

ESTADO DEL ARTE SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y EL ENGAGEMENT DEL EMPLEADO: EFECTO MEDIADOR DEL AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN

LUIS CRISTIAN SOTO JÁUREGUI
CENTRUM CATÓLICA GRADUATE BUSINESS SCHOOL

RUBEN GUEVARA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESTADO DEL ARTE SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS PERCEPCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y EL ENGAGEMENT DEL EMPLEADO: EFECTO MEDIADOR DEL AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, se ha visto cómo ha evolucionado y se ha consolidado el concepto de la cultura organizacional (CO) en los ámbitos profesional y académico, encontrando el surgimiento de una tipología de ella denominada la Cultura Organizacional Ética (COE) (Toro-Arias et al., 2021), que se empezó a estudiar en la década de 1990 con los aportes de Treviño (1986, 1990) y Treviño et al (1985, 1995). Estos autores desarrollaron un modelo para la toma de decisiones éticas basado en la CO y una escala de medición, estudios que fueron objeto de múltiples críticas dado que las investigaciones realizadas con sus contribuciones permitían comprender la ética como un elemento incluido en el nivel individual, más no llegaba a impactar en la dimensión organizacional tal como fue expuesto por Key (1999), que posteriormente tuvo respuesta mediante una serie de investigaciones realizadas por Kaptein desde 2008, quien obtuvo como resultado el modelo Corporativo de Virtudes Éticas (MCVE) soportado en la teoría de los negocios éticos basados en virtudes construida por Solomon (1992, 1999, 2000, 2004).

La CO en las Organizaciones Híbridas (OH) considera las tensiones que se derivan de las paradojas entre los propósitos de las diversas lógicas de negocios, las cuales se enmarcan principalmente en tres condiciones: una misión social frente al crecimiento financiero, la vida profesional versus la vida familiar y la CO con los desafíos de la innovación (Alvarez de Mon et al., 2021), ante lo cual se ha reconocido la importancia de la resistencia, centralidad, diferencia y pluralidad de los integrantes de este tipo de organizaciones (Felix, 2020). Por su parte, mediante un estudio múltiple de casos, se encontró que los fundadores de las OH se convierten en modelos a seguir por los colaboradores de los diferentes niveles, promoviendo así la CO, la cual se construye basándose en el modelo de ajuste persona-organización (A P-O) (Napathorn, 2020). Así mismo se expuso que alrededor del mundo se han venido gestando movimientos que promueven las empresas y emprendimientos híbridos (Alvarez de Mon et al., 2021; Diez-Busto et al., 2021; Moroz & Gamble, 2021; Sisodia, 2011; Tabares, 2021), los cuales se encuentran en pleno proceso de crecimiento tanto desde la práctica como desde el punto de vista académico, especialmente considerando las condiciones de contingencia generadas a nivel global por la COVID-19 (Diez-Busto et al., 2021; Saiz-Álvarez et al., 2020). Aunque se tienen claras las condiciones para aplicar y obtener las certificaciones de sostenibilidad como es el caso de la certificación Empresas B (EB) y las empresas de beneficios (Diez-Busto et al., 2021; Riolfo, 2020), aún resulta necesario comprender desde una investigación rigurosa las características culturales que ellas tienen.

Por otro lado, se logró diferenciar el concepto de *Engagement* del empleado (EE) frente a otros constructos como satisfacción laboral referida a una percepción global relacionada con la saciedad de las necesidades por el efecto de la experiencia laboral; el compromiso organizacional que tiene que ver con la intensidad con la que un individuo se identifica con la organización mediante su participación e involucramiento, pudiendo incluso ser un resultado del *engagement* y; la participación laboral que se encuentra ligada al *engagement* en la dimensión cognitiva únicamente, se ubica como un constructo asociado a la identidad. Pero el EE es un estado psicológico emocional que difiere de los conceptos anteriores aunque pueden co-existir e incluso traslaparse algunas de sus características (Shuck et al., 2017), mientras que diversos estudios se han enfocado en aclarar las diferencias entre el *engagement* y la adicción al trabajo (*workaholic*) (Kim et al., 2016).

Siguiendo los estudios de Huhtala et al desde el año 2011, se ha observado que las variables COE y el EE están relacionadas en diferentes tipos de contextos en Finlandia, en

donde se evidenció en un primer estudio que al aumentar las percepciones de la COE en una muestra de gerentes, se redujeron las tensiones éticas y se aumentó el bienestar de los gerentes través de la disminución del burnout y el aumento del *work engagement* (WE) (Huhtala et al., 2011), luego, se identificó que en una organización pública la relación positiva entre la COE y el engagement, especialmente en el WE (Huhtala et al., 2015). Mientras que en la publicación de un estudio longitudinal centrado en la persona, en 2016 se demostró que los niveles bajos en la COE de empresas se convierten en estresores para sus gerentes asociándose con incrementos en el burnout, mientras que al contar con una alta COE se evidenció un mayor nivel de WE (Huhtala et al., 2016).

El modelo A P-O se ha apoyado en los modelos organizacionales de interacción (Chatman, 1989), así como en los aportes sobre el ajuste proveniente de la teoría dinámica de la personalidad desarrollada por Lewin en 1935 (Straatmann et al., 2020). El A P-O se ha utilizado en diversas investigaciones, identificando que puede ser entendido como un recurso o como predictor del *engagement* (Ashfaq, 2021; Chawla, 2020; Kao et al., 2021; N. Sharma, 2019), así como se ha abordado actuando como moderador entre la COE y las intenciones de comportamiento ético como la ciudadanía empresarial (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014) y como mediador en la relación entre la COE y los resultados de los empleados (Ruiz-Palomino et al., 2013).

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVO

De acuerdo con lo anterior, se evidenció la necesidad de conocer las características de la COE (Kaptein, 2008; Poponi et al., 2019; Sisodia, 2011; Toro-Arias et al., 2021; Whittington, 2018) y su relación con el *engagement* del empleado (EE) (Huhtala et al., 2011, 2015, 2016; Jang & Ardichvili, 2020; Parent & Lovelace, 2018; Sarwar et al., 2020; Shuck et al., 2017; Toro-Arias et al., 2021), mediada por el A P-O (Ashfaq, 2021; Kao et al., 2021; Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014) en las OH (Al Taji & Bengo, 2019; Battilana, 2018; Doherty et al., 2014).

El objetivo de este trabajo de revisión y análisis de la literatura consistió en identificar el estado del conocimiento de la relación entre la COE y el EE, con el efecto mediador del A P-O en el contexto de las OH. Para cumplir el objetivo definido, a continuación, se presentan el método de revisión de literatura aplicado, el marco teórico, los resultados y las conclusiones.

BASE TEÓRICA

Los aportes de Chatman (1989); Kristof (1996) y O'Reilly et al. (1991) han dado lugar a la teoría de Ajuste Persona-Organización (A P-O), que ha sido tenida en cuenta en diversos estudios relacionados con la COE (Kangas et al., 2018) y con el EE (Baran & Sypniewska, 2020; Den Hartog & Belschak, 2012; Denison & Mishra, 1995; Shuck et al., 2017), refiriéndose a las relaciones que tienen los individuos y las organizaciones, demostrando que tiene diversas formas, una de las cuales es la congruencia entre los valores individuales y los valores de la organización. Se evidenció que el A P-O aumenta el *engagement* de los empleados (Ünal & Turgut, 2015) y reduce las intenciones de rotación (Kao et al., 2021), siendo considerado como un aporte de recursos en el marco del modelo de demandas y recursos laborales desarrollado por (Demerouti et al., 2001) y que posteriormente, teniendo en cuenta su amplio uso ha dado lugar a la teoría que lleva la misma denominación (teoría de demandas y recursos laborales) (Bakker & Demerouti, 2013), argumentando que los recursos de trabajo y las demandas de tipo retadoras promueven el *engagement* a través de un proceso motivador y que las demandas de tipo obstáculo contribuyen al burnout.

En el marco de las demandas y recursos laborales, se ha considerado la COE como un recurso asociado con el *engagement*, a la vez que mitiga los impactos negativos de las demandas (Kangas et al., 2017). Por otro lado, el A P-O moderó la relación entre la COE y las intenciones

éticas de los individuos, así como medió la relación entre la COE y los comportamientos de ciudadanía empresarial, asociada con el sentido de pertenencia, generando así un aporte relevante para la transformación cultural de las organizaciones (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014), viendo además la relación positiva entre la COE y el desempeño de los empleados (Ruiz-Palomino et al., 2013).

Por otro lado, utilizando la teoría del intercambio social, se ha reconocido su impacto sobre el engagement, asegurando que los intercambios sociales se refieren a transacciones o relaciones entre dos o más partes (p. Ej., Relaciones entre empleados y su organización) que implican obligaciones futuras no especificadas, a través de un proceso recíproco de intercambio de recursos para los cuales se requiere algún reembolso o devolución futura (Godkin, 2015; Kim et al., 2019; Kim & Park, 2017; O'Connor & Crowley-Henry, 2019; Slack et al., 2015).

Como se observó, en diversas investigaciones se argumentó que por un lado la COE se relacionó con el *engagement* y con el A P-O, a la vez que el A P-O ha presentado relaciones positivas con el *engagement*, mientras que no se ha evidenciado algún estudio que busque la correlación y posible mediación entre las tres variables, así como ninguna de las tres se ha abordado en el marco de las OH, las cuales toman como referencia los aportes de las lógicas híbridas de negocio, que combinan la lógica jerárquica de la empresa (theory of the firm) (Coase, 1937a) y la teoría económica de mercado (Williamson, 1991), aportes tomados para definir conceptualmente la naturaleza de las OH (Ménard, 2004), dando lugar a la aplicación de la teoría de las paradojas (Al Taji & Bengo, 2019; Ambos et al., 2020), a través de la cual se permite observar las diferentes tensiones que se presentan entre la misión social y el crecimiento económico, entre la vida profesional y la vida familiar y entre la estabilidad de la cultura organizacional y la innovación, tensiones que deben ser gestionadas por los integrantes de las OH (de Mon et al., 2021), observando la importancia de la resistencia, centralidad, diferencia y pluralidad de sus miembros (Felix, 2020).

MÉTODO

La revisión de literatura se realizó de forma sistemática, siguiendo la metodología propuesta por Xiao y Watson (2019), que fue ajustada adicionando un análisis bibliométrico con el fin de verificar la calidad de los estudios seleccionados: *Planeación*: (a) Formulación del problema que de forma preliminar y en síntesis evidencia la necesidad de identificar la relación que existe entre la COE y el EE en OH en países de Latinoamérica; (b) Desarrollo y validación del protocolo de revisión, con la preparación de una aplicación construida en Microsoft Excel por el investigador. *Ejecución de la revisión*: (c) Búsqueda de la literatura a partir del uso de las variables de investigación seleccionadas en la base de datos Web of Science (WoS) mediante el uso de palabras claves y la combinación de las mismas utilizando una serie de ecuaciones booleanas; (d) Filtro para inclusión a través de un análisis bibliométrico usando el software Bibliometrix (Aria & Cuccurullo, 2017) y revisión posterior de los resúmenes, palabras claves y conclusiones; (e) Medición de calidad con la revisión de los documentos completos; (f) Extracción de datos y almacenamiento en el archivo de excel; (g) Análisis y síntesis de los datos. *Reporte de la revisión*: (h) Reporte de los hallazgos. Para finalizar el proceso metodológico de la revisión de literatura, complementando los hallazgos pertinentes para este trabajo de investigación, se aplicó el método de bola de nieve (snowballing), a través del cual se seleccionaron una serie de documentos complementarios resultantes de la revisión de las referencias de los documentos incluidos en el estudio (Wohlin, 2014).

Se han tomado en total 187 documentos como fuente para esta revisión de la literatura, distribuidos en 78 revistas especializadas de las cuales 46 tienen origen en siete países de Europa con 108 publicaciones, 28 revistas corresponden a Estados Unidos con 75 documentos, mientras que en Asia se cuenta con tres publicaciones en tres revistas y Oceanía tiene una publicación en una revista (ver Tabla 1). Utilizando el sistema de ranking JCR (WoS) se

observó que 60% de las publicaciones (112) se encuentran en revistas Q1, 12% (22 documentos) en Q2, 11% (21 artículos) en Q3, 3% (6 documentos) en Q4, 13% (25 documentos) en el índice *Emerging Sources Citation Index* y el 1% (una publicación) no se encuentra indexado en este ranking. Mientras que en el ranking SJR (Scopus), 71% equivalente a 133 documentos se encuentran en Q1, 21% (40 publicaciones) en Q2, 6% (11 documentos) son Q3, 1% (2 publicaciones) se encuentran en revistas Q4 y una publicación (1%) no se encuentra registrado en este ranking (ver Tabla 2).

Tabla 1
Producción Académica por País

País	No. Publicaciones	No. Revistas
Australia	1	1
España	1	1
Francia	2	1
Alemania	3	2
India	1	1
Irán	1	1
Países Bajos	43	8
Romania	1	1
Suiza	15	2
Taiwán	1	1
Reino Unido	43	31
Estados Unidos	75	28
Total general	187	78

Nota. Los datos de país han sido tomados de los sitios web de las revistas en las que fueron publicados los documentos incluidos en la revisión de literatura.

Tabla 2
Ranking de las Publicaciones según los Índices JCR y SJR

JCR	No. Publicaciones	No. Revistas	SJR	No. Publicaciones	No. Revistas
ESCI	25	18	----	----	----
NA	1	1	NA	1	1
Q1	112	32	Q1	133	44
Q2	22	13	Q2	40	24
Q3	21	8	Q3	11	7
Q4	6	6	Q4	2	2
Totales	187	78	Totales	187	78

Nota. Los datos del ranking JCR han sido consultados en la base de datos Journal Citation Reports, disponible a través de la biblioteca de Centrum-PUCP. Los datos de las fuentes clasificadas en el *Emerging Sources Citation Index* (ESCI) fueron consultados en el sitio web Master Journal List de Clarivate (<https://mjl.clarivate.com/home>). La clasificación en el ranking Scimago Journal & Country Rank (SJR) fue consultada en la base de datos Scimago de Scopus (<https://www.scimagojr.com>) disponible en la biblioteca de Centrum-PUCP.

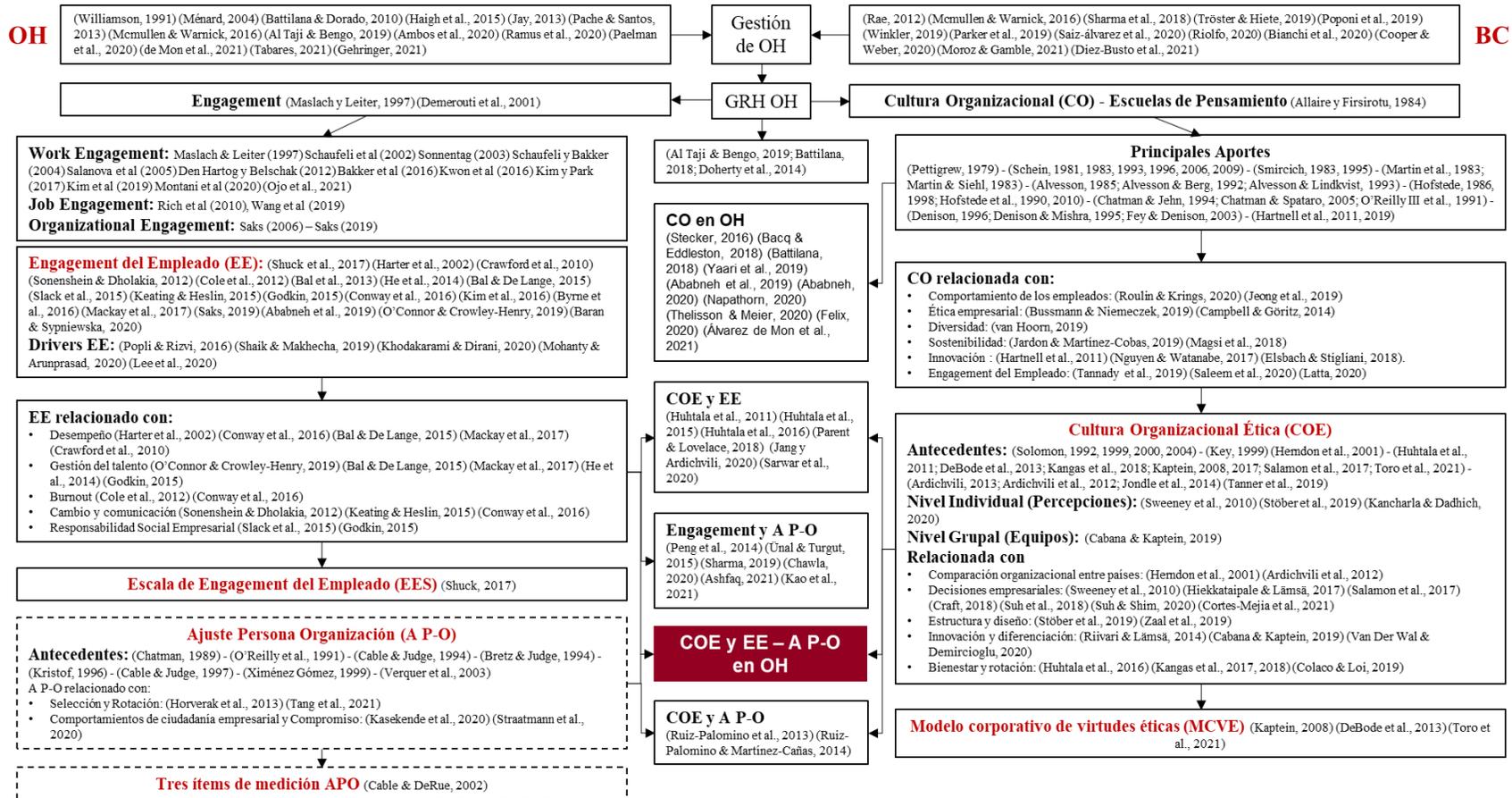
Los resultados se presentan de forma resumida en el mapa de la literatura y se muestra gráficamente en la Figura 1, en donde se puede apreciar la brecha de conocimiento observando el recuadro de color rojo. En la Figura 2 se presenta el proceso de análisis y filtrado de los documentos que han sido incluidos en esta revisión de la literatura de acuerdo con la fase de ejecución de la revisión, considerando los objetivos de la investigación.

Mapa de la Revisión de la Literatura

En la Figura 1 se muestra la organización de esta revisión de literatura y la brecha de conocimiento identificada.

Figura 1

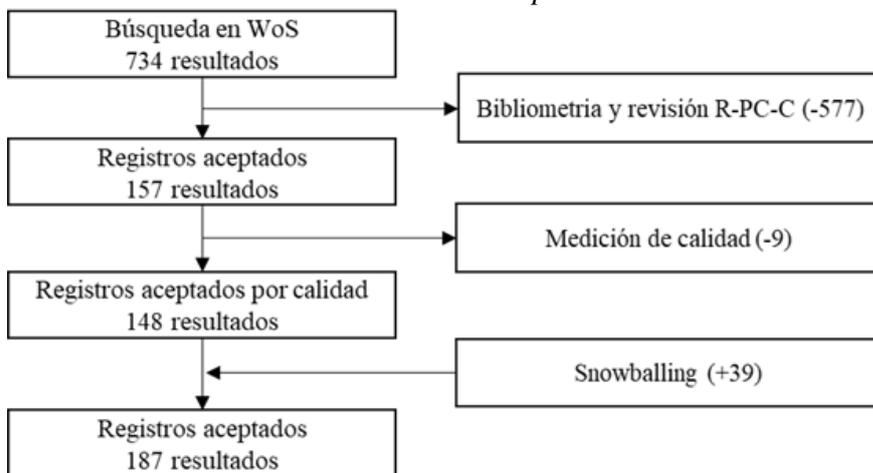
Mapa de la Revisión de la Literatura



Nota. El mapa de revisión de literatura incluye las fuentes de información consultadas. COE=Cultura organizacional ética; EE=Engagement del empleado; A P-O=Ajuste persona-organización; OH=Organizaciones híbridas; BC=B Corps; CO=Cultura organizacional

Figura 2

Selección de la Muestra de Documentos para la Revisión de la Literatura



Nota. R: Resúmenes; PC: Palabras claves; C: Conclusiones

RESULTADOS

Organizaciones híbridas: Las OH se fundamentan en la teoría económica de la empresa, que la separa de la economía tradicional de mercado propuesta por (Coase, 1937b), abordada posteriormente en las décadas de 1980 y 1990 por (Williamson, 1983), quien propuso que estos dos modelos teóricos no son excluyentes entre sí, sino que pueden ser complementarios, así como utilizados de forma simultánea en las dos lógicas mencionadas, adicionando un modelo híbrido que permite utilizar los atributos en una nueva estructura de gobernanza con valores intermedios, conservando la autonomía de la propiedad, los contratos de largo plazo se respaldan por salvaguardas contractuales y formas administrativas complementarias que permiten divulgar la información y contar con mecanismos de solución de conflictos. Ante estos dos instrumentos de adaptación, de autonomía y de cooperación, los incentivos para pensar en las formas contractuales, elegir las tecnologías apropiadas, compartir riesgos eficientemente y evitar la adversidad se mantiene igualmente en el punto medio entre el mercado y la jerarquía empresarial. Por otro lado, el control administrativo que puede llegar a ser nulo en la economía de mercado mientras que es alto en la economía de las jerarquías, en la lógica híbrida mantiene un equilibrio. Finalizando, el derecho contractual se ubica entre la posición fuerte del mercado y una posición débil de la lógica de jerarquía (Williamson, 1991). Los aportes de Williamson han sido tomados por (Ménard, 2004) como fuente teórica para definir la naturaleza de las OH.

De esta manera, con base en los aportes de Williamson, se ha argumentado también que las OH están soportadas en la teoría de las paradojas (Al Taji & Bengo, 2019; Ambos et al., 2020), que permite observar las diferentes tensiones que se presentan entre la misión social y el crecimiento económico, entre la vida profesional y la vida familiar y entre la estabilidad de la cultura organizacional y la innovación, tensiones que deben ser gestionadas por los integrantes de este tipo de OH (de Mon et al., 2021), observando la importancia de la resistencia, centralidad, diferencia y pluralidad de sus miembros (Felix, 2020).

Cultura organizacional ética y engagement del empleado: Se consideró relevante la comprensión de la CO, definida como una serie compleja de valores, creencias, supuestos y símbolos que establecen la forma en que una empresa dirige sus negocios (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982), delimitando la interacción de la empresa con sus grupos de interés. Además, Denison en 1990 agrega los principios que sirven como base para el sistema de gestión de una organización, así como el conjunto de prácticas y comportamientos de gestión que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos, generando un significado que sirve como fuente primordial de motivación y coordinación de actividades (Barney, 1986; Schein, 1989).

Ya desde el inicio de las discusiones sobre la cultura organizacional se viene abordando su vínculo con el compromiso organizacional del trabajador, frente a lo cual encontramos uno de los casos presentados por Schein (1983) que expone la permanencia de conflictos formando muchas subculturas o constelaciones culturales que de acuerdo con Martin et al., citados por (Cabana & Kaptein, 2019) podían ser vistas desde las perspectivas de integración, diferenciación o fragmentación alrededor de grupos de los gerentes jóvenes que estaban aislados funcional o geográficamente de la organización (Schein, 1983). Utilizando el modelo de CO de (Cameron & Quinn, 2006) y el instrumento de EE (Ababneh et al., 2019), se ha confirmado la relación positiva entre la cultura jerárquica y el EE con la gestión de calidad organizacional (Ababneh, 2020).

Para complementar los aportes anteriores, se hace referencia al *engagement* que ocurre cuando los individuos están emocionalmente conectados con los demás y cognitivamente vigilantes, siendo posible cuando saben lo que se espera de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo, tienen la oportunidad de sentir un impacto y satisfacción en su trabajo, perciben que son parte de algo significativo con los compañeros de trabajo, en quienes confían, y tienen posibilidades de mejorar y desarrollarse (Sonnetag, 2003). Los empleados engaged están totalmente comprometidos y motivados a contribuir y alcanzar los objetivos de la organización, pero lo más importante es que también logran la autosatisfacción y el sentimiento de valor en una relación recíproca con la organización (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Se ha considerado que la COE está asociada con el bienestar de los gerentes reduciendo su ausentismo por enfermedades, aumentando su confianza y compromiso organizacional, mientras que una cultura poco ética aumenta la probabilidad de fijarse como meta el cambio de trabajo o incluso renunciar a su carrera (Kangas et al., 2018). En la misma línea, la cultura entre los administradores basada en valores promovidos desde la alta gerencia, que ofrezcan el ejemplo y promuevan la integralidad, facilitan el desarrollo de su carrera representando los incentivos necesarios para que las prácticas empresariales sean orientadas por dichos valores, logrando la cultura del éxito definida como aquellos comportamientos que conducen a una carrera exitosa en la empresa (Busmann & Niemeczek, 2019).

De esta forma, se ha argumentado teóricamente que el *engagement* se ve afectado por las condiciones de la COE, mientras que el *Job Engagement* crea un sentido de pertenencia psicológico que tiene efectos positivos en el desempeño laboral, los comportamientos proactivos y la ciudadanía organizacional, así como efectos negativos tales como el comportamiento territorial, la no divulgación del conocimiento y comportamientos poco éticos en pro del trabajo siendo mediadas estas relaciones por los niveles de enfoque de motivación y evitación de la motivación (Wang et al., 2019), argumentos que son complementados afirmando que el *engagement* permite que exista una relación emocional entre un empleado y una organización, aportando a la identificación con los objetivos y valores de la organización en diferentes niveles. En su funcionamiento diario, los empleados más engaged son más eficientes, creativos, más propensos a proporcionar críticas constructivas y cuestionar el statu quo. Dichos empleados también están más abiertos a iniciar cambios, disfrutar del trabajo y les resulta más fácil adaptarse a las nuevas condiciones, mostrar disposición a producir buenos resultados en el trabajo, resaltando los aspectos motivacionales del engagement y mostrando que el EE aumenta la productividad y el rendimiento general, creando un ambiente de trabajo productivo, reduciendo los ausentismos y la rotación de los empleados (Baran & Sypniewska, 2020).

Todo ello se ve complementado por las teorías de la identidad social (Harjoto et al., 2019) y la identidad organizacional (Battilana & Dorado, 2010) que respectivamente argumentan por un lado que crear una cultura organizacional de identidad colectiva afecta a los empleados de una manera que vincula su autoimagen con su grupo de trabajo a la vez que los empleados comparten el éxito y el fracaso con su grupo de trabajo y tienen un sentido de pertenencia y por el otro lado, se afirma que son las creencias compartidas de los miembros de una organización

que tienen tres características: Resistencia, centralidad y diferencia. Se evidencia en otros estudios que un trabajador que se encuentre *engaged* y motivado éticamente podría hacer inversiones de energía suficientes para aumentar el desempeño de acciones éticas como la responsabilidad social empresarial (Godkin, 2015).

Efecto mediador del ajuste persona-organización (A P-O): El modelo de A P-O se empezó a estudiar finalizando la década de 1980, basado en la investigación sobre modelos organizacionales de interacción, encontrando que el ajuste se puede dar en los dos sentidos, es decir, que los valores individuales de las personas pueden ser comparados con los valores organizacionales, de manera que se hizo posible predecir cambios en los valores, normas y comportamientos organizacionales de acuerdo con el nivel de A P-O, lo cual dependerá de qué tan fuertes o débiles resultan los valores de la organización frente a los valores de sus miembros (Chatman, 1989). De esta forma, se argumentó que el A P-O puede ser de tipo suplementario en el que la persona se ajusta a las condiciones del entorno porque encuentra que sus valores se parecen a los de los demás miembros de la organización y también puede ser de tipo complementario en donde los valores de los individuos permiten subsanar algunos vacíos que presenta la organización, convirtiéndose en un enfoque contingencial que se soporta en las estrategias de selección de los miembros de la organización (Ximénez Gómez, 1999).

Por otro lado, se identificaron tres formas de compatibilidad Persona-Organización: (a) Ajuste suplementario: las características de los empleados son compatibles con las características de la organización. (b) Ajuste demandas-habilidades: El empleado posee características que pueden cerrar las brechas que otros empleados no han cubierto. (c) Ajuste necesidades-suministros: las necesidades psicológicas de los empleados son satisfechas por las características del ambiente de trabajo (Kao et al., 2021), mientras que hay evidencias de diversas tipologías de ajuste en la literatura identificadas por Peng et al. (2014): Ajuste Persona-Trabajo (*P-J fit*), ajuste Demandas-Habilidades (*D-A Fit*) y ajuste Necesidades-Suministros (*Needs-Supply Fit*), sugiriendo que estos tipos de ajuste se encuentren en una permanente interacción.

Se entendió el A P-O y el ajuste Persona-Cultura como términos equivalentes, en donde existe una congruencia de valores que son componentes fundamentales y duraderos, a la vez que pueden guiar el comportamiento de los individuos, tal como es propuesto por Chatman (1991) y Schein (1992) citados por (Kristof, 1996). Para realizar la medición de A P-O se ha evidenciado la propuesta de diferentes instrumentos, uno de ellos es el Perfil de Cultura Organizacional, construido con base en los modelos de interacción persona-situación, cuyos resultados demostraron que el A P-O predice la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, evidenciando la importancia de comprender el ajuste de las preferencias individuales con la CO (O'Reilly et al., 1991). Este instrumento ha sido utilizado en diversos estudios (Ünal & Turgut, 2015; Verquer et al., 2003) permitiendo así comprender la relación que existe entre la CO y el A P-O, la cual se argumentó desde el punto de vista de la COE a través de estudios en donde el A P-O tiene una función mediadora entre la COE y los resultados de los empleados (Ruiz-Palomino et al., 2013), así como medió el vínculo entre la COE y los comportamientos de ciudadanía empresarial a la vez que moderó la relación entre la COE y las intenciones de comportamientos éticos (Ruiz-Palomino & Martínez-Cañas, 2014).

Adicionalmente, se identificaron diversos estudios que demuestran la influencia del A P-O sobre el *engagement*, en los que se encontró por ejemplo que la congruencia de valores de los individuos y los de la organización facilitó el aumento del *Work Engagement* (WE) de las enfermeras en dos centros hospitalarios y por consiguiente disminuyó la intención de rotación, a la vez que el ajuste Demandas-Habilidades en la selección de las personas aumentó la relación negativa entre el A P-O y la intención de rotación (Peng et al., 2014), así como los empleados que tienen niveles altos de A P-O experimentaron mayores grados de satisfacción laboral y WE, demostrando comportamientos de ciudadanía organizacional (Ünal & Turgut, 2015). Por otro

lado, se planteó un modelo en el que se evidenció que el EE es un resultado del A P-O, aumentando en la medida en que se encuentra un mayor nivel de congruencia en los valores individuales con los valores y reglas organizacionales (N. Sharma, 2019).

Se utilizó el A P-O como variable mediadora entre la marca empleador y el EE, teniendo como fundamento la teoría del intercambio social (Demerouti et al., 2001), utilizando un modelo de ecuaciones estructurales aplicado a una muestra de empleados de empresas de BPO en India. La congruencia de valores entre la organización y los empleados aseguró que los individuos perciban que son valorados por la organización y están dispuestos a ofrecer la “milla extra” para el logro de las metas organizacionales (Chawla, 2020).

Cultura organizacional ética en las organizaciones híbridas: Se estudió la COE en las OH, comprendiendo que las OH tienen una serie de características y decisiones que definen su cultura organizacional, determinando si sus actividades centrales estarán integradas o separadas, contar o no con una composición mixta de trabajadores integrando empleados con contratos laborales y voluntarios, definir una forma organizacional en la ejecución de las actividades, desarrollar relaciones interorganizacionales con otras empresas y con la comunidad, y contar con una cultura organizacional que integre sus diversas lógicas institucionales (Yaari et al., 2019). La investigación realizada por Sharma, Beveridge, & Haigh (2018) por ejemplo encontró que las empresas cambian la configuración de sus prácticas al aplicar las evaluaciones de certificación y recertificación como empresas B. Por otro lado, utilizando la teoría del isomorfismo institucional para estudiar si las características de la comunidad local, medidas por la orientación política y religiosa, la tasa de salarios, la tasa de desempleo y el nivel de educación generan influencia coactiva y normativa para determinar la velocidad y número de empresas que aplican y obtienen el certificado EB (Harjoto et al., 2019).

Uno de los aspectos más importantes en la gestión de las OH es comprender su dinámica al combinar dos o más lógicas de negocios que son distantes entre ellas, enfrentando desafíos y tensiones asociadas a dichas diferencias. Estas tensiones disminuyen por la gestión de misiones combinadas, la gestión de los recursos financieros y de los recursos humanos (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010), considerando entonces un factor clave la creación de una identidad organizacional común que reconozca la lógica híbrida, para lo cual se utilizan estrategias de contratación altamente selectivas, así como sistemas de recompensas basadas en incentivos, favoreciendo la excelencia operacional (Battilana & Dorado, 2010), en esta línea se argumentó que el trabajo de identidad se refiere a personas que se comprometen por formar, reparar, mantener, fortalecer o revisar las construcciones que producen un sentido de coherencia y distinción (Grimes et al., 2018).

Por otro lado, se encontró que los fundadores impactan directamente en la creación de una cultura corporativa y en la perdurabilidad de los sistemas de GRH de las OH, sirviendo como modelos a seguir para gerentes y empleados, planean la sucesión, promueven la cultura corporativa y los sistemas de GRH (Naphorn, 2020). Se requieren tres condiciones para desarrollar una COE: Los líderes organizacionales deben utilizar el tono correcto (tone of the top) (Sweeney et al., 2010); la organización debe ofrecer capacitación formal en ética y estándares de conducta y; la organización debe proporcionar mecanismos formales, tanto interna como externamente a la estructura organizativa, para informar sobre irregularidades (Craft, 2018). Mientras que se argumentó que la COE no impone prohibiciones o reglas limitantes del comportamiento empresarial, en cambio, la ética de la virtud fomenta una motivación intrínseca que impulsa el comportamiento de negocios exitosos (Kaptein, 2017).

Engagement del empleado en las organizaciones híbridas: Se encontró que la sostenibilidad vista como las acciones que se realizan para lograr objetivos económicos, sociales y ambientales, tiene un impacto emergente en el *engagement* de los trabajadores y en el logro de resultados económicos organizacionales, abriendo además una nueva consideración sobre la necesidad de gestionar la adicción al trabajo (Kim et al., 2016). Utilizando la teoría del

intercambio social, se explora la voluntad que los empleados tienen de orientar el *engagement* hacia la responsabilidad social corporativa y se consideran las condiciones de un contrato social que no es explícito ni económico entre la organización y los empleados en relación con su *engagement* con la RSE (Slack et al., 2015), encontrando así la existencia de un contrato psicológico, mediante la creencia de un individuo con respecto a los términos y condiciones de un acuerdo de intercambio recíproco entre ella y otra parte (Kangas et al., 2018) que en este caso se establece con la organización y sus partes interesadas.

Los empleados y voluntarios encuentran la misión social como un incentivo intrínseco que los motiva a vincularse a las Empresas Sociales (SE), siendo además recomendable reclutar empleados con conocimientos de las diversas lógicas que pueden ellas contener (Doherty et al., 2014). Observando que las OH pueden ser integradas promoviendo su impacto social y financiero utilizando los mismos recursos en los dos objetivos, o diferenciados si separa los recursos dedicados a cada lógica (Yaari et al., 2019), encontrando entonces relevante utilizar el modelo recursos y demandas laborales, ya que la forma en que se aportan dichos recursos a la relación de trabajo, puede suponer recursos organizacionales (Bakker et al., 2016; Crawford et al., 2010; Godkin, 2015; Kangas et al., 2017; Kim et al., 2019; Montani et al., 2020) o en algunos casos incluso se pueden vincular con los recursos personales en el marco de la teoría de la conservación de los recursos propuesta por Hobfoll (2001) citado entre otros por Godkin (2015) y Ojo et al. (2021).

En investigaciones anteriores se distinguieron empíricamente cuatro dimensiones sobre el modelo JD-R y las estrategias de intervención que se deben seguir para mejorar el EE, las cuales consisten en aumentar los recursos estructurales del trabajo, aumentar los recursos sociales del trabajo, aumentar las demandas de trabajo desafiantes y disminuir las demandas de trabajo de obstáculos (Bakker et al., 2016), demostrando que las demandas de la carga de trabajo serán desafiantes cuando se encuentran en un nivel moderado, pero serán obstáculos cuando sean altas o bajas, generando así un impacto en forma de U invertida en el WE y su correspondiente relación con los comportamientos innovadores de los empleados, argumentando además que esta relación está mediada por la conciencia plena (Montani et al., 2020), considerando que las OH, especialmente aquellas que cuentan con la certificación de empresas B tienen un alto nivel de compromiso social y ambiental, se espera que aporten los recursos suficientes y generen las demandas que mantengan en equilibrio las condiciones laborales de forma que se evidencien niveles apropiados de EE.

Los principales desafíos gerenciales de las empresas sociales se clasifican en su dirección desde la misión organizacional, la gestión de los recursos financieros y de los recursos humanos (Al Taji & Bengo, 2019; Doherty et al., 2014), mientras que citando a Smith et al. (2012), se argumentó que los desafíos pueden ser mantener la viabilidad de las misiones comercial y social / ambiental y resolver los conflictos sin una solución aparente, lo cual implica desarrollar capacidades que previamente no se habían contemplado debido a la reciente emergencia de estas nuevas formas organizacionales. En la misma línea, los indicadores de las EB consideran aspectos relacionados con el ambiente, la cultura y más precisamente con la promoción de la educación ambiental, siendo un punto común con la economía circular (Poponi et al., 2019). Finalmente, se encontró que la selección y la socialización de los miembros de la organización es un pilar para el logro de los propósitos de las OH (Battilana, 2018).

CONCLUSIONES

Se encontró que la relación de las variables (COE y EE) es escasa en la literatura, sin embargo, tanto los estudios de las OH como de la COE, el EE y el A-PO se encuentran en crecimiento. Los principales estudios cuyo objeto estuvo centrado en evidenciar la relación de COE y EE se realizaron en Finlandia, país que presenta grandes diferencias en aspectos éticos frente a las percepciones en los países de Latinoamérica. Así mismo, se evidenció que la gestión

de las OH es un desafío que debe ser abordado tanto desde la academia como desde la práctica, especialmente en lo concerniente a la GRH, entre otros componentes. Hasta ahora se han realizado acercamientos intuitivos a la tipología de la CO de las OH, los cuales no han generado aún aportes relevantes desde el punto de vista académico e investigativo, surgiendo así el problema de investigación abordado en este trabajo.

Se expone que alrededor del mundo se han venido gestando movimientos que promueven las empresas y emprendimientos híbridos y aunque se tienen claras las condiciones para aplicar y obtener las certificaciones de sostenibilidad, como es el caso de la certificación EB de *B Lab*, aún resulta necesario comprender la relación que existe entre su cultura organizacional y el engagement del empleado, dada la exigencia de contar con empresas que estén comprometidas con el desarrollo social, ambiental y de gobernanza (SEG), además del financiero, para las comunidades y de la sociedad en general. De esta manera, se contribuirá con un modelo sobre la relación entre la COE y el EE con la mediación del A P-O en OH.

Las OH son una forma emergente organizacional y aún no se cuenta con conocimiento sólido acerca de su gestión entendiendo que tienen un mayor nivel de complejidad que las organizaciones tradicionales, dado que combinan dos o más lógicas de negocios, con frecuencia paradójicas entre ellas, generando tensiones tanto al empresario como a los administradores y a los colaboradores, debido a que exige conocimientos que aún no se tienen contemplados en la mayor parte de los programas de educación empresarial, lo cual se convierte en la necesidad de aprender sobre la marcha, generando mayores riesgos.

Por otro lado, se ha identificado que un tipo de cultura organizacional que puede lograr una alta congruencia con la filosofía y tipos de estrategia empresarial que presentan este tipo de organizaciones es la COE, que como pudimos observar, comparte algunos de los lineamientos que tienen tanto las EB como las OH e incluso movimientos internacionales como es el caso del Capitalismo Consciente.

Así mismo, se encuentra que una de las grandes responsabilidades que tienen las OH está centrada en sus partes interesadas (*stakeholders*), siendo los empleados uno de sus principales actores, identificando así la falta de atención académica en sus relaciones con las organizaciones, incluso a nivel general (no únicamente sobre las OH), en donde se ha observado que los estudios consideran los niveles gerenciales e incluso la gerencia media para indagar sobre las condiciones laborales que se presentan. Por otro lado, se han encontrado múltiples aportes a la gestión de recursos humanos de las organizaciones, cuya responsabilidad estratégica se encuentra en la generación de valor a través del mejoramiento de la calidad de vida de las personas, en donde uno de sus enfoques se ha centrado en el EE.

Se confirma que esta investigación tiene una alta relevancia, dados los aportes académicos limitados que aún existen sobre las variables identificadas, comprendiendo el crecimiento actual y proyectado de las OH en el mundo, encontrando de forma paralela que ya las empresas de beneficios se están llevando a los ámbitos legales y de políticas públicas en otras partes del mundo (diferentes a Estados Unidos y Europa), viendo que por ejemplo en Colombia mediante la ley 1901 de 2018 se reglamentaron las empresas de Beneficios e Interés Colectivo (BIC), así como se ha logrado hasta ahora en otros países de la región como Ecuador, Perú y Uruguay.

REFERENCIAS

- Ababneh, O. M. A. (2020). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>
- Ababneh, O. M. A., LeFevre, M., & Bentley, T. (2019). Employee engagement: Development of a new measure. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2),

- 105–134. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2019.098623>
- Al Taji, F. N. A., & Bengo, I. (2019). The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations: Which Skills are Required? *Journal of Social Entrepreneurship*, *10*(3), 328–345. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1543724>
- Alvarez de Mon, I., Gabaldón, P., & Nuñez, M. (2021). Social entrepreneurs: making sense of tensions through the application of alternative strategies of hybrid organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00731-5>
- Ambos, T. C., Fuchs, S. H., & Zimmermann, A. (2020). Managing interrelated tensions in headquarters–subsidiary relationships: The case of a multinational hybrid organization. *Journal of International Business Studies*, 1–27. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00307-z>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, *11*(4), 959–975.
- Ashfaq, B. (2021). Person-organization fit and organization citizenship behavior: modeling the work engagement as a mediator. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *13*(1), 19–39. <https://doi.org/10.1108/APJBA-12-2019-0255>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(3), 107–115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz Vergel, A. I. (2016). Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. *Human Relations*, *69*(1), 169–189. <https://doi.org/10.1177/0018726715581690>
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/SU12010426>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, *11*(3), 656. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *Management (France)*, *21*(4), 1278–1305. <https://doi.org/10.3917/mana.214.1278>
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations: The case of commercial microfinance organizations. *The Academy of Management Journal*, *53*(6), 1419–1440. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.57318391>
- Bauer, J., & Umlas, E. (2017). Making Corporations Responsible: The Parallel Tracks of the B Corp Movement and the Business and Human Rights Movement. *Business and Society Review*, *122*(3), 285–325. <https://doi.org/10.1111/BASR.12118>
- Bruton, G. D., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Stan, C., & Xu, K. (2015). State-owned enterprises around the world as hybrid organizations. *Academy of Management Perspectives*, *29*(1), 92–114. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0069>
- Bussmann, K. D., & Niemeczek, A. (2019). Compliance Through Company Culture and Values: An International Study Based on the Example of Corruption Prevention. *Journal of Business Ethics*, *157*(3), 797–811. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3681-5>
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2019). Team Ethical Cultures Within an Organization: A Differentiation Perspective on Their Existence and Relevance. *Journal of Business Ethics*, *1993*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04376-5>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass.
- Champenois, C., & Etzkowitz, H. (2018). From boundary line to boundary space: The creation of hybrid organizations as a Triple Helix micro-foundation. *Technovation*, *76–77*, 28–39. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.11.002>
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, *14*(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279063>
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person–organization fit. *Industrial and Commercial Training*, *15*(1), 35–49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Coase, R. H. (1937a). La Naturaleza de la Empresa. *Económica*, *4*(16), 386–405.

- Coase, R. H. (1937b). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Craft, J. L. (2018). Common Thread: The Impact of Mission on Ethical Business Culture. A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 149(1), 127–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3034-9>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- de Mon, I. A., Gabaldón, P., & Nuñez, M. (2021). Social entrepreneurs: making sense of tensions through the application of alternative strategies of hybrid organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00731-5>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037//0021-901086349>
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2012). Work Engagement and Machiavellianism in the Ethical Leadership Process. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1296-4>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., & Fernandez-Laviada, A. (2021). The b corp movement: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 13(5), 1–17.
<https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Felix, B. (2020). Analyzing the formation of a paradoxical organizational identity. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1849>
- Gehringer, T. (2021). Corporate Foundations as Hybrid Organizations: A Systematic Review of Literature. *Voluntas*, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00318-w>
- Godkin, L. (2015). Mid-Management, Employee Engagement, and the Generation of Reliable Sustainable Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 15–28.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2149-0>
- Grimes, M. G., Gehman, J., & Cao, K. (2018). Positively deviant: Identity work through B Corporation certification. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 130–148.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.001>
- Haas, A. (2018). Theaters of capitalism: Creating conscious capitalism. *M@n@gement*, 21(1), 667–671. <https://doi.org/10.3917/mana.211.0667>
- Harjoto, M., Laksmana, I., & Yang, Y. wen. (2019). Why do companies obtain the B corporation certification? *Social Responsibility Journal*, 15(5), 621–639. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2018-0170>
- Hiller, J. S. (2013). The Benefit Corporation and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 287–301. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1580-3>
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A. M., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101(2), 231–247. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0719-3>
- Huhtala, M., Kaptein, M., & Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 335–352.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1068761>
- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout, and Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 399–414. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9369-2>
- Jang, S., & Ardichvili, A. (2020). The role of HRD in CSR and sustainability: a content analysis of corporate responsibility reports. *European Journal of Training and Development*, 44(6), 549–

573. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0006>
- Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations. *The Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A. M., Pihlajasaari, P., & Feldt, T. (2018). Why Do Managers Leave Their Organization? Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 707–723. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3363-8>
- Kangas, M., Muotka, J., Huhtala, M., Mäkikangas, A., & Feldt, T. (2017). Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A Multilevel Analysis in a Public Sector Organization. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2644-y>
- Kao, K. Y., Hsu, H. H., Thomas, C. L., Cheng, Y. C., Lin, M. T., & Li, H. F. (2021). Motivating employees to speak up: Linking job autonomy, P-O fit, and employee voice behaviors through work engagement. *Current Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01222-0>
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: the corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kaptein, M. (2017). When organizations are too good: Applying Aristotle’s doctrine of the mean to the corporate ethical virtues model. *Business Ethics*, 26(3), 300–311. <https://doi.org/10.1111/beer.12147>
- Key, S. (1999). Organizational ethical culture: Real or imagined? *Journal of Business Ethics*, 20(3), 217–225. <https://doi.org/10.1023/A:1006047421834>
- Kim, W., Han, S. J., & Park, J. (2019). Is the role of work engagement essential to employee performance or “nice to have”? *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Kim, W., Khan, G. F., Wood, J., & Mahmood, M. T. (2016). Employee engagement for sustainable organizations: Keyword analysis using social network analysis and burst detection approach. *Sustainability (Switzerland)*, 8(7), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su8070631>
- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 9(2). <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–50. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- Mackey, J. (2011). What conscious capitalism really is: A response to James O’Toole and David Vogel’s “two and a half cheers for conscious capitalism.” *California Management Review*, 53(3), 83–90. <https://doi.org/10.1525/cm.2011.53.3.83>
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 160(3), 345–376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
- Montani, F., Vandenberghe, C., Khedhaouria, A., & Courcy, F. (2020). Examining the inverted U-shaped relationship between workload and innovative work behavior: The role of work engagement and mindfulness. *Human Relations*, 73(1), 59–93. <https://doi.org/10.1177/0018726718819055>
- Moroz, P. W., Branzei, O., Parker, S. C., & Gamble, E. N. (2018). Imprinting with purpose: Prosocial opportunities and B Corp certification. *Journal of Business Venturing*, 33(1), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.003>
- Moroz, P. W., & Gamble, E. N. (2021). Business model innovation as a window into adaptive tensions: Five paths on the B Corp journey. *Journal of Business Research*, 125(January), 672–683. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.046>
- Napathorn, C. (2020). Managing workers in Thai social enterprises : the role of founders. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 18–48. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2019-1625>
- O’Connor, E. P., & Crowley-Henry, M. (2019). Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement: Bridging the

- Literature. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 903–917. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3543-1>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- O'Toole, J., & Vogel, D. (2011). Two and a Half Cheers for Conscious Capitalism. *California Management Review*, 53(3), 60–76. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.60>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 13(5), 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. *The Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001. <https://doi.org/dx.doi.org/10.5465/amj.2011.0405>
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *On the Horizon*, 26(3), 206–214. <https://doi.org/10.1108/OTH-01-2018-0003>
- Peng, J. C., Lee, Y. L., & Tseng, M. M. (2014). Person-organization fit and turnover intention: Exploring the mediating effect of work engagement and the moderating effect of demand-ability fit. *Journal of Nursing Research*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1097/jnr.000000000000019>
- Poponi, S., Colantoni, A., Cividino, S. R. S., & Mosconi, E. M. (2019). The Stakeholders' perspective within the B corp certification for a circular approach. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11061584>
- Rae, A. (2012). Assessing the Accountability of the Benefit Corporation: Will This New Gray Sector Organization Enhance Corporate Social Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 110(1), 133–150. <https://doi.org/10.1007/S10551-012-1254-1>
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Crane, A. (2015). Benefit corporation legislation and the emergence of a social hybrid category. *California Management Review*, 57(3), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.13>
- Riolfo, G. (2020). The New Italian Benefit Corporation. In *European Business Organization Law Review* (Vol. 21, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s40804-019-00149-9>
- Ruiz-Palomino, P., & Martínez-Cañas, R. (2014). Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 95–108. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1650-1>
- Ruiz-Palomino, P., Martínez-Cañas, R., & Fontrodona, J. (2013). Ethical Culture and Employee Outcomes: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 173–188. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1453-9>
- Saiz-Álvarez, J. M., Vega-Muñoz, A., Acevedo-Duque, Á., & Castillo, D. (2020). B Corps : A Socioeconomic Approach for the COVID-19 Post-crisis. *Frontiers in Psychology*, 11(July), 1867. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01867>
- Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., & Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008–2026. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1788039>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1989). Book Review: Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 28(4), 557–561. <https://doi.org/10.1046/j.1035-6851.2001.00246.x-i3>
- Sharma, G., Beveridge, 'Alim J., & Haigh, N. (2018). A configural framework of practice change for B corporations. *Journal of Business Venturing*, 33(2), 207–224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2017.12.008>
- Sharma, N. (2019). P-O fit and employee's turnover intentions: Examining the mediation of employee engagement in Indian IT sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51–60. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2019040104>
- Shuck, B., Adelson, J. L., & Reio Jr., T. G. (2017). The Employee Engagement Scale: Initial Evidence

- for Construct Validity and Implications for Theory and Practice. *Human Resource Management*, 56(6), 953–977. <https://doi.org/10.1002/hrm.21811>
- Sisodia, R. S. (2011). Conscious capitalism: A better way to win: A response to James O’Toole and David Vogel’s “two and a half cheers for conscious capitalism.” *California Management Review*, 53(3), 98–108. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.98>
- Slack, R. E., Corlett, S., & Morris, R. (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 537–548. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2057-3>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Straatmann, T., Königshulte, S., Hatrup, K., & Hamborg, K. C. (2020). Analysing mediating effects underlying the relationships between P–O fit, P–J fit, and organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1533–1559. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416652>
- Sweeney, B., Arnold, D., & Pierce, B. (2010). The impact of perceived ethical culture of the firm and demographic variables on auditors’ ethical evaluation and intention to act decisions. *Journal of Business Ethics*, 93(4), 531–551. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0237-3>
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280, 124615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Toro-Arias, J., Ruiz-Palomino, P., & del Pilar Rodríguez-Córdoba, M. (2021). Measuring Ethical Organizational Culture: Validation of the Spanish Version of the Shortened Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Business Ethics*, 1, 1–24. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04687-y>
- Ünal, Z. M., & Turgut, T. (2015). The Buzzword: Employee Engagement. Does Person- Organization Fit Contribute to Employee Engagement? *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 157–179. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=116289972&site=ehost-live>
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person – organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00036-2](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00036-2)
- Wang, L., Law, K. S., Zhang, M. J., Li, Y. N., & Liang, Y. (2019). It’s Mine! psychological ownership of one’s job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104(2), 229–246. <https://doi.org/10.1037/apl0000337>
- Whittington, J. L. (2018). Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business. *ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION*, 17, 391–394.
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519–540. <https://www.jstor.org/stable/1816557>
- Williamson, O. E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269–296. <https://www.jstor.org/stable/2393356>
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering. *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE ’14)*, 1–10. <https://doi.org/10.1145/2601248.2601268>
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Ximénez Gómez, C. (1999). El ajuste persona-organización: una revisión crítica de sus problemas teóricos y metodológicos y de los estudios empíricos. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 15(1), 97–119.
- Yaari, M., Blit-Cohen, E., & Savaya, R. (2019). Hybrid Organizational Culture: The Case of Social Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1702581>