente y el desconocimiento de incentivos gubernamentales para implementar medidas sostenibles son factores que contribuyen a este problema (Cuevas Zúñiga *et al.*, 2016). Muchas organizaciones en América Latina carecen de los recursos financieros y técnicos necesarios para implementar prácticas sostenibles (United Nations, 2018). Los altos costos asociados con tecnologías limpias, capacitación del personal y certificaciones sostenibles pueden ser barreras significativas para las organizaciones,

especialmente para las pequeñas y medianas empresas (Ociepa-Kubicka *et al.*, 2021; Purwandani y Michaud, 2021; Rizos *et al.*, 2016; Takacs *et al.*, 2022). En algunos casos, la resistencia al cambio y la falta de conciencia sobre los beneficios de la sostenibilidad pueden limitar la adopción de prácticas sostenibles en las organizaciones latinoamericanas (United Nations, 2018). La cultura empresarial arraigada en modelos tradicionales de producción y rentabilidad a corto plazo dificulta la integración de criterios de sostenibilidad en las estrategias empresariales (Peñaflor-Guerra *et al.*, 2020; Rodríguez-Espíndola *et al.*, 2022).

Perú es un país con una gran diversidad de recursos naturales y una rica biodiversidad, pero también enfrenta desafíos significativos en términos de sostenibilidad ambiental, social y económica (Sánchez, 2019). En los últimos años ha habido un aumento en la conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en las empresas peruanas. Muchas organizaciones están reconociendo la necesidad de adoptar prácticas empresariales responsables y sostenibles para minimizar su impacto ambiental, contribuir al bienestar social y garantizar su viabilidad a largo plazo (GRI, 2021). Las empresas están cada vez más comprometidas con su responsabilidad social corporativa, buscando contribuir positivamente al bienestar de las comunidades locales y la sociedad en general (OCDE, 2020). Esto incluye la promoción de iniciativas de educación, salud, inclusión social y desarrollo comunitario. Las empresas están reconociendo la necesidad de adoptar prácticas sostenibles y responsables para enfrentar los desafíos ambientales y sociales del país (Saenz, 2023). Existen estudios que señalan que promover la sostenibilidad en sus operaciones, las empresas no solo contribuyen al bienestar del medioambiente y la sociedad, sino que también pueden mejorar su reputación, atraer talento y garantizar su éxito a largo plazo (Barrena-Martínez *et al.*, 2015; Magbool *et al.*, 2016). En este sentido, el presente estudio se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de un clima organizacional proambiental (CPA) en el entusiasmo por la marca empleadora (EME), el compromiso organizacional afectivo (COA), el apego emocional (AE) y el comportamiento proambiental en el lugar de

trabajo (CPLT) en las empresas en el Perú?, de esta manera, el objetivo es proponer un modelo teórico donde el clima organizacional proambiental (CPA) impacta en el entusiasmo por la marca empleadora (EME), el compromiso organizacional afectivo (COA), el apego emocional (AE) y el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT). Una investigación sobre el impacto de la cultura organizacional proambiental en diferentes aspectos del comportamiento de los empleados en las empresas en Perú tiene una relevancia significativa en el contexto actual de búsqueda de un desarrollo sostenible y responsable. Los resultados de esta investigación pueden proporcionar información valiosa para guiar políticas y prácticas empresariales más sostenibles, mejorar la reputación de las empresas y su atractivo como empleadores, y contribuir al progreso hacia una sociedad más sostenible y consciente del medioambiente.

La estructura del presente trabajo se presenta de la siguiente manera: el punto 1 se presenta la revisión de la literatura y el modelo teórico; el punto 2 presenta los materiales y métodos; el punto 3 presenta los resultados; y el punto 4 presenta la discusión, implicaciones, limitaciones, futuras investigaciones, y finalmente, las conclusiones.

### **Clima organizacional proambiental (COP)**

El clima organizacional proambiental se enfoca en la conciencia ambiental en el lugar de trabajo, lo que significa que la empresa se preocupa por el medioambiente en su conjunto y promueve prácticas sostenibles (Norton *et al.*, 2012; Zientara y Zamojska, 2018). Esto se logra al fomentar el compromiso, el uso de tecnologías ecológicas y el fomento de una cultura de sostenibilidad donde todos los empleados apoyen y promuevan la conciencia ambiental (Costa *et al.*, 2022; Mouro y Duarte, 2021). Hay numerosas investigaciones que respaldan los beneficios de esta filosofía. Según un estudio, los empleados en empresas que adoptaron prácticas proambientales tienen un mejor bienestar y una mayor satisfacción en el trabajo (Composto *et al.*, 2023; Patrasc-Lungu e Iliescu, 2022). Además, la empresa puede obtener

beneficios económicos a largo plazo al reducir los costos de energía y los recursos (Albrecht *et al.*, 2022; Peng *et al.*, 2022). Por lo tanto, el clima organizacional proambiental es importante para promover la sostenibilidad y la salud del planeta, así como para mejorar el bienestar de los empleados y los resultados económicos de las empresas.

### **Clima organizacional proambiental (COP) y comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT)**

Cuando los trabajadores perciben que la organización valora y promueve prácticas sostenibles, se sienten más motivados y comprometidos a adoptar comportamientos proambientales en su trabajo diario (Composto *et al.*, 2023; Gusmerotti *et al.*, 2023). Esto puede manifestarse en acciones como el reciclaje, el ahorro de energía, el uso eficiente de recursos y la reducción del desperdicio (Costa *et al.*, 2022; Fatoki, 2020). Cuando los empleados perciben que la organización apoya y respalda activamente la adopción de comportamientos proambientales, se sienten más empoderados y motivados para participar en iniciativas y proyectos de sostenibilidad (Mouro *et al.*, 2021). El liderazgo juega un rol importante en la organización dado que promueve el comportamiento proambiental voluntario de los trabajadores (Robertson y Carleton, 2017). Cuando los empleados observan que sus compañeros y superiores también adoptan comportamientos proambientales, se crea una influencia positiva que refuerza el compromiso colectivo con la sostenibilidad (Dahiya, 2020). Asimismo, hay estudios que han demostrado que las políticas sostenibles implementadas en una organización logran fomentar el comportamiento ecológico de los empleados (Dahiya, 2020; Robertson y Carleton, 2017). Por lo señalado se formula la siguiente hipótesis:

H1. El clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT).

## Clima organizacional proambiental (COP) y el entusiasmo por la marca empleadora (EME)

El entusiasmo por la marca empleadora es un concepto fundamental en el ámbito de los recursos humanos y la gestión de talento en las organizaciones. Se refiere a la pasión y la conexión emocional que sienten los empleados actuales y potenciales hacia la empresa como empleador, motivados por la visión, los valores y la cultura de la organización (Meyer y Maltin, 2010). Este fenómeno se ha convertido en un aspecto crucial para atraer y retener talento en un mercado laboral cada vez más competitivo y globalizado (Ahmad *et al.*, 2020). Cuando una empresa promueve y valora prácticas sostenibles en su funcionamiento, esto puede tener un impacto positivo en cómo los empleados perciben y se sienten respecto a la marca empleadora (Huseynova y Matošková, 2022). Un clima organizacional proambiental fomenta una imagen positiva de la organización como empleador comprometido con el bienestar del medioambiente y la sociedad. Esto puede atraer a talentos comprometidos con la sostenibilidad y que buscan trabajar en empresas que compartan sus valores ambientales y sociales (Schmidt Albinger y Freeman, 2000; App *et al.*, 2012). Los candidatos potenciales pueden sentirse atraídos por la oportunidad de contribuir a una causa más grande y sentirse orgullosos de pertenecer a una organización que se preocupa por el impacto ambiental de sus operaciones (Ahmad *et al.*, 2020; Deepa y Baral, 2017). Asimismo, un clima organizacional proambiental puede generar un mayor sentido de pertenencia y orgullo entre los empleados existentes (Akuratiya, 2017). Cuando los empleados perciben que la organización está comprometida con prácticas sostenibles, se sienten más conectados con la marca empleadora y se enorgullecen de ser parte de ella (Aranguren Gómez y Maldonado García, 2022; Kumar *et al.*, 2021). En función de lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. El clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el entusiasmo por la marca empleadora (EME).

## Clima organizacional proambiental (COP) y compromiso organizacional afectivo (COA)

El compromiso organizacional afectivo se refiere al vínculo emocional y afectivo que los empleados desarrollan con la organización (Meyer *et al.*, 2002; Meyer y Allen, 1996). Los empleados que experimentan un alto nivel de compromiso organizacional afectivo se sienten parte integral de la organización y están emocionalmente vinculados a ella de manera positiva (Boles *et al.*, 2007). El compromiso organizacional afectivo contribuye al bienestar y el crecimiento de la organización (Chordiya *et al.*, 2017). El compromiso organizacional afectivo tiene relación directa y fundamental con el desempeño de los empleados (Bhatti *et al.*, 2022; Wang *et al.*, 2021). Para lograr este nivel de compromiso, las organizaciones deben fomentar una cultura de apoyo, reconocimiento y desarrollo personal, lo que creará una base sólida para el compromiso afectivo de sus empleados (Chordiya *et al.*, 2017). En este sentido, cuando los trabajadores perciben que la organización se preocupa por el medioambiente y promueve prácticas sostenibles, esto puede generar una mayor identificación emocional con la empresa (Pimenta *et al.*, 2023; Piñeros Espinosa, 2022; Zientara y Zamojska, 2018). Los empleados se sienten orgullosos de trabajar en una organización que comparte sus valores y preocupaciones sobre el entorno y la sociedad (Bhatti *et al.*, 2022; Zientara y Zamojska, 2018). Además, un clima organizacional proambiental puede generar una sensación de propósito y significado en el trabajo de los empleados (Nazir *et al.*, 2021; Yadav *et al.*, 2018). Saber que su trabajo contribuye a una causa más grande y beneficia al medioambiente puede aumentar su satisfacción laboral y su sentido de pertenencia a la organización (Schwarz *et al.*, 2023). El compromiso organizacional afectivo se fortalece cuando los empleados se sienten conectados emocionalmente con la misión y visión de la empresa, y un clima proambiental puede ser un factor clave en esta conexión emocional (Allen, 2015). Por lo señalado se plantea la siguiente hipótesis:

H3. El clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional afectivo (COA).

### Clima organizacional proambiental (COP) y el apego emocional con la organización (AE)

El apego emocional se refiere al vínculo emocional entre las personas y su entorno (Brown y Raymond, 2007). El apego emocional que los empleados desarrollan con la empresa genera un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso hacia la organización (Scrima, 2015; Zhu y Lo, 2022). Desde una perspectiva ambiental, los autores han considerado el apego al lugar de trabajo como un recurso para los empleados (Rioux y Pignault, 2013). Los estudios han encontrado que los empleados más apegados a su lugar de trabajo están más satisfechos, muestran una menor tendencia a dejar su trabajo y mejoran su rendimiento en el trabajo (Rioux y Pignault, 2013; Le Roy y Rioux, 2013).

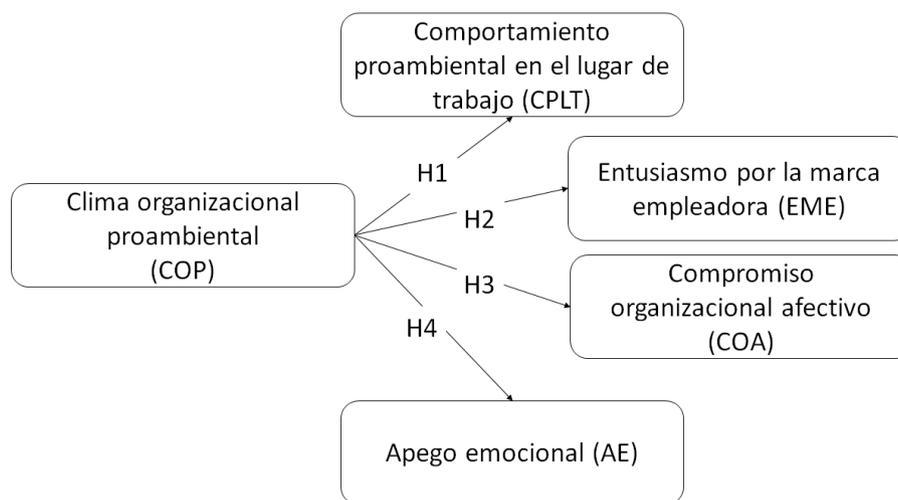
Cuando el clima organizacional promueve y valora la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente, puede afectar el apego emocional de diversas maneras: saber que su organización se preocupa por el medioambiente y se compromete con prácticas sostenibles les da un sentido de pro-

pósito y significado en su labor diaria (Nazir *et al.*, 2021). Este sentido de propósito fortalece el apego emocional, ya que los empleados se sienten parte de una causa más grande y se identifican con los valores y la misión de la empresa (Hicklenton *et al.*, 2019). El orgullo de pertenencia es un elemento clave en el apego emocional (Dutta, 2020), ya que los empleados desarrollan una conexión emocional con la empresa y se sienten comprometidos con su éxito y su imagen en el mercado (Aguinis y Bradley, 2014). Los empleados ven que la organización se preocupa por aspectos más allá del beneficio económico, lo que fortalece la confianza en sus acciones y decisiones (Martin *et al.*, 2022). La confianza es un factor esencial para desarrollar un apego emocional fuerte (Ayça, 2023), ya que los empleados se sienten seguros y valorados en su lugar de trabajo y encuentran felicidad en el trabajo (Aboramadan y Kundi, 2022) broaden-and-build (BnB. Por lo tanto, se presenta la siguiente hipótesis:

H4. El clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el apego emocional (AE).

De acuerdo con las hipótesis planteadas, la figura 1 muestra el modelo teórico de la investigación.

**Figura 1**  
Modelo de investigación



## Metodología

Para el desarrollo de la investigación se utilizó un enfoque cuantitativo y un muestreo no probabilístico por conveniencia para la recolección de datos (Etikan, 2017). Para evaluar las variables entusiasmo por la marca empleadora (EME) y el apego emocional (AE) se utilizó la escala desarrollada por (Fernandez-Lores *et al.*, 2016). Para medir las variables de clima organizacional proambiental (CPA), el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT) y el compromiso organizacional afectivo (COA) se ha utilizado la escala desarrollada por (Peng *et al.*, 2020). En total, el cuestionario estuvo conformado por 21 ítems (COP = 4 ítems, CPLT= 4 ítems, EME= 4 ítems, AE =4 ítems y COA=5 ítems). Todos los ítems se midieron utilizando una escala Likert de

cinco puntos que se clasificó como (1 = muy en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = neutral, 4 = de acuerdo y 5 = muy de acuerdo) ( ver anexo 1). La recopilación de los datos se realizó mediante un cuestionario autoadministrado, alojado en un formulario de Google. Con la finalidad de validar el cuestionario, previo a su aplicación definitiva, se realizó una prueba piloto a 40 individuos, lo que mostró una buena comprensión de los ítems. La población de estudio estuvo conformada por personas mayores de 18 años que se encontraban laborando en alguna empresa en la ciudad de Lima, el perfil sociodemográfico de los participantes se puede apreciar en la tabla 1. Todos los participantes fueron informados del objetivo del estudio y participaron de manera voluntaria, para lograr participar debían brindar su consentimiento informado al inicio del formulario digital.

**Tabla 1**  
Datos sociodemográficos (N= 863)

Información demográfica	Categorías	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Sexo	Femenino	309	35,8
	Masculino	538	62,3
	Prefiero no decirlo	16	1,9
Edad	18-26	383	44,4
	27-39	345	40,0
	40-52	126	14,6
	53-61	9	1,0
Estado civil	Casado	244	28,3
	Conviviente	102	11,8
	Divorciado	17	2,0
	Soltero	489	56,7
	Viudo	11	1,3
Nivel educativo más alto	Posgrado	51	5,9
	Primaria	2	0,2
	Secundaria	263	30,5
	Técnico superior	252	29,2
	Universitario (pregrado)	295	34,2
Antigüedad laborando en la empresa	Menos de 1 año	233	27,0
	De 1 a 3 años	324	37,5
	De 3 a 5 años	178	20,6
	De 5 a 7 años	67	7,8
	De 7 a 9 años	37	4,3
	De 9 a 11 años	19	2,2
	Mas de 11 años	5	0,6

Información demográfica	Categorías	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Tamaño de la empresa	Gran empresa (más de 200 trabajadores)	654	75,8
	Mediana empresa (51-200 trabajadores)	136	15,8
	Pequeña empresa (11-50 trabajadores)	48	5,6
	Microempresa (0-10 trabajadores)	25	2,9
Tipo de empresa	Privada	845	97,9
	Pública	18	2,1
Sector empresarial	Metalmecánica	366	42,4
	Servicios	240	27,8
	Comercial	185	21,4
	Otros	72	8,4

Para el análisis de los datos se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) con el programa SmartPLS3. Las pruebas de validez y confiabilidad proporcionadas por PLS-SEM ayudan a analizar los aspectos importantes de las variables que indican la capacidad de los ítems de medición. La investigación presentó dos modelos, el de medición y el estructural. El primero, prueba la validez del modelo a través de la validez convergente y discriminante; y el segundo prueba y examina el marco de investigación hipotético (Memon *et al.*, 2021).

## Análisis de datos

Este estudio utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para el análisis de datos. PLS-SEM puede ejecutar fácilmente análisis de regresión para probar relaciones complejas entre las construcciones. Debido a la naturaleza no paramétrica de PLS-SEM, no requiere la suposición de normalidad y tamaño de muestra grande (Hair *et al.*, 2012). Es una técnica multivariante que evalúa el modelo estructural y de medida con una varianza de error baja. En este estudio, se utiliza la versión 4 del software PLS-SEM para probar el marco conceptual y describir las relaciones entre los constructos (Hair *et al.*, 2014). PLS-SEM es adecuado ya que valida y describe simultáneamente la relación entre los constructos (Hair *et al.*, 2014).

Con la ayuda del software SmartPLS se utilizó PLS-SEM para realizar el análisis de datos en este estudio (Ringle *et al.*, 2015). Se utilizó un enfoque

de evaluación de dos pasos que incluye los modelos estructural y de medición para analizar los datos recopilados (Hair *et al.*, 2017). Hay varias razones para la selección de PLS-SEM en este estudio. En primer lugar, se cree que es una opción ideal cuando los investigadores pretenden establecer una teoría existente (Urbach N., 2010). En segundo lugar, los estudios exploratorios contienen modelos complejos que idealmente pueden ser atendidos por PLS-SEM (Hair *et al.*, 2016). En tercer lugar, en lugar de dividirlo en partes, el modelo completo se analiza como una unidad en PLS-SEM (Goodhue *et al.*, 2012). En cuarto lugar, PLS-SEM proporciona un análisis concurrente tanto para el modelo estructural como para la medición, lo que posteriormente da como resultado estimaciones claras y precisas (Barclay *et al.*, 1995).

## Resultados

La contrastación del modelo se realiza mediante un procedimiento de dos etapas. La primera consiste en evaluar las propiedades psicométricas de la escala de medida, como la fiabilidad, validez convergente, y discriminante. La segunda etapa consiste en contrastar las hipótesis mediante el sistema de ecuaciones estructurales.

### Validez convergente

Siguiendo a Hair *et al.* (2017), para evaluar el modelo de medida, se propuso una estimación de la confiabilidad de los constructos (confiabilidad compuesta y alfa de Cronbach) y validez (validez

discriminante y convergente). Los valores del Alfa de Cronbach están entre 0,875 y 0,900, y el valor umbral de 0,7 cae por debajo de estos valores (Hair *et al.*, 2017), Asimismo, la confiabilidad compuesta (CR) arroja valores entre 0.876 y 0.904,

los cuales estuvieron por encima del valor sugerido de 0.7 (Kline, 2015). De acuerdo con estos hallazgos, todos los constructos se consideraron libres de errores y se estableció la confiabilidad del constructo (ver tabla 2).

**Tabla 2**

*Resultados de validez convergente*

Constructo	Ítems	Carga factorial	Alfa de Cronbach	CR	AVE
Apego emocional (AE)	AE1	0.846	0.894	0.894	0.759
	AE2	0.881			
	AE3	0.885			
	AE4	0.872			
Compromiso organizacional afectivo (COA)	COA1	0.827	0.900	0.904	0.714
	COA2	0.856			
	COA3	0.852			
	COA4	0.863			
	COA5	0.826			
Clima organizacional proambiental (COP)	COP1	0.877	0.900	0.900	0.768
	COP2	0.874			
	COP3	0.868			
	COP4	0.887			
Comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT)	CPLT1	0.853	0.883	0.885	0.740
	CPLT2	0.849			
	CPLT3	0.870			
	CPLT4	0.868			
Entusiasmo por la marca empleadora (EME)	EME1	0.876	0.875	0.876	0.727
	EME2	0.836			
	EME3	0.832			
	EME4	0.866			

*Nota.* Los resultados de validez convergente aseguraron valores aceptables (Carga factorial, Alfa de Cronbach y confiabilidad compuesta (CR)  $\geq 0,70$  y Varianza media extraída (AVE)  $>0,5$ ).

La varianza promedio extraída (AVE) y la carga factorial deben probarse para la validez convergente (Hair *et al.*, 2017). Según la tabla 2, todas las cargas factoriales tenían valores por encima del valor sugerido de 0,7. Además, la tabla 2 indicó que los rendimientos del AVE en los valores entre 0,714 y 0,768 estaban por encima del valor umbral de 0,5. Con estos resultados se satisfacen adecuadamente la validez convergente para todos los constructos.

### *Validez discriminante*

Para determinar la validez discriminante se tomaron en cuenta dos criterios: (1) El criterio de Fornell-Larker y (2) la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Hair *et al.*, 2017). Según la tabla 3, los requisitos fueron confirmados por la condición de Fornell-Larker ya que todos los AVE y sus raíces cuadradas son mayores que sus correlaciones con otros constructos (Fornell y Larcker, 1981).

**Tabla 3**  
Escala de Fornell-Larcker

	AE	COA	COP	CPLT	EME
AE	0.871				
COA	0.598	0.845			
COP	0.609	0.584	0.877		
CPLT	0.601	0.606	0.637	0.860	
EME	0.681	0.585	0.598	0.551	0.853

Nota. Los valores de la diagonal en negrita representan el cuadrado de la varianza promedio extraída (AVE).

Los resultados de la relación HTMT se proporcionan en la tabla 4, que muestra que el valor umbral de 0,85 es mayor que el valor de cada constructo (Henseler *et al.*, 2015) such as partial least squares, the Fornell-Larcker criterion and the examination of cross-loadings are the dominant approaches for evaluating discriminant validity. By means of a simulation study, we show that these approaches do not reliably detect the lack of discriminant validity in common research situations. We therefore propose an alternative approach, based on the multitrait-multimethod matrix, to assess discriminant validity: the he-

terotrait-monotrait ratio of correlations. We demonstrate its superior performance by means of a Monte Carlo simulation study, in which we compare the new approach to the Fornell-Larcker criterion and the assessment of (partial. Por lo tanto, se estableció la relación HTMT. La validez discriminante se determina de acuerdo con estos hallazgos. De acuerdo con los resultados del análisis, no surgieron problemas relacionados con su validez y confiabilidad para la evaluación del modelo de medición. Por lo tanto, el modelo estructural puede evaluarse mediante una mayor utilización de los datos recopilados.

**Tabla 4**  
Relación Heterorrasgo-Monorrasgo (HTMT)

	AE	COA	COP	CPLT	EME
AE					
COA	0.664				
COP	0.678	0.646			
CPLT	0.676	0.674	0.713		
EME	0.770	0.658	0.672	0.624	

## Análisis del modelo estructural

Las hipótesis propuestas se contrastaron mediante la técnica PLS-SEM. Los valores de relevancia predictiva se utilizaron para el ajuste del modelo. Los valores de redundancia con validación cruzada (Q2) representan la relevancia

predictiva del modelo. Los valores de Q2 deben ser mayores que 0 para la precisión del modelo (Hair *et al.*, 2014; Henseler *et al.*, 2015). Los valores de Q2 se determinaron mediante el método *blindfolding* donde todos los valores de la construcción endógena fueron mayores que 0, lo que representa la precisión del modelo (ver tabla 5).

**Tabla 5**  
 $R^2$  de las variables latentes endógenas

Constructo	$R^2$
Comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT)	0.510
Entusiasmo por la marca Empleadora (EME)	0.465
Apego emocional (CAE)	0.461
Compromiso Organizacional afectivo (COA)	0.420

Los valores del coeficiente de ruta, el valor  $p$  y las estadísticas  $t$  se utilizaron para aceptar y rechazar las hipótesis como se muestra en la figura 2 y tabla 6. La fuerza de la relación entre las variables se puede examinar a través de los valores del coeficiente de ruta. Los valores del coeficiente de ruta cercanos a +1 indican una fuerte relación y viceversa (Hair *et al.* 2016). Los valores  $p$  y los estadísticos  $t$  se refieren a la aceptación y rechazo de las hipótesis propuestas. En este estudio, el modelo conceptual contiene cuatro hipótesis. Los resultados de las hipótesis probadas se han resumido en la tabla 6. Se acepta H1 la cual propuso que el clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT) ( $\beta = 0.714$ ,  $p < 0.000$ ,  $t = 23.204$ ); se aceptó H2, que proponía que el clima organizacional proambiental

(COP) tiene un impacto positivo en el entusiasmo por la marca empleadora (EME) ( $\beta = 0.673$ ,  $p < 0,001$ ,  $t = 21,073$ ); y H3 se acepta, que proponía que el clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el compromiso organizacional afectivo (COA) ( $\beta = 0.648$ ,  $p < 0.003$ ,  $t = 19.671$ ). Finalmente, H4 es aceptada, la cual propuso que el clima organizacional proambiental (COP) tiene un impacto positivo en el apego emocional (AE) ( $\beta = 0.679$ ,  $p < 0.002$ ,  $t = 23.844$ ). De este modo, se comprobaron todas las hipótesis y de estos hallazgos se desprende que el clima organizacional proambiental tiene un gran impacto en las cuatro variables propuestas en el modelo teórico (ver figura 1). En la tabla 5 se muestran las variables latentes endógenas donde se aprecia su respectivo  $R^2$ .

**Figura 2**  
Modelo estructural

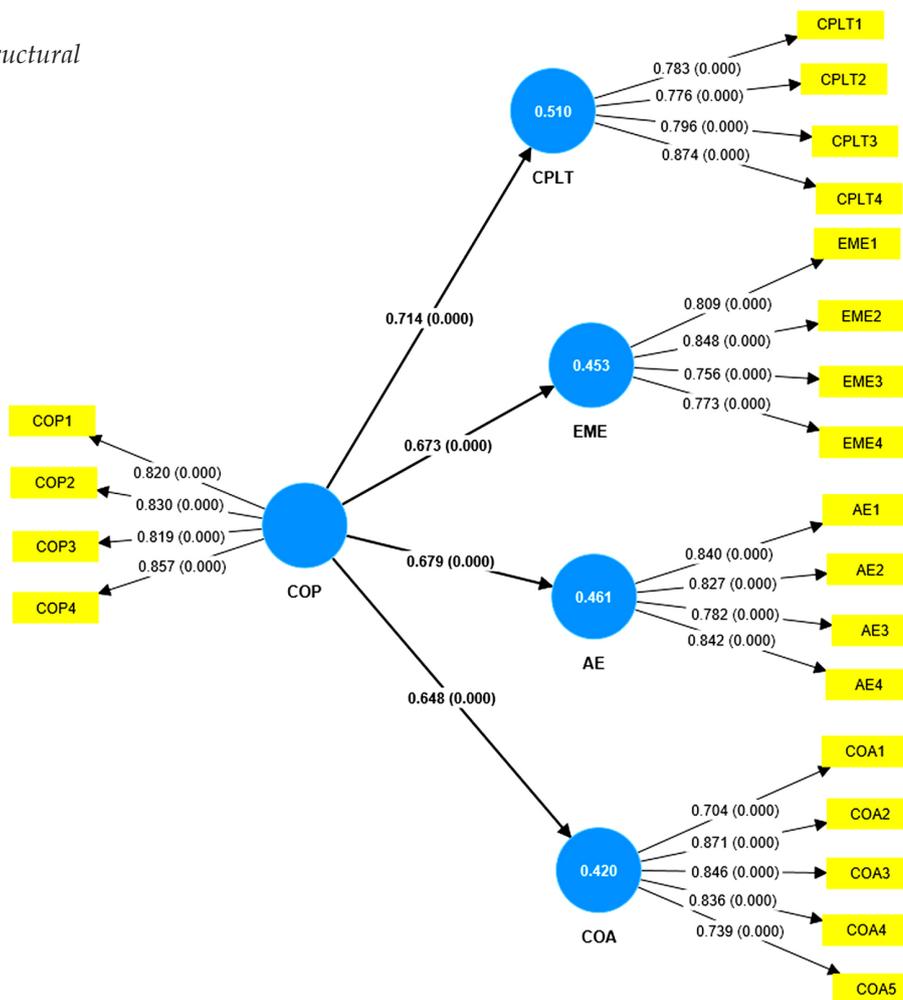


Tabla 6

Resultados del Modelo Estructural

H	Hipótesis	Coefficiente de ruta	p-valores	valores t	Dirección	Decisión
H1	COP - CPLT	0.714	0.000	23.204	Positivo	Aceptada
H2	COP -EME	0.673	0.001	21.073	Positivo	Aceptada
H3	COP -COA	0.648	0.003	19.671	Positivo	Aceptada
H4	COP-AE	0.679	0.002	23.844	Positivo	Aceptada

## Discusión y conclusiones

El presente estudio construyó un modelo teórico basado en la literatura científica, donde el clima organizacional proambiental (CPA) impacta en el entusiasmo por la marca empleadora (EME), el compromiso organizacional afectivo (COA), el apego emocional (AE) y el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo (CPLT). Los hallazgos del estudio contribuyen a la literatura del estudio del clima organizacional proambiental y su impacto en varios aspectos de la experiencia laboral de los empleados y sugieren información valiosa para los empresarios con respecto a la implementación de una cultura organizacional enfocada a la sostenibilidad. La literatura actual muestra que se han realizado estudios muy limitados sobre el impacto de la orientación empresarial proambiental en el entusiasmo por la marca empleadora que crea una ventaja competitiva y mejora el desempeño sostenible de las empresas. El estudio del impacto de una cultura organizacional proambiental aún se encuentra en la fase inicial; por lo tanto, este estudio contribuirá teóricamente y proporcionará información valiosa a los empresarios de los diversos sectores empresariales, que les ayuden a lograr un desempeño empresarial sostenible.

Los resultados de este estudio revelan el impacto positivo de la cultura organizacional proambiental en el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo, lo que corrobora el trabajo de (Norton *et al.*, 2012; Zientara y Zamojska, 2018). Esto demuestra que los gerentes y altos ejecutivos de las empresas en el Perú deberían fomentar una cultura organizacional proambiental en sus organizaciones. Además, los hallazgos revelan que el clima organizacional proambiental tiene un impacto positivo en el entusiasmo por la marca

empleadora de las empresas, lo que respalda el trabajo de (Ahmad *et al.*, 2020; Deepa y Baral, 2017; Huseynova y Matošková, 2022). Esto indica que un clima organizacional proambiental es un componente importante e integral en la construcción de su marca. Asimismo, los resultados revelan que el clima organizacional proambiental tiene un impacto significativo en el compromiso organizacional afectivo en las empresas, lo cual está en línea con el trabajo de (Bhatti *et al.*, 2022; Chordiya *et al.*, 2017; Wang *et al.*, 2021). Los hallazgos del estudio también confirman el impacto positivo del clima organizacional proambiental en apego emocional con la organización, lo que respalda la postura de investigadores anteriores que argumentaron que el apego emocional que los empleados desarrollan con la empresa genera un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso hacia la organización (Scrima, 2015; Zhu y Lo, 2022). Como sugirieron los investigadores, las organizaciones son una parte importante de la sociedad y tienen un papel clave en la promoción de prácticas sostenibles (Aluchna y Boleslaw, 2018). Una organización comprometida en promover la sostenibilidad puede no solo reducir su impacto negativo en el medioambiente, sino también mejorar su imagen, su productividad y su rentabilidad a largo plazo (Cupertino *et al.*, 2020; Datta *et al.*, 2015; Zhou y Jin, 2023). Por lo tanto, es imperativo que las empresas de diferentes sectores en Lima implementen estrategias para promover una cultura organizacional proambiental e impulsar su desempeño a nivel ambiental, social y económico.

El clima organizacional proambiental tiene una influencia significativa en varios aspectos de la experiencia laboral de los empleados. Fomenta el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo, promueve el entusiasmo por la marca

empleadora, fortalece el compromiso organizacional afectivo y fomenta el apego emocional con la organización. Las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles y promueven un clima organizacional proambiental no solo contribuyen al cuidado del medioambiente, sino que también pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados. Esto puede tener efectos positivos en la reputación, la retención de talento y el desempeño general de la organización.

En el contexto peruano, el clima organizacional proambiental tiene un impacto significativo en el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo, el entusiasmo por la marca empleadora, el compromiso organizacional afectivo y el apego emocional con la organización. Las organizaciones en Perú que promueven prácticas sostenibles y un clima organizacional proambiental generan un impacto positivo en el medioambiente y fortalecen su imagen de marca empleadora. Además, fomentan un mayor compromiso y apego emocional de los empleados, lo que contribuye a la retención de talento y al logro de los objetivos organizacionales. Por tanto, es fundamental que las organizaciones peruanas reconozcan la importancia de un clima organizacional proambiental y trabajen activamente para promover prácticas sostenibles y fortalecer la conexión emocional con sus empleados.

Aunque este estudio presentó un marco novedoso que aborda el clima organizacional proambiental y su impacto en variables claves de la gestión del talento humano, existen varias limitaciones de este estudio. La investigación futura debería investigar el impacto del clima organizacional proambiental en otras variables de gestión del talento humano. Otra limitación está relacionada con la población del estudio, que son trabajadores de diferentes empresas de la ciudad de Lima. Esto indica que puede haber problemas de generalización, ya que diferentes contextos puede haber diferentes percepciones de los trabajadores. Por lo tanto, se sugiere que futuras investigaciones intenten sacar conclusiones de diferentes economías emergentes, que podría ser en Latinoamérica y otro contexto empresarial global.

## Referencias bibliográficas

- Aboramadan, M. y Kundi, Y. M. (2022). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing: a mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review*, 1(1), 1-2.  
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0285>
- Aguinis, H. y Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351-371.  
<https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Ahmad, A., Khan, M. N. y Haque, M. A. (2020). Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention. *Journal of Asia-Pacific Business*, 21(1), 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- Akuratiya, D. A. (2017). Influence of perceived employer branding on perceived organizational culture, employee identity and employee commitment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(08), 8.  
<https://bit.ly/440sm1e>
- Schmidt Albinger, H. y Freeman, S. J. (2000). Corporate and attractiveness performance as an employer seeking to different populations job focus. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.  
<https://doi.org/10.1023/A:1006289817941>
- Albrecht, S. L., Bocks, A., Dalton, J., Lorigan, A. y Smith, A. (2022). Pro-environmental employee engagement: The influence of pro-environmental organizational, job and personal resources. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1).  
<https://doi.org/10.3390/su14010043>
- Allen, M. (2015). Strategic communication for sustainable organizations: theory and practice. In *Strategic Communication for Sustainable Organizations: Theory and Practice* (pp. 1-308).  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-18005-2>
- Aluchna, M. y Boleslaw, R. (2018). Sustainable business models: the case of the collaborative economy. In *CSR, Sustainability, Ethics and Governance* (pp. 41-61). Springer Nature.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-73503-0_3)
- App, S., Merk, J. y Büttgen, M. (2012). Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees. *Management Review*, 23(3), 262-278.  
<https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>
- Aranguren Gómez, N. y Maldonado García, S. (2022). Building corporate reputation through corporate social responsibility disclosures. The case

- of colombian companies. *International Journal of Social Economics*, 49(12), 1770-1786.  
<https://doi.org/10.1108/IJSE-09-2021-0541>
- Ayça, B. (2023). Association between authentic leadership and job performance—The moderating roles of trust in the supervisor and trust in the organization: the example of Türkiye. *Sustainability*, 15(8).  
<https://doi.org/10.3390/su15086539>
- Barclay, D., Thompson, R. y Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: personal computer adoption and use an illustration. *Technology Studies*, 2(2), 285-309.  
<https://bit.ly/3DQ5dDS>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., Márquez-Moreno, C. y Romero-Fernández, P. M. (2015). Corporate social responsibility in the process of attracting college graduates. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 408-423.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1355>
- Bhatti, S. H., Iqbal, K., Santoro, G. y Rizzato, F. (2022). The impact of corporate social responsibility directed toward employees on contextual performance in the banking sector: A serial model of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(6), 1980-1994.  
<https://doi.org/10.1002/csr.2295>
- Boles, J., Madupalli, R., Rutherford, B. y Wood, J. A. (2007). The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(5), 311-321.  
<https://doi.org/10.1108/08858620710773440>
- Brown, G. y Raymond, C. (2007). The relationship between place attachment and landscape values: Toward mapping place attachment. *Applied Geography*, 27(2), 89-111.  
<https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2006.11.002>
- Sánchez, J. (coord.) (2019). *Recursos naturales, medio ambiente y sostenibilidad: 70 años de pensamiento de la CEPAL*. Libros de la CEPAL, N° 158 (LC/PUB.2019/18-P), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Chordiya, R., Sabharwal, M. y Goodman, D. (2017). Affective Organizational Commitment and Job Satisfaction: a Cross-National Comparative Study. *Public Administration*, 95(1), 178-195.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12306>
- Composto, J. W., Constantino, S. M. y Weber, E. U. (2023). Predictors and consequences of pro-environmental behavior at work. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 4(September 2022), 100107.  
<https://doi.org/10.1016/j.cresp.2023.100107>
- Costa, A., Mouro, C. y Duarte, A. P. (2022). Waste separation—Who cares? Organizational climate and supervisor support's role in promoting pro-environmental behaviors in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 13(December), 1-16.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082155>
- Cuevas Zúñiga, I. Y., Rocha Lona, L. y Soto Flores, M. del R. (2016). Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas. *Universidad & Empresa*, 18(30), 121-141. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06>
- Cupertino, S., Vitale, G. y Riccaboni, A. (2020). Sustainability and short-term profitability in the agri-food sector, a cross-sectional time-series investigation on global corporations. *European Journal of Management and Business Economics*, 123(13), 317-336.  
<https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2021-0154>
- Dahiya, R. (2020). Does organisational sustainability policies affect environmental attitude of employees? The missing link of green work climate perceptions. *Business Strategy and Development*, 3(3), 39-403. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bsd2.110> Etoy de acuerdo con esta corrección
- Datta, P., Gopalakrishna-Remani, V. y Bozan, K. (2015). The impact of sustainable governance and practices on business performance: An empirical investigation of global firms. *International Journal of Sustainable Society*, 7(2), 97-120.  
<https://doi.org/10.1504/IJSSOC.2015.069912>
- Deepa, R. y Baral, R. (2017). A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Global Business Review*, 18(3\_suppl), S75-S94.  
<https://doi.org/10.1177/0972150917693152>
- Dutta, M. (2020). Workplace, emotional bonds and agency: Everyday gendered experiences of work in an export processing zone in Tamil Nadu, India. *Environment and Planning A*, 52(7), 1357-1374.  
<https://doi.org/10.1177/0308518X20904076>
- Etikan, I. (2017). Sampling and Sampling Methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 215-217.  
<https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Fatoki, O. (2020). Determinants of hotel employees' electricity saving intention: Extending the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 86-97.  
[https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(5))

- Fernandez-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M. y Blasco, F. (2016). Affective commitment to the employer brand: Development and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 40-54. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.001>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Salirrosas, E. E. y Gordillo, J. M. (2021). Brand personality as a consistency factor in the pillars of csr management in the new normal. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2). <https://doi.org/10.3390/joitmc7020134>
- García-Salirrosas, E. E. y Rondon-Eusebio, R. F. (2022). Green marketing practices related to key variables of consumer purchasing behavior. *Sustainability*, 14(14), 8499. <https://doi.org/10.3390/su14148499>
- Goodhue, D. L., Lewis, W., Thompson, R. y Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for small sample size or non-normal data? *MIS Quarterly*, 36(3), 981-1001. <https://doi.org/10.2307/41703490>
- GRI. (2021). *Best practices in sustainability by Peruvian MSMEs*.
- Gusmerotti, N. M., Todaro, N. M., Tosi, D. y Testa, F. (2023). Green work climate, work meaningfulness and supervisor environmental priority: A social exchange perspective on employees' eco-initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 415(June), 137889. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137889>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, Joe, Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. y Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>
- Hair, Joseph, Hult, J., Ringle, C. y Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *International Journal of Research & Method in Education* (Vol. 38, Issue 2). Sage publications. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hicklenton, C., Hine, D. W. y Loi, N. M. (2019). Does green-person-organization fit predict intrinsic need satisfaction and workplace engagement? *Frontiers in Psychology*, 10(OCT). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02285>
- Huseynova, A. y Matošková, J. (2022). Sustainable HRM Practices for a Stronger Employer Brand: Leveraging Organizational Culture. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(3). <https://doi.org/10.46585/sp30031605>
- Peng, J., Samad, S., Comite, U., Ahmad, N., Han, H., Ariza-Montes, A. y Vega-Muñoz, A. (2022). Environmentally specific servant leadership and employees' energy-specific pro-environmental behavior: evidence from healthcare sector of a developing economy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13),7641. <https://doi.org/10.3390/ijerph19137641>
- Kline, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. Guilford Publications (Vol. 1, Issue 1). The Guilford Press. <https://doi.org/10.15353/cgjsc-rcssc.v1i1.25>
- Kumar, V., Jain, S. y Singh, A. K. (2021). A nomological network study of employer branding with CSR, motivation and intention to stay. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(4), 553-573. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2020-0450>
- Magbool, M. A. H. bin, Amran, A., Nejati, M. y Jayaraman, K. (2016). Corporate sustainable business practices and talent attraction. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(4), 539-559. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-06-2015-0042>
- Martin, S., Charvát, M., Střelec, J., Seitlová, K. y Kafetsios, K. (2022). Experiences in work relationships: a measure of attachment strategies at work. *Psychological Reports*, 126(4), 1-19. <https://doi.org/10.1177/00332941221075249>
- Memon, M. A., T., R., Cheah, J.-H., Ting, H., Chuah, F. y Cham, T. H. (2021). PLS-Sem Statistical Programs: A Review. *Journal of Applied*

- Structural Equation Modeling*, 5(1), i-xiv. [https://doi.org/10.47263/jasem.5\(1\)06](https://doi.org/10.47263/jasem.5(1)06)
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Meyer, J. P. y Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 323-337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.007>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnitsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mouro, C. y Duarte, A. P. (2021). Organisational climate and pro-environmental behaviours at work: the mediating role of personal norms. *Frontiers in Psychology*, 12(September), 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.635739>
- Mouro, C., Lomba, V. y Duarte, A. P. (2021). Pro-environmental behaviours at work: The interactive role of norms and attitudinal ambivalence. *Sustainability (Switzerland)*, 13(21), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su132112003>
- Müller-Pérez, J., Acevedo-Duque, Á., Llanos-Herrera, G. R., García-Salirrosas, E. E., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval Barraza, L. A. y Álvarez-Becerra, R. (2022). The mexican ecological conscience: a predictive model. *Sustainability*, 14(12), 7050. <https://doi.org/10.3390/su14127050>
- Naciones Unidas. (2021). Construir un futuro mejor Acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. *Cepal*, 1-200.
- Nazir, O., Islam, J. y Rahman, Z. (2021). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 6, 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.002>
- Norton, T. A., Zacher, H. y Ashkanasy, N. M. (2012). On the importance of pro-environmental organizational climate for employee green behavior. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 497-500. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01487.x>
- OCDE. (2020). *Responsible Business Conduct Policy Reviews: Perú*.
- Ociepa-Kubicka, A., Deska, I. y Ociepa, E. (2021). Organizations towards the evaluation of environmental management tools iso 14001 and emas. *Energies*, 14(16), 1-19. <https://doi.org/10.3390/en14164870>
- ONU. (2015). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y El Caribe. *Cepal*, 1(11).
- Patrasc-Lungu, A. e Iliescu, D. (2022). When More is more: do non-restricted goals benefit employers and the environment too? *Spanish Journal of Psychology*, 25(10), 1-11. <https://doi.org/10.1017/SJP.2022.25>
- Peñaflor-Guerra, R., Sanagustín-Fons, M. V. y Ramírez-Lozano, J. (2020). Business ethics crisis and social sustainability. The case of the product "Pura Vida" in Peru. *Sustainability (Switzerland)*, 12(8), 1-18. <https://doi.org/10.3390/SU12083348>
- Peng, X., Lee, S. y Lu, Z. (2020). Employees' perceived job performance, organizational identification, and pro-environmental behaviors in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 90(July), 102632. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102632>
- Pimenta, S., Duarte, A. P. y Simões, E. (2023). How socially responsible human resource management fosters work engagement: the role of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2022-0442>
- Piñeros Espinosa, R. A. (2022). Responsible leadership and affective organizational commitment: the mediating effect of corporate social responsibility. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.868057>
- Purwandani, J. A. y Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs? *Environment Systems and Decisions*, 41(4), 577-593. <https://doi.org/10.1007/s10669-021-09821-3>
- Ringle, C., Becker, J. y Wende, S. (2015). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*, 38(2), 220-221. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Rioux, L. y Pignault, A. (2013). Workplace attachment, workspace appropriation, and job satisfaction. *Psychology*, 4(1), 39-65. <https://doi.org/10.1174/217119713805088342>
- Rizos, V., Behrens, A., van der Gaast, W., Hofman, E., Ioannou, A., Kafyeke, T., Flamos, A., Rinaldi, R., Papadelis, S., Hirschnitz-Garbers, M. y Topi, C. (2016). Implementation of circular economy business models by small and

- medium-sized enterprises (SMEs): Barriers and enablers. *Sustainability*, 8(11). <https://doi.org/10.3390/su8111212>
- Robertson, J. L. y Carleton, E. (2017). Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary pro-environmental behavior. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 197-210. <https://doi.org/10.1177/1548051817738940>
- Rodríguez-Espíndola, O., Cuevas-Romo, A., Chowdhury, S., Díaz-Acevedo, N., Albores, P., Despoudi, S., Malesios, C. y Dey, P. (2022). The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs. *International Journal of Production Economics*, 248(February), 108495. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108495>
- Le Roy, J. y Rioux, L. (2013). The mediating role of workplace attachment in the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 25(3-4), 211-233. <https://bit.ly/3KLCZxV>
- Saenz, C. (2023). Corporate social responsibility strategies beyond the sphere of influence: Cases from the Peruvian mining industry. *Resources Policy*, 80(November 2022), 103187. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.103187>
- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J. y Michaels, V. (2023). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: the roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 197-222. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>
- Scrima, F. (2015). The convergent-discriminant validity of the Workplace Attachment Scale (WAS). *Journal of Environmental Psychology*, 43, 24-29. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.05.009>
- Takacs, F., Brunner, D. y Frankenberger, K. (2022). Barriers to a circular economy in small- and medium-sized enterprises and their integration in a sustainable strategic management framework. *Journal of Cleaner Production*, 362(May), 132227. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132227>
- UNESCO. (2015). *Informe mundial sobre ciencias sociales 2013: Cambio ambientales globales*.
- United Nations. (2018). Challenges and strategies for sustainable development in Latin America and the Caribbean. In *Sustainable Development Group of the United Nations*.
- Urbach N. y Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of Information Technology Theory and Application JITTA*, 11(2), 5-40. <https://bit.ly/3qnCF1q>
- Valenzuela-Fernández, L., Guerra-Velásquez, M., Escobar-Farfán, M. y García-Salirrosas, E. E. (2022). Influence of COVID-19 on environmental awareness, sustainable consumption, and social responsibility in Latin American Countries. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141912754>
- Wang, H., Han, X. y Li, J. (2021). Supervisor Narcissism and Employee Performance: A Moderated Mediation Model of Affective Organizational Commitment and Power Distance Orientation. *Basic and Applied Social Psychology*, 43(1), 14-29. <https://doi.org/10.1080/01973533.2020.1810042>
- Yadav, R. S., Dash, S. S., Chakraborty, S. y Kumar, M. (2018). Perceived CSR and corporate reputation: the mediating role of employee trust. *Vikalpa*, 43(3), 139-151. <https://doi.org/10.1177/0256090918794823>
- Zhou, J. y Jin, S. (2023). Corporate environmental protection behavior and sustainable development: the moderating role of green investors and green executive cognition. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5). <https://doi.org/10.3390/ijerph20054179>
- Zhu, L. y Lo, K. (2022). Workplace attachment and the eco-restructuring of people-workplace relationships in China's extractive forestry. *Extractive Industries and Society*, 10(June), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2022.101072>
- Zientara, P. y Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(7), 1142-1159. <https://doi.org/10.1080/09669582.2016.1206554>

**Anexo 1***Instrumento para recolección de los datos*

Constructo	Cod.	Ítems
Comportamientos proambientales en el lugar de trabajo (CPLT)		En mi lugar de trabajo ...
	CPLT1	Trato de reducir mi consumo de energía eléctrica (ej. apago las luces, máquinas, computadoras ...si no los estoy usando)
	CPLT2	Trato de ahorrar agua (ej. Cierro los caños si no los estoy usando...)
	CPLT3	Trato de reciclar, reutilizar y reducir el uso de materiales (por ejemplo, imprimir a doble cara)
	CPLT4	Ofrezco ideas para reducir el impacto negativo de la empresa en el medioambiente.
Compromiso organizacional Afectivo (COA)		En la empresa donde laboro yo siento que ...
	COA1	Cuando alguien la crítica, se siente como un insulto personal.
	COA2	Cuando hablo de ella, suelo decir 'nosotros' en vez de 'ellos'.
	COA3	Sus éxitos son mis éxitos.
	COA4	Cuando alguien la elogia, se siente como un cumplido personal.
COA5	Si una noticia la criticara, me sentiría avergonzado.	
Clima organizacional proambiental (CPA)		Nuestra empresa...
	CPA1	Manifiesta públicamente una política medioambiental.
	CPA2	Promueve medidas ambientales en el lugar de trabajo.
	CPA3	Capacita continuamente a los empleados en educación ambiental.
CPA4	Los jefes apoyan la tarea de protección ambiental.	
Entusiasmo con la marca empleadora (EME)		En la empresa donde laboro ...
	EME1	Siento que sus proyectos son míos.
	EME2	Mantengo firme mi compromiso.
	EME3	Sus problemas me afectan.
EME4	Sus éxitos también son míos.	
Apego Emocional. (AE)		En la empresa donde laboro ...
	AE1	Me gusta su marca.
	AE2	He desarrollado un fuerte vínculo con su marca.
	AE3	Estoy apegado emocionalmente a su marca.
AE4	Siento los colores de su marca.	