

EL VÍNCULO ENTRE RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO: APORTES A LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

THE LINK BETWEEN RESPONSABILITY AND COMMITMENT: MANAGERIAL CONTRIBUTIONS

Orlando E. Contreras-Pacheco¹
Leonardo H. Talero-Sarmiento²
Julio C. Camacho-Pinto³

Resumen

El compromiso afectivo de los miembros de una compañía suele verse influenciado por el nivel de profundización de las acciones socialmente responsables llevadas a cabo a nivel organizacional. El presente trabajo reúne las contribuciones integralmente derivadas del estudio cuantitativo de dicho vínculo causal. Lo hace desde una perspectiva práctica en gestión y dirección de empresas. En ese sentido, se parte de un proceso preliminar de revisión semi-sistemática y cribado cualitativo, que recopila las conclusiones de trabajos relevantes en la literatura académica con respecto a la relación entre responsabilidad social corporativa e identificación de los empleados con su compañía. El trabajo confluye en un conjunto de iniciativas útiles para enriquecer integralmente el rol gerencial, con el ánimo de cultivar dicha relación. De esta manera, el trabajo logra un aprovechamiento de las conclusiones académicas relevantes en el área de estudio particular, y las pone a disposición de la práctica en gestión y dirección de empresas.

Palabras clave: Responsabilidad social empresarial, compromiso afectivo, identificación de los empleados, aportes gerenciales.

Abstract

The affective commitment of a company's members is usually influenced by the level of deepening of the socially responsible actions carried out by the corresponding company. The present work brings together the contributions derived from the in-depth analysis of the aforementioned causal link. It does so by focusing on a practical and managerial frame. In this sense, the study is based on a preliminary process of semi-systematic review and qualitative screening, which identifies the conclusions of relevant works in the academic literature regarding the relationship between corporate social responsibility and employees' identification with their company. The work converges in a set of useful initiatives to comprehensively enrich the role of management, which seek to cultivate such relationship. In this way, the work uses relevant academic conclusions in the particular study field, and makes them available to the managerial practice in companies and organizations.

Recepción: 21 de agosto / Evaluación: 20 de noviembre / Aprobado: 15 enero de 2022

¹ Profesor Titular, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Ingeniero Industrial, Especialista en Alta Gerencia, Master of Business Administration y Ph.D. en Management. E-mail: oontreras@uis.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-3584-7063>.

² Docente Auxiliar, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Bucaramanga, Colombia. Ingeniero Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial. E-mail: ltalero@unab.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-4129-9163>.

³ Profesor Asistente, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia. Ingeniero Industrial y Magíster en Ingeniería Industrial. E-mail: jccampin@uis.edu.co. ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2541-8000>.

Keywords: Corporate social responsibility, affective commitment, employee-organizational identification, managerial contributions

Introducción

Siempre será válido sustentar la esencia de aquella noción formulada por autores como Penrose (2009) que proponen que el desarrollo de una compañía o institución se logra dependiendo de la forma en que se asignan, acceden y usan sus recursos. En este sentido, se señala que debido a las capacidades que dichas entidades han desarrollado para atraer y crear cualquier tipo de recurso (tales como las personas y el conocimiento), deben ser ellas las principales facilitadoras del desarrollo y el progreso de una sociedad. En la misma línea, está claro que estos dos conceptos: desarrollo y progreso tienen hoy en día un objetivo común que puede resumirse en un solo término: Sostenibilidad. De esta forma, se implica que dicho propósito puede verse en realidad como un “circuito de unión” asociado a la prosperidad constante, y que cualquier efecto generado por este mecanismo en cualquier recurso de alguna compañía o institución merece ser entendido por los respectivos niveles de decisión.

No obstante, a pesar de los muchos papeles que se le han asignado, en el marco de este trabajo el concepto de Sostenibilidad, y más precisamente el de Responsabilidad Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility*, en adelante CSR), se pretende estudiar como un factor capaz de activar ciertas actitudes y comportamientos de las personas que pertenecen a un entorno corporativo. Específicamente, alentado por la necesidad antes expuesta, y a través de un proceso preliminar de revisión semi-sistemática y posterior cribado de corte cualitativo, el presente trabajo propone una compilación de los más relevantes aportes gerenciales derivados de la asociación cuantitativa entre la CSR y el Compromiso Afectivo (*Affective Commitment*, en adelante ACM), entendiendo éste último como un concepto colindante con la Identificación de los Empleados con su Compañía (*Employee-Company Identification*, en adelante E-C; Riketta, 2005).

Este marco de pensamiento se antoja atractivo, toda vez que al confirmar y comprender el vínculo causal entre estos dos elementos (es decir, que las mediciones de ACM si se mueven al ritmo de las percepciones de CSR), se crean expectativas reales de mejores resultados empresariales (Glavas, 2016; Glavas & Godwin, 2013; Glavas & Kelley, 2014; Jones & Rupp, 2018). Lo anterior, incluso puede representar un nuevo enfoque del “ciclo benevolente” de Chernev y Blair (2015), que demuestra la forma en que el concepto de CSR puede impactar positivamente ciertas variables vinculadas con los grupos de interés de una compañía, y viceversa. El presente trabajo tiene como objetivo construir sobre lo construido, toda vez manera involucra un “ciclo” equivalente y específico orientado sobre los empleados de una compañía (los grupos de interés internos) y su sentido de pertenencia como una variable a afectar. Al mismo tiempo, este trabajo es una forma de respaldar la afirmación de autores como Glavas (2016), así como de He y Brown (2013), quienes sostienen que todavía hay abundantes oportunidades de estudio en esta línea, y alientan a los nuevos académicos a desarrollar una nueva agenda de investigación sobre el tema en mención.

En ese sentido, la pregunta a abordar mediante el presente trabajo consiste en determinar cuáles han sido los aportes a la dirección empresarial derivados del conocimiento que se ha develado a la fecha en la relación entre la CSR y la E-C. Los resultados se centran en cuestiones relacionadas con la interpretación de las contribuciones teóricas más relevantes derivadas de investigaciones pasadas sobre los asuntos del día a día en el ambiente organizacional. Además, según estos resultados, se destacan algunas oportunidades futuras de profundización de ideas para continuar avanzando en el aterrizaje del tópico al nivel específico de la práctica gerencial.

La estructura del artículo se presenta a continuación. En la siguiente sección, se presenta una justificación a su desarrollo, y se da paso a un trasfondo conceptual para comprender la terminología y

el enfoque utilizado. Más tarde, se explica el diseño metodológico, seguido de la descripción de los resultados obtenidos. Finalmente hay una discusión, donde se abordan la interpretación de los resultados obtenidos y los futuros ítems de la agenda de investigación.

Justificación

El hecho de que la literatura en negocios tienda a estar distanciada del ejercicio gerencial es un problema latente y puesto de manifiesto de manera reiterada por miembros de ambos mundos (Kieser, Nicolai, & Seidl, 2015). Por un lado, se encuentra que el ejercicio gerencial no se compadece con las contribuciones teóricas manifestadas en la literatura relevante. Por el otro lado, se sugiere que la teoría obtenida muchas veces carece de relevancia práctica y se queda en el papel. Adicionalmente, es casi universal la problemática relacionada con la desconexión entre la academia y el sector productivo (Banks et al., 2016). Muchas veces, la falta de un lenguaje común entre estos dos estamentos detiene el avance de una sociedad que debería orientar sus esfuerzos hacia la consolidación de un ambiente colaborativo Universidad-Empresa en aras de lograr un escenario de prosperidad colectiva.

Los foros académicos más prestigiosos a nivel mundial pertenecientes a las ciencias empresariales por lo general apuntan a la obtención de contribuciones teóricas y dejan en un segundo plano las contribuciones de naturaleza práctica de los hallazgos obtenidos (Banks et al., 2016). De esta forma, las audiencias de dichos trabajos se reducen a perfiles muy especializados que no siempre tienen la intención de analizar sus conclusiones y no continuando generando impacto en terreno. Es por ello que dentro de las soluciones propuestas para enfrentar dicha problemática está el del ejercicio de “traducción” de la teoría en instrumentos prácticos, en aras de llegarle de una forma asertiva a aquellos que toman decisiones (Markides, 2011). Consecuentemente, la generación de trabajos que le apunten a una audiencia pragmática con intención de aplicar y probar lo que en apariencia puede servir para la vida laboral diaria, se mantiene como una oportunidad que va *in-crescendo* en el mundo de la divulgación de conocimiento, con especial énfasis en los países en vías de desarrollo (Srinivasa, 2015).

Marco Conceptual

Para perseguir el propósito de esta investigación, la RSE (a nivel organizacional) se estudia como un factor que puede activar determinadas actitudes y comportamientos en el entorno organizacional (a nivel individual). Esta área académica en particular ha sido ampliamente analizada en la literatura y, dentro de la disciplina del comportamiento organizacional ha recibido el nombre de “Micro-RSE” (Glavas, 2016). Puntualmente para el presente trabajo, la CSR se relacionará con el concepto de ACM, y particularmente con E-C, que a su vez puede considerarse un predictor de diversos resultados organizacionales, tales como compromiso individual, compromiso organizacional, orgullo, motivación y, en última instancia, desempeño organizacional (Ver figura 1).



Figura 1: Interacción RSE □ IOE

Fuente: Los autores

A continuación, se tratarán en específico dichos conceptos.

Responsabilidad Social Corporativa (CSR)

La CSR aborda el rol de las empresas en la lucha común que tiene la humanidad para enfrentar una problemática de deterioro dramático de las cifras sociales, ambientales y de desarrollo. Infinidad de planteamientos desde la teoría y la práctica del concepto de la CSR se han esquematizado a partir de la contextualización de las funciones ejecutivas por parte de Barnard (1938), pasando por el actuar ético y moral de la gerencia (Van Marrewijk, 2003) hasta el utilitarismo a ultranza de Friedman (1970). También se ha aterrizado a la idea sobre lo que podría ser la relación entre la capacidad de competir de las empresas con la necesidad de ‘rendir cuentas’ al entorno, y/o al aprovechamiento de dichas relaciones. Esto se ha dado a través tanto de la perspectiva basada en los recursos de la firma (Penrose, 2009), como de la escuela neoclásica del pensamiento estratégico, en el seno del cual se acuña el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

De esta forma, se ha impuesto cada vez más la noción que gira en torno a que los objetivos empresariales no son exclusivamente financieros sino también sociales y ambientales (Elkington, 1998). Por ello, el concepto de desarrollo sostenible (y en consecuencia, el de CSR) se ha vinculado notablemente a los esfuerzos de buscar ese tipo de resultados en las empresas (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). El desarrollo sostenible se define universalmente como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Keeble, 1988). Y teniendo en cuenta que las empresas también buscan una continuidad de su accionar, el ámbito gerencial se ha volcado a involucrar dicho concepto en el negocio mismo. Por tanto, esta noción ha sido, incluso, catalogada como el nuevo paradigma dominante en términos de la evaluación del desempeño de las empresas y las personas (Boudreau & Ramstad, 2005).

Mediante una inmersión teórica sobre la psicología de la CSR entre los miembros de la empresa, se afirma que la CSR también se puede definir como aquellos sentimientos, expresiones y acciones realizadas por una entidad y para las cuales ésta se mantiene responsable. Por lo tanto, la CSR a menudo se conceptualiza, describe y administra como la cartera de prácticas, políticas e iniciativas de orientación social de una compañía (Jones & Rupp, 2018). Al mismo tiempo, vale la pena resaltar que la CSR tiene un vínculo activo con la teoría de los grupos de interés, que a su vez se enfoca en acciones tomadas con la consideración de beneficiar a quienes pueden afectar o se ven afectados por el logro de los objetivos de la compañía (Freeman, 1984). Adicionalmente, dado que los colaboradores son, sin

lugar a dudas, uno de los actores que puede afectar, pero principalmente verse afectado por el logro de los objetivos de la empresa en estudio, deben ser considerados su grupo de interés de naturaleza interna.

Compromiso Afectivo e Identificación Empleado-Compañía

El ACM y la E-C son conceptos inicialmente mencionados por Herbert Simon (1947) en su reconocida obra ‘Comportamiento Administrativo’, y han sido ampliamente tratados por muchos otros académicos desde ese momento. Con profundas raíces conceptuales ancladas en terrenos del comportamiento organizacional, el ACM es originalmente concebido como tópico, definido y operacionalizado por Allen & Meyer (1990). Lo propio sucedió con el concepto de E-C, por parte de Mael y Ashforth (1992) en un ejercicio académico llevado a cabo con egresados de una institución educativa. Allí, ambas nociones se aproximaron teóricamente, y se reconoció a este último como el constructo dominante, razón por la cual prevalece en el presente trabajo. La E-C es pues, definida como una forma de identificación social, en donde la identidad del individuo es derivada de su clasificación dentro de categorías o grupos sociales (Mael & Ashforth, 1992).

Diecinueve años más tarde, en un estudio que intentó ampliar el espectro del constructo hacia el terreno de las redes sociales, los profesores Jones & Volpe (2011) sugirieron que la E-C podría ser simplemente entendida como la percepción de sí mismo en relación con su propio sentido de pertenecer a una empresa. En otras palabras, la E-C podría ser entendida como aquello que define a un individuo con respecto a la empresa de la cual hace parte. Este concepto particular es considerado importante en la literatura debido a que (entre otros argumentos) ha sido catalogado como un activador positivo de otras actitudes organizacionales, como la responsabilidad con el trabajo (Riketta, 2005), satisfacción del cargo y del trabajo (Van Dick et al., 2004) y baja intención de rotación laboral (Cole & Bruch, 2006; Mael & Ashforth, 1992; Wan-Huggins, Riordan, & Griffeth, 1998).

Finalmente, es importante resaltar que a partir de la mención que de ella hicieran los profesores Mael y Ashforth (1992), el ACM (de la mano de la E-C) se convirtió en un referente tanto académico como práctico en los estudios de las áreas de estudio de la dirección empresarial. Adicionalmente, también empezó a ser tratada como una actitud laboral relacionada con la motivación de los empleados y un potencial promotor de comportamientos tangibles y colectivos en las empresas.

Diseño Metodológico

En el interior del cuerpo de conocimiento en dirección de empresas, las mejores prácticas en términos de publicación de investigaciones empíricas invitan a discutir las contribuciones derivadas de los resultados obtenidos. Dicha discusión, por lo general contiene una interpretación (y re-interpretación de resultados) a la luz del lente teórico utilizado, una exposición sucinta de las limitaciones del trabajo, una sugerencia acerca de las futuras líneas de investigación, y por supuesto, las implicaciones teóricas y prácticas (o gerenciales) que el trabajo en cuestión efectúa (Geletkanycs & Tepper, 2012).

Puntualmente, con respecto a estas implicaciones, de manera formal se ha evidenciado un énfasis en el trabajo y reproducción de aquellas que amplían el conocimiento académico de los tópicos tratados en los trabajos en cuestión (i.e., implicaciones teóricas) por sobre aquellas que aportan a la práctica organizacional específica (i.e., implicaciones gerenciales). Después de todo, el auditorio de los más importantes *journals* académicos son precisamente, académicos y no gerentes. Sin embargo, el impacto deseable de la investigación sobre la educación gerencial queda muchas veces relegado, teniendo en cuenta que el auditorio natural de dichos académicos en su práctica docente (que no investigativa) está compuesto, por el contrario, por gerentes, o en su defecto por profesionales con aspiración gerencial.

En efecto, este trabajo pretende rescatar la importancia de estas implicaciones prácticas, toda vez que representan un aporte directo al manejo de la realidad organizacional. El objeto de estudios, tal como se ha mencionado previamente, gira en torno a la relación entre RSE y la IOE plasmado en las más impactantes publicaciones de los últimos 20 años con respecto a esta relación particular.

En aras de lograr lo anteriormente planteado, el trabajo inicia por una búsqueda masiva de textos que circunscriban los conceptos en mención, el trabajo inicia por la búsqueda masiva de trabajos que contengan dichos constructos a través de la utilización preliminar de *VOSviewer version 1.6.16*. Más tarde, se ejecutó una búsqueda exhaustiva por *Google Scholar* y/o las bases de datos disponibles en los ambientes universitarios (*EBSCO, JStor, Springer, SAGE, Taylor & Francis, ScienceDirect, y Emerald*). De esta manera, se formula el siguiente filtro de búsqueda temático, abarcando una ventana de tiempo de 20 años a partir del año 2000:

((“corporate social responsibility” OR “organizational social responsibility” OR (“social responsibility” AND management)) AND (“organizational identification” OR “employee-company identification” OR “employee-organization identification” OR “individual-company identification” OR “individual-organization identification” OR (employee AND “member identification”))).

Como consecuencia, el primer dato arrojado corresponde a 1283 documentos. Luego, teniendo en cuenta un conjunto de otros cinco criterios de decantación escalonados se logra la compilación de aquellos más notables al momento de su búsqueda. De esta manera se llegan a reunir 121 textos académicos (entre artículos y capítulos de libro), principalmente de origen cuantitativo que son sometidos a un análisis más detallado basado en generalidades (*abstracts*, citas y calidad de revistas). La última selección se basa en la relevancia y el impacto de dichos trabajos, llegando a un gran total de 24 manuscritos definitivos, los cuales fueron en su totalidad artículos de investigación. Ver figura 2.

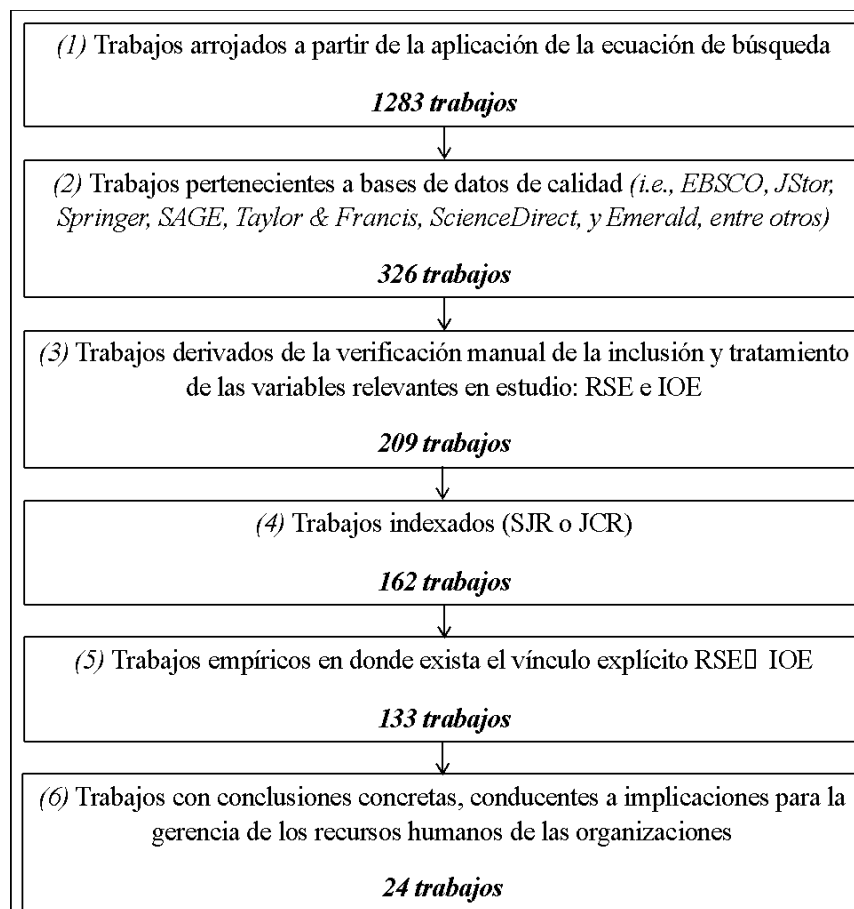


Figura 2. Proceso de selección de trabajos definitivos

Fuente: Los autores

Finalmente, luego de una rigurosa lectura de los trabajos obtenidos, se selecciona y se hace un listado de todas las conclusiones relevantes desarrolladas en estos trabajos. Luego, estas últimas se agrupan por nivel de afinidad, logrando ideas fuertes que son interpretadas a la luz del lenguaje administrativo y, específicamente, en términos gerenciales para generar finalmente el decálogo de nociones propuesto en este trabajo

Resultados y Discusión

Lo primero por comentar, aunque no son parte de los hallazgos proporcionados por el filtro de búsqueda respectiva, se debe hacer mención de las contribuciones precursoras del tópico particular. La primera relación entre estos dos constructos la implicaron Victor & Cullen (1988), al vincular el ambiente ético de una organización con los aspectos puramente organizacionales de la misma. Allí se hizo referencia a temáticas relacionadas con el compromiso y el clima organizacional como subproductos del logro continuado de un entorno moralmente auténtico. Posteriormente, fue Bartel (2001) quien, a partir de un enfoque en las experiencias de los individuos, llegó a concluir que una organización que promueva iniciativas de asistencia social, logra un aumento en el nivel de auto-estima colectiva, que lleva asimismo a una mejoría de la ACM.

Particularmente, en el trabajo de Cullen, Parboteeah, & Victor (2003), se exponen evidencias de cómo un clima basado en principios organizacionales (i.e., clima organizacional ético, relacionado con la responsabilidad social) tenderá a desencadenar IOE a través de la práctica

efectiva de valores organizacionales, tales como responsabilidad y preocupación por otros. Además, demuestran que esta relación potencia el compromiso organizacional de los empleados. Desde ese momento, y luego de un periodo prolongado en el que no hacen presencia estas dos variables, se destaca un surgimiento en el año 2007 de dicho vínculo en la literatura gerencial. El trabajo de Carmeli, Gilat, & Waldman (2007) es posiblemente uno de los precursores directos de dicho vínculo, toda vez que vincula el rendimiento de las organizaciones (dentro del cual se encuentra la CSR) con el ACM de los empleados.

No obstante, fue a partir de los años 2013 y 2014, cuando el tema tomó impulso en la literatura relevante. A partir de estos años, comenzaron a perfilarse de mejor manera los académicos más influyentes, y de la misma forma se empezaron a determinar los foros de discusión (*journals*) más apropiados para dicho conocimiento. El número de trabajos publicados se aceleró enormemente y la temática atrajo tanto a expertos de la RSE y la sostenibilidad empresarial en sus diferentes niveles, como de la psicología industrial, la gerencia del talento humano y del comportamiento organizacional en general.

Asimismo, en este contexto es importante hacer mención a algunos trabajos de naturaleza teórica, reflexiones y trabajos de revisión desarrollados por autores consolidados en la literatura. Inicialmente, se destaca el trabajo de Glavas & Godwin (2013), en donde, a partir de sus proposiciones en la vía de la legitimidad de la RSE y la carga valórica de los empleados, inspiraron trabajos futuros en la arena de la ética de los negocios (e.g., Contreras-Pacheco, Talero-Sarmiento, & Camacho-Pinto, 2019; Hameed, Riaz, Arain, & Farooq, 2016; Wang, Fu, Qiu, Moore, & Wang, 2017). También es importante el aporte de Rupp & Mallory (2015), quienes desde la esquina psicológica, pusieron en perspectiva la centralidad del individuo (como sujeto y como objeto) en la ejecución de la RSE en las organizaciones. Posteriormente, vienen una serie de revisiones de literatura que permiten entender la generalidad del efecto de la RSE sobre los individuos (con especial énfasis en su compromiso afectivo e IOE) y la conveniencia que dicho entendimiento implica para la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones (Glavas, 2016; Glavas & Kelley, 2014; Jones & Rupp, 2018).

Por otra parte, en la línea de lo empírico, se puede observar la aparición un poco más explícita de los conceptos respectivos. En la figura 3 se puede ver la evolución temporal del tópico a través del análisis de los 121 trabajos extraídos de la quinta etapa de selección.

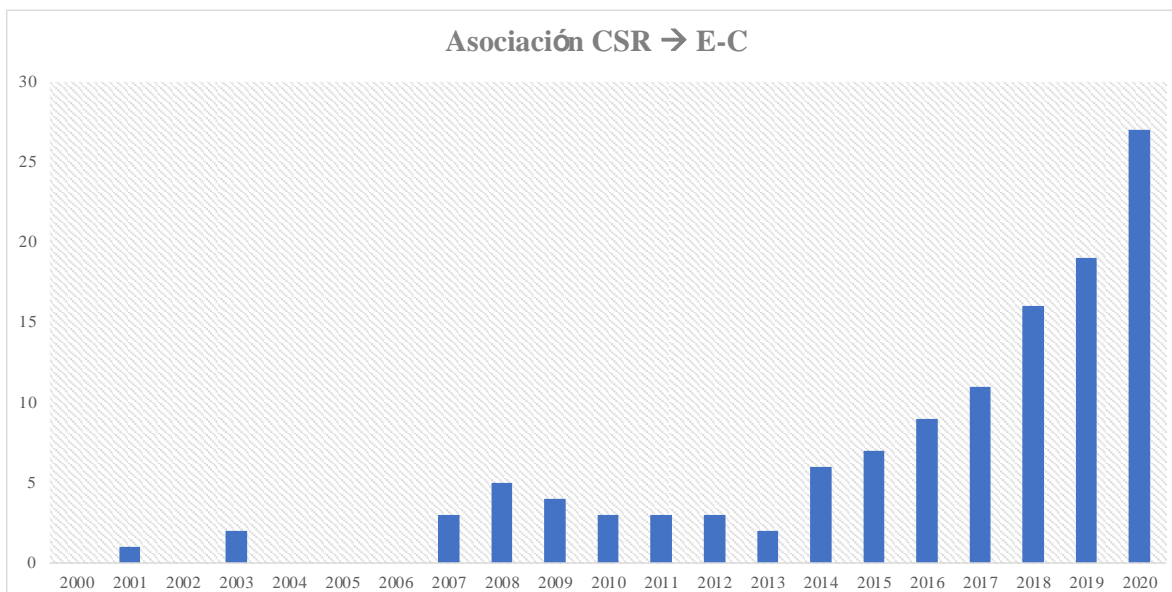


Figura 3. Distribución por año de las referencias bibliográficas sobre el vínculo CSR→E-C (n=21)

Fuente: Autores.

Figura 3. Distribución por año de las referencias bibliográficas sobre el vínculo CSR→E-C (n=21)

Fuente: Autores.

En ese orden de ideas, en aras de presentar los trabajos finalmente seleccionados mediante la aplicación del último filtro de selección (es decir, trabajos con conclusiones concretas, conducentes a implicaciones para la dirección empresarial), se ha generado un listado cronológico de los mismos (ver tabla 1). Es claro que dichos trabajos son de calidad excepcional, toda vez que han sido publicados en foros de primera línea académica, muchos de ellos con factor de impacto destacado.

#	Trabajo	Revista - Factor de Impacto
1.	Carmeli, Gilat, & Waldman (2007).	<i>Journal of Management Studies</i> - JCR2019=4,88.
2.	Kim, Lee, Lee, & Kim (2010).	<i>Journal of Business Ethics</i> - JCR2019=4,14.
3.	Jones (2010).	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> - JCR2019=2,64.
4.	Mozes, Josman, & Yaniv (2011).	<i>Social Responsibility Journal</i> - SJR2019=2,50.
5.	De Roeck & Delobbe (2012).	<i>Journal of Business Ethics</i> - JCR2019=4,14.
6.	McShane & Cunningham (2012).	<i>Journal of Business Ethics</i> - JCR2019=4,14.
7.	Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence (2014).	<i>Journal of Business Ethics</i> - JCR2019=4,14.
8.	Brammer, He, & Mellahi (2015).	<i>Group & Organization Management</i> - JCR2019=2,53.
9.	Newman, Miao, Hofman, & Zhu (2016).	<i>International Journal of Human Resource Management</i> - JCR2019=3,04.
10.	Hameed, Riaz, Arain & Farooq (2016).	<i>Frontiers in Psychology</i> - SJR2019=2,07.
11.	De Roeck, El Akremi, & Swaen (2016).	<i>Journal of Management Studies</i> - JCR2019=4,88.
12.	Farooq, Rupp, & Farooq (2017).	<i>Academy of Management Journal</i> - JCR2019=7,57.
13.	Wang, Fu, Qiu, Moore, & Wang (2017).	<i>Frontiers in Psychology</i> - SJR2019=2,07.
14.	Van Gils, Hogg, Van Quaquebeke, & Van Knippenberg (2017).	<i>Journal of Business Ethics</i> - JCR2019=4,14.
15.	Afsar, Cheema, & Javed (2018).	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> - JCR2019=4,54.
16.	Van Dick, Crawshaw, Karpf, Schuh, & Zhang (2019).	<i>Journal of Business and Psychology</i> - JCR2019=3,28.
17.	Kim, Milliman, & Lucas (2020).	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> - SJR2019=7,20.
18.	Mahmood, Qadeer, Abbas, Muhammadi, Hussain, Saleem, Hussain, & Aman (2020).	<i>Sustainability</i> - JCR2019=2,58.
19.	Lythreathis, Mostafa, Pereira, Wang, & Del Giudice (2020).	<i>International Business Review</i> - JCR2019=3,95.
20.	Bharadwaj & Yameen (2020).	<i>Management Research Review</i> - SJR2019=2,80.
21.	George, Aboobaker, & Edward (2020).	<i>Personal Review</i> - SJR2019=3,00.

Tabla 1. Trabajos finalmente analizados para extraer implicaciones gerenciales
Fuente: Los autores

Como complemento, la tabla 2 contiene, en orden cronológico, las conclusiones más notables de cada uno de estos estudios particulares.

#	Conclusión
1.	Los resultados percibidos de CSR por parte de los empleados influyen directamente su E-C, lo cual también ejerce un impacto directo sobre su compatibilidad con la compañía y sobre su rendimiento laboral percibido. Dicha influencia es superior a la promovida por los resultados percibidos en términos del rendimiento comercial y financiero de las empresas (Carmeli et al., 2007).
2.	Una participación activa en las iniciativas de CSR tiene una mayor influencia sobre la E-C que la asociación percibida con aspectos propios de la CSR. Dicha interacción incrementa el compromiso laboral de los empleados (Kim et al., 2010).
3.	La participación en iniciativas de CSR (voluntariado) influye positivamente varias actitudes individuales, como retención, rendimiento laboral y ciudadanía corporativa. Dicho comportamiento es logrado a través del rol mediador de la E-C (Jones, 2010).
4.	Se encontraron diferencias significativas entre los participantes activos y no activos de las actividades de CSR sobre la E-C. Además, se obtuvieron correlaciones positivas significativas con E-C con respecto a la mediación de la satisfacción laboral y motivación (Mozes et al., 2011).
5.	Se confirma la mediación de la confianza en la relación entre CSR e E-C. La confianza percibida se ve afectada inversamente por el aprovechamiento de la CSR como mecanismo de conveniencia (De Roeck & Delobbe, 2012).
6.	Los empleados valoran mucho más la autenticidad de una empresa con respecto a sus prácticas de CSR. Dicha autenticidad puede conducir a una mayor E-C, y otras conexiones de los empleados (McShane & Cunningham, 2012).
7.	Tanto la confianza de los empleados con la compañía, como la E-C actúan como mediadores entre la CSR y el ACM. También encuentran que la CSR hacia los empleados (CSR interna) es el predictor más fuerte de E-C, seguida de la CSR hacia la comunidad, mientras que la CSR hacia el medio ambiente no tiene ningún efecto (Farooq et al., 2014).
8.	La E-C ejerce un rol mediador total en la relación entre la CSR y el esfuerzo creativo de los empleados. La habilidad corporativa es contingente en este fenómeno (Brammer et al., 2015).
9.	La E-C interviene en la relación entre una gestión responsable de los empleados y el comportamiento organizacional de ciudadanía (Newman et al., 2016).
10.	Por una parte, la CSR externa influye prestigio. Por la otra, la CSR interna influye respeto. Ambas relaciones están reguladas directamente por el sentido de justicia de cada empleado. Asimismo, ambas confluyen en la E-C (Hameed et al., 2016).
11.	La percepción de CSR por parte de los empleados impacta su E-C. Lo hace a través de la forzosa participación del prestigio empresarial y el orgullo organizacional. Asimismo, la relación entre CSR y prestigio está regulada por el nivel de percepción, en cuanto a pertenecer a una compañía justa (De Roeck et al., 2016).
12.	Se confirma la influencia de la CSR (en sus facetas interna y externa) sobre la E-C. Adicionalmente, se encuentra que la orientación cultural de los empleados es importante en dicho vínculo. Mientras los empleados más cosmopolitas y colectivistas refuerzan la relación entre CSR externa e E-C, los empleados más localmente orientados refuerzan la relación entre CSR interna y la E-C. Se indica que este segundo vínculo es más fuerte y significativo (Farooq et al., 2017).
13.	Los empleados perciben las iniciativas de CSR de su compañía basados en su propia identidad moral, de tal manera que aquellos con una identidad moral superior responden mejor a la CSR mediante el desarrollo de una más fuerte E-C (Wang et al., 2017).
14.	La E-C aumenta la toma de decisiones morales solo cuando el clima de la compañía se percibe como ético. La influencia interactiva de la E-C con el clima ético y/o socialmente responsable de las empresas, influye el proceso de toma de decisiones morales (Van Gils et al., 2017).

15. La CSR percibida por los empleados tiene una influencia directa e indirecta, a través de la E-C, en su comportamiento pro-ambiental. Los resultados también respaldaron el efecto interactivo del liderazgo de servicio ambientalmente específico con CSR en la predicción de comportamientos pro-ambientales de los empleados (Afsar et al., 2018).
16. La E-C media la relación entre las percepciones de los empleados sobre las iniciativas de CSR con el compromiso laboral y su sentido de ciudadanía corporativa. Sin embargo, esta relación es positiva solo cuando los empleados valoran el papel de las empresas en el apoyo al medio ambiente a las y causas sociales (Van Dick et al., 2019).
17. La dimensión filantrópica de la CSR tiene efectos directos significativos sobre la E-C y efectos indirectos sobre el equilibrio vida-trabajo a través de la E-C. La E-C también influye en la intención de permanecer en la compañía. Tanto las dimensiones éticas como filantrópica de la CSR influyen indirectamente en la intención de permanencia a través de la E-C (Kim et al., 2020).
18. La CSR percibida por los empleados está inversamente relacionado con su intención de renuncia. Dicho vínculo sucede a través de la mediación de la E-C. Adicionalmente, esta relación se debilita con la moderación de una supervisión abusiva de sus labores (Mahmood et al., 2020).
19. La significación moral de los empleados regula positivamente la relación entre el liderazgo de servicio y la E-C. Dicho fenómeno sucede a través de las percepciones internas de CSR, de modo que la relación mediada es más fuerte bajo una alta significación moral (Lythreitis et al., 2020).
20. La percepción de ser (o no) un empleador socialmente responsable influye directamente en la retención de los mismos empleados. Dicha visión también afectó significativamente a la E-C y se encontró que era un fuerte predictor de retención. Finalmente, la relación entre esta dimensión de CSR y la retención está mediada por la E-C (Bharadwaj & Yameen, 2020).
21. Los resultados revelaron que existe un efecto indirecto significativo de tres niveles de la percepción de CSR (con los clientes, con los empleados, con la sociedad en general) sobre el compromiso afectivo, a través de la confianza organizacional. Los efectos indirectos condicionales variaron significativamente, y se identificó que tanto la CSR hacia el empleado como la CSR hacia el cliente tienen un efecto indirecto significativo en el compromiso afectivo de los empleados. Sin embargo, la CSR social no tuvo un efecto indirecto condicional sobre dicho fenómeno (George et al., 2020).

Tabla 2. Conclusiones de los trabajos analizados.

Fuente: El autor.

Posteriormente, se lograron agrupar, por similitud, las conclusiones respectivas de los trabajos relacionados. De esta manera se obtuvieron diez nodos puntuales, que subsecuentemente dieron origen a diez iniciativas de dirección empresarial concretas, que, a partir del estudio desarrollado, podrían ayudar a sacarle provecho a la promoción de ACM y E-C a través de la CSR, especialmente en la búsqueda de adecuados resultados empresariales. Mediante una priorización dada por el número de trabajos referentes a cada temática particular, los nodos respectivos se indican en la tabla 3.

	Nodo	# Trabajos relacionados	Q
<i>i)</i>	Vincular animadores de CSR	3, 6, 8, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 20, 21.	11 Trabajos.
<i>ii)</i>	Invertir en CSR	1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 18.	11 Trabajos.
<i>iii)</i>	Comunicar CSR	1, 3, 4, 8, 10, 11, 12, 14, 15.	9 Trabajos.
<i>iv)</i>	Apoyar promotores de CSR	2, 3, 8, 10, 14, 16, 18, 20, 21.	9 Trabajos.
<i>v)</i>	Reconocer que el contexto importa	5, 10, 11, 12, 13, 21.	6 Trabajos.
<i>vi)</i>	Priorizar CSR interna	7, 9, 10, 11, 19.	5 Trabajos.
<i>vii)</i>	Construir ambiente ético	13, 14, 15, 17, 19.	5 Trabajos.
<i>viii)</i>	Involucrar gente en CSR	2, 3, 4, 11.	4 Trabajos.
<i>ix)</i>	Ejercer trato digno	9, 18, 19, 21.	4 Trabajos.
<i>x)</i>	Ser auténtico en CSR	6, 11, 20.	3 Trabajos.

Tabla 3. Categorización de contribuciones CSR→E-C

Fuente: Autores.

Por último, derivado del análisis anterior, se construyen y explican detalladamente el conjunto respectivo de diez iniciativas conducentes a promover la E-C a través de la CSR en las empresas. Ver tabla 4.

¿Cómo potenciar el vínculo entre responsabilidad e identidad en las empresas?

Un conjunto de iniciativas prácticas

- i) ***Atraer y retener personas con actitud pro-social y pro-ambiental:*** Estas personas son las que ayudarán a impulsar el compromiso de la compañía a partir de la promoción de CSR. Por ello, es fundamental incorporar en los perfiles de cargos dichas conductas y priorizar su postulación en los procesos de admisión de personal.
 - ii) ***Invertir en iniciativas socialmente responsables:*** La CSR puede integrarse a la estrategia; pero ello implica que adoptarla tiene un costo importante. Incluirlo formalmente en procesos de presupuestación y planeación hace que se envíe una señal clara de involucramiento de la compañía respectiva, y por ello es clave que la gerencia tenga una perspectiva de inversión (no de gasto) sobre dicha adopción.
 - iii) ***Dar a conocer las acciones socialmente responsables de la compañía:*** Los aspectos relacionados con la CSR de cualquier compañía deben ser adecuadamente comunicados a sus empleados. Brindar canales de comunicación efectivos y transparentes hace que los empleados se apropien, en primera persona, de las acciones de una compañía.
 - iv) ***Apoyar a los encargados de sacar adelante la agenda de CSR y sostenibilidad:*** Inmersos en la defensa de una agenda colectiva de sostenibilidad global, las empresas deben ajustar sus estrategias, estructuras y prácticas. Dichas decisiones y acciones las ejecutan personas, y por lo tanto deben contar con el soporte permanente de la gerencia de las empresas para que los cambios necesarios surtan efecto.
 - v) ***Identificar y/o promover el efecto de otros aspectos fundamentales de acuerdo a las condiciones del contexto:*** El incremento en el nivel de ACM no depende solamente de una percepción positiva de CSR. Otros factores en el contexto particular, como la identidad moral de los empleados, su sentido de justicia, su orientación cultural hacia el colectivo, su sentido de orgullo por la compañía y la reputación, entre otros, también deben ser identificados y/o promovidos para generar una mejor interacción y un mayor impulso para la obtención de resultados positivos.
 - vi) ***Impactar, prioritariamente, a los grupos de interés internos:*** Aunque los empleados valoran altamente el impacto generado por la compañía hacia grupos de interés externos tales como comunidades, entidades humanitarias, proveedores, clientes y sociedad en general, de nada sirven dichos esfuerzos si no existe un importante foco de desarrollo en ellos mismos. La CSR empieza en casa.
 - vii) ***Construir un ambiente corporativo ético:*** Las acciones corporativas debe estar libre de cualquier señal de transgresión de principios y valores universales. El líder debe demostrar con el ejemplo que cualquier decisión y acción desarrollada se enmarca en dichos principios y que hay líneas que nunca deben cruzarse. En la práctica, los empleados se apropian de dicho comportamiento y son capaces de reproducirlo en la forma de un mayor nivel de identificación con la alta dirección, y, por lo tanto, con la compañía misma.
 - viii) ***Promover iniciativas socialmente responsables que cuenten con la participación activa de los empleados:*** El involucramiento de las personas en la puesta en marcha de las iniciativas de CSR es fundamental. Al tener la oportunidad de transformar la realidad a partir de acciones concretas, los empleados crean experiencias positivas que posteriormente serán traducidas en un mayor sentido de vínculo afectivo con la compañía respectiva.
 - ix) ***Fomentar un trato digno a los empleados:*** La CSR no es nada si no se tienen en cuenta aspectos básicos en la relación con las personas que hacen parte de la compañía. El cumplimiento de la ley, el otorgamiento de un salario digno, el trato decente y la asignación de una carga laboral adecuada no son CSR, pero su no cumplimiento invalida cualquier intento de demostrarle a los empleados que la compañía está en la línea con lo “socialmente responsable”.
 - x) ***Ser auténtico en términos de la CSR:*** Los empleados son conscientes de las intenciones que están detrás de las decisiones empresariales y juzgarán internamente dichos comportamientos. En consecuencia, la identificación de los miembros de una compañía se reforzará en la medida en que la empresa muestre consistencia entre su narrativa y sus acciones.
-

Tabla 4. Iniciativas prácticas conducentes a mejorar el vínculo entre CSR y E-C.

Fuente: Autores.

Conclusiones

Es claro que hay evidencia empírica suficiente que soporte el vínculo existente entre CSR y ACM. El constructo mayormente utilizado como proxy de este último es la E-C (Mael & Ashforth, 1992), por lo que se justifica su enfoque particular. Dicho vínculo se ha manifestado continuamente tanto en la literatura en las áreas del comportamiento organizacional como en aquellas en relación con la gestión y dirección empresarial. Revistas tan prestigiosas como el *Journal of Business Ethics* (con cinco trabajos dentro de la selección aquí desplegada), el *Journal of Management Studies* (con dos

trabajos), así como el *Academy of Management Journal*, el *International Business Review*, y el *Journal of Business and Psychology* (con un trabajo en cada una de ellas) han reconocido, en los últimos 20 años, la relevancia académica de dicha asociación. Las contribuciones allí publicadas con respecto al tema en cuestión no han pasado desapercibidas y han generado un impacto compartido en áreas diversas tales como la psicología, la sostenibilidad, la ética, la sociología, y por supuesto, la gestión y dirección de empresas.

Bajo este contexto, el presente trabajo se propuso traducir y agrupar las contribuciones teóricas presentes en dicha literatura, en aras de que fuesen interiorizadas y puestas en práctica dentro del ejercicio gerencial. Para ello se hizo un cribado literario de prestigiosos trabajos académicos de naturaleza cuantitativa, complementado por un análisis interpretativo riguroso y que a la postre permitió obtener un conjunto de iniciativas de corte netamente práctico acerca del aprovechamiento, a partir de la dirección empresarial, de dicha relación analizada. Dichas iniciativas sugieren, en términos generales: orientar esfuerzos hacia la atracción y apoyo de personas con vocación prosocial, la inversión en prácticas sostenibles, la comunicación adecuada y auténtica de dichas prácticas, la promoción de un ambiente ético y de trato digno hacia las personas, la priorización en el ambiente interno y el reconocimiento del contexto como un elemento relevante. Así las cosas, el conjunto de iniciativas puntuales obtenido, se forja de esta manera como el más grande aporte del presente trabajo.

A partir de la interpretación de los resultados logrados, es posible deducir que el conjunto de iniciativas descrito muestra una serie de explicaciones que difieren de la lógica tradicional consistente en castigos y recompensas. La literatura valida el hecho de que los comportamientos de los individuos en el interior de una compañía pueden ser influenciados por la adopción de políticas e iniciativas socialmente responsables por parte de las compañías mismas. Es decir, que los empleados son conscientes de lo que su empresa hace o deja de hacer en términos de su CSR, se forma un juicio sobre dicho comportamiento y lo transforma en una conducta. El ACM, y puntualmente la E-C, son parte de estas conductas, y su estudio se ha propagado interesantemente a lo largo del cuerpo de conocimiento en ciencias administrativas y negocios. En efecto, mantener niveles adecuados de E-C genera resultados muy positivos tanto a nivel individual, como colectivo (Cole & Bruch, 2006; Jones & Volpe, 2011; Riketta, 2005; Van Dick et al., 2004), pero tanto como depender unidimensionalmente del rendimiento social y ambiental de una compañía para mejorar dichos niveles no es plausible, ni sostenible. La construcción del aspecto prescriptivo de la gestión y dirección de empresas, por su parte, se mueve de muchas maneras y por lo tanto, deben contemplarse otras variables para efectos de lograr niveles adecuados de la misma (He & Brown, 2013).

El presente trabajo tiene el potencial de actuar como recurso para un adecuado cumplimiento de la responsabilidad directiva, dadas las relaciones de causalidad que precedentemente se han definido y explicado. No obstante, se entiende la enorme implicación y las muchas restricciones que tienen los tomadores de decisiones para efectos de implementar dichas prácticas en el seno de sus empresas; máxime cuando su formulación es genérica, sin lugar a mayor ilustración sobre las mismas. Es por ello que su adaptación a los diferentes contextos (industrias y regiones) y situaciones (tamaños, coyunturas y culturas) responde a un ejercicio de análisis muy particular de cada uno de ellos. Entre otras cosas, pese a que la validez externa de los estudios que soportan dichas prácticas es admisible, no hay prenda de garantía para que su implementación estricta sea efectiva en cualquier compañía. Sin embargo, su aplicación no debería responder a un objetivo puramente corporativo. La CSR es un desafío para las empresas porque permite una adecuada interdependencia con la sociedad misma. Apuntarle al desarrollo sostenible es un propósito global, y por tanto la apuesta a la CSR es una condición indefectible para alcanzar dicho objetivo.

Ya para finalizar, se tiene la expectativa de que lo expuesto en el presente trabajo pueda servir como punto de partida para futuros estudios que pongan a prueba las prácticas aquí formuladas. Adicionalmente, que procuren su ilustración a profundidad, así como su forma de implementación y los resultados obtenidos de la misma. Futuras investigaciones pueden proponerse responder al mismo propósito aquí planteado para diversas relaciones de causalidad comprobadas y desarrolladas ampliamente en la literatura en negocios. Tal como se ha mencionado anteriormente, muchas veces los académicos se concentran tanto en la contribución teórica de sus estudios que dejan pasar el verdadero alcance de sus resultados en el terreno gerencial. El hecho de apoyarse en la teoría para impactar la práctica es algo que debe ser parte de la agenda misma de la investigación (incluso de la misma investigación básica). Por ello, la propuesta aquí expuesta, es susceptible de ser adoptada en diversos contextos teóricos, geográficos, culturales, y empresariales.

Referencias bibliográficas

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911. <https://doi.org/10.1002/csr.1506>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, 32 *Academy of Management Review* § (2007). *Academy of Management*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's Science-Practice Gap: A Grand Challenge for All Stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2205–2231. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0728>
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification Caroline. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413. <https://doi.org/10.2307/3094869>
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323–352. <https://doi.org/10.1177/1059601114562246>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Cepeda Susatama, K. D., Durango Ruíz, K. A., & Bohórquez Arévalo, L. E. (2017). Modelación y simulación basada en agentes como alternativa para el estudio de las organizaciones

- empresariales. *Ingeniería Solidaria*, 13(22), 103–119. <https://doi.org/10.16925/in.v13i22.1838>
- Chernev, A., & Blair, S. (2015). Doing Well by Doing Good: The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Research*, 41(6), 1412–1425. <https://doi.org/10.1086/680089>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605.
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Camacho-Pinto, J. C. (2019). Effects of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Identification: Authenticity or Fallacy. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1–22. <https://doi.org/http://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1631>
- Cullen, J. B., Parboteeah, P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127–141.
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The Multiple Pathways through which Internal and External Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Series in Business and Public Policy. Retrieved from <http://www.mendeley.com/research/strategic-management-a-stakeholder-approach-2/>
- Geletkanycs, M., & Tepper, B. J. (2012). Publishing in AMJ-Part 6: Discussing the Implications. *Academy of Management Journal*, 55(2), 256–260. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.4002>
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7(144), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27.

- <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7(May), Article 788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 857–878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2018). Social responsibility IN and OF organizations: the psychology of corporate social responsibility among organizational members. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology V3*. (pp. 333–350). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Keeble, B. R. (1988). The Brundtland report: 'Our common future.' *Medicine and War*, 4(1), 17–25. <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D. (2015). The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. *Academy of Management Annals*, 9(1), 143–233. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1011853>
- Kim, H., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163–1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., & Del Giudice, M. (2020). Servant leadership, CSR perceptions, moral meaningfulness and organizational identification—evidence from the Middle East. *International Business Review*, (November), 101772. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101772>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., ... Aman, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Negative Behaviors under Abusive Supervision: A Multilevel Insight. *Sustainability*, 12(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12072647>
- Markides, C. (2011). Crossing the Chasm: How to Convert Relevant Research Into Managerially

- Useful Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1), 121–134. <https://doi.org/10.1177/0021886310388162>
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1064-x>
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility, organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325. <https://doi.org/10.1108/174711111111141558>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Ñungo Pinzón, L. C., Torres González, B. & Palacios Osma, J. I. (2018). Modelo de nivel de madurez para los procesos de emprendimiento en las pymes colombianas. *Ingeniería Solidaria*, 14(26), 1–17. <https://doi.org/10.16925/in.v14i26.2456>
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pink, D. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77. <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Free Press., 1.
- Srinivasa, K. (2015). Beating the Odds! Build theory from emerging markets phenomenon and the emergence of case study research—A “Test-Tube” typology. *Cogent: Business & Management*, 2, 1037225. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1037225>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction*. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Van Dick, R., Crawshaw, J. R., Karpf, S., Schuh, S. C., & Zhang, X. A. (2019). Identity, Importance, and Their Roles in How Corporate Social Responsibility Affects Workplace Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09619-w>
- Van Gils, S., Hogg, M. A., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2017). When Organizational Identification Elicits Moral Decision-Making: A Matter of the Right Climate. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 155–168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2784-0>
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724–749.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal

- test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724–749.
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity. *Frontiers in Psychology*, 8 (November), Article 1906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>
- Zamora Carrillo, H., Novoa Torres, N., Bermúdez Huérfano, D. R. (2019). Nociones, consideraciones y ventajas de la inteligencia de negocios BI. *Revista Vínculos*, 16(2), 280–287. <https://doi.org/10.14483/2322939X.15592>