

RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y EL ENGAGEMENT DEL EMPLEADO EN ORGANIZACIONES HÍBRIDAS

RESUMEN

Esta propuesta de investigación doctoral busca explicar la relación entre las percepciones de la cultura organizacional ética (COE) y el *engagement* del empleado (EE) moderada por la selección de los miembros de las organizaciones híbridas (OH) en países de Latinoamérica. A partir de la revisión de literatura, un análisis bibliométrico y análisis de bola de nieve (*snowballing*), se encontró que el estudio de las OH se encuentra en proceso de crecimiento, siendo apoyada por políticas estatales y estándares de certificación como el caso de las B Corp. Se encontró la importancia de desarrollar capacidades para la gestión de las OH dadas las tensiones paradójicas que se generan al contar con modelos de negocios con diversos fines de forma simultánea. La cultura organizacional (CO) responde a presiones tanto internas como externas que definen los patrones de comportamiento y prácticas individuales y colectivas. Se considera que el desarrollo del EE es una respuesta al aporte de recursos y su equilibrio con algunas demandas específicas, identificando la CO como recurso. La colección de los datos se realizará mediante cuestionarios validados y publicados previamente, aplicados a una muestra de empleados de OH certificadas B Corp en Latinoamérica. La comprobación de las hipótesis se realizará mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Se realizarán aportes significativos académicos y prácticos para la gestión de las OH y el desarrollo de la COE como fuente para la generación de valor a las partes interesadas.

PALABRAS CLAVE

Cultura organizacional ética (COE), Engagement del empleado (EE), Organizaciones híbridas (OH), Empresas B

REVISIÓN DE LITERATURA

La revisión de literatura se realizó de forma sistemática, siguiendo la metodología propuesta por (Xiao & Watson, 2019), 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), para seleccionar 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 166 documentos como fuente para esta revisión de literatura, distribuidos en 68 revistas especializadas de las cuales 43 tienen origen en seis países de Europa con 100 publicaciones, 23 corresponden a Estados Unidos con 64 documentos, mientras que Asia y Oceanía tienen una publicación en una revista cada uno. Utilizando el sistema de ranking JCR (WoS) se observó que 61% de las publicaciones (102) se encuentran en revistas Q1, 11% (18 documentos) en Q2, 11% (19 artículos) en Q3, 4% (6 documentos) en Q4, 12% (20 documentos) en el índice *Emerging Sources Citation Index* y 1% (una publicación) no se encuentra indexado en este ranking. Mientras que en el ranking SJR (Scopus), 72% equivalente a 120 documentos se encuentran en Q1, 21% (35 publicaciones) en Q2, 5% (9 documentos) son Q3 y 1% (2 publicaciones) se encuentran en revistas Q4.

Se presentará la relación teórica entre la COE y el EE, dando paso al EE en las OH, posteriormente a la COE en las OH y finalmente se presentará la moderación que puede ejercer la selección de los miembros de la organización en las relaciones mencionadas.

Las OH se fundamentan en la teoría económica de la empresa, que la separa de la economía tradicional de mercado propuesta por (Coase, 1937), abordada posteriormente en las décadas de 1980 y 1990 por (Williamson, 1983), quien después propone una lógica híbrida que se ubica entre la posición del mercado y 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. 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).

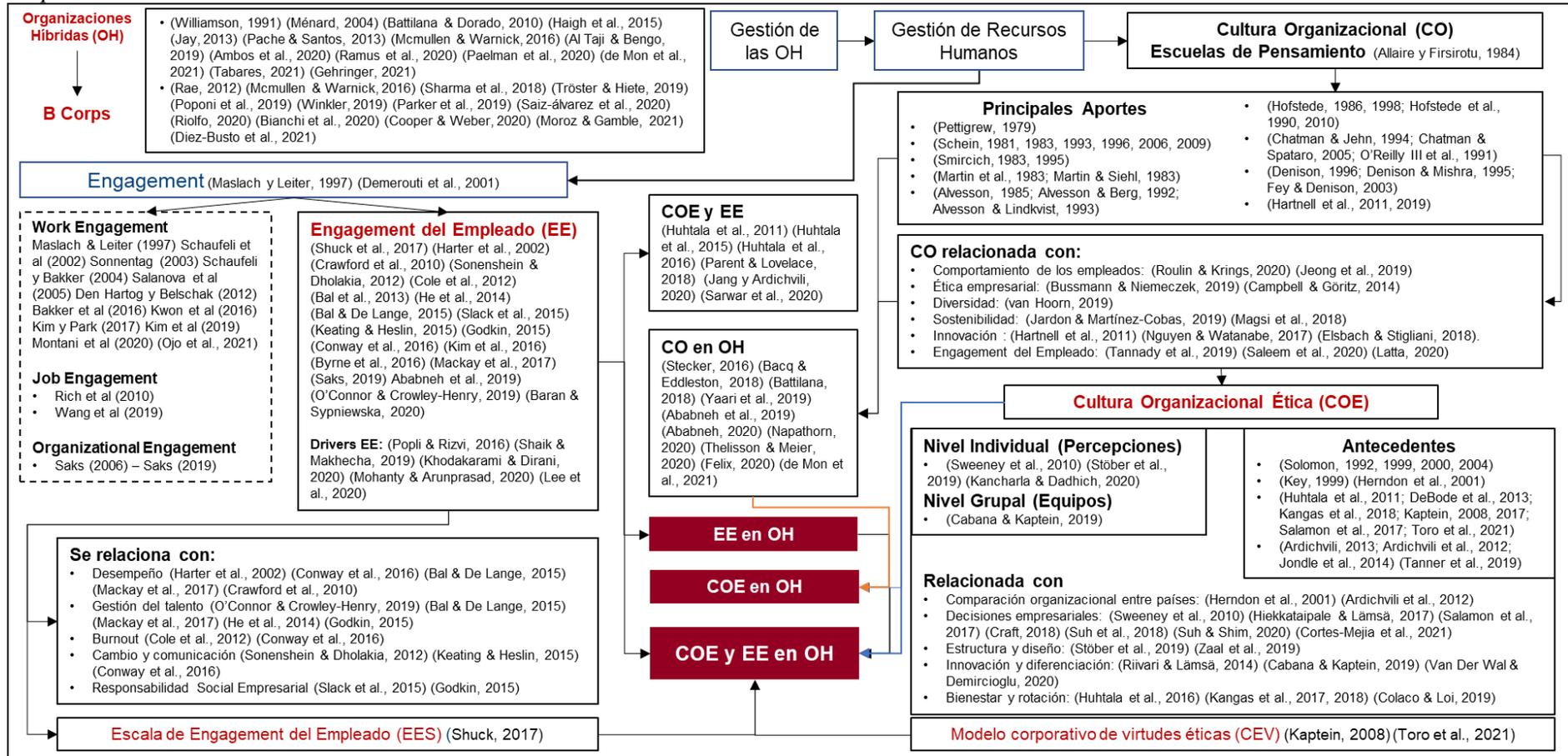
Cultura organizacional ética y engagement del empleado: Se identificará la relación que ha sido estudiada entre la COE y el EE, comprendiendo que desde el inicio de las discusiones sobre la cultura organizacional se viene abordando su vínculo con el compromiso organizacional del trabajador (Schein, 1983), mediante el estudio de un caso, se mostró que a medida que la empresa maduró, los conflictos permanecieron y se formaron muchas subculturas o constelaciones culturales que de acuerdo con (Cabana & Kaptein, 2019; Martin et al., 1983) podían ser vistas desde las perspectivas de integración, diferenciación o fragmentación (Martin, 2002).

Por otro lado, uno de los aportes iniciales sobre la COE es la de Ardichvili y sus colegas en 2008 citado por Craft (2018), reconociendo que este tipo de cultura funciona como el “alma de la organización”, que además diferentes autores han descubierto que está asociada con el bienestar de los gerentes (Kangas et al., 2018). En la misma línea, la cultura entre los administradores basada en valores promovidos desde la alta gerencia, 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 (Bussmann & Niemecek, 2019).

Nos referimos entonces al engagement que ocurre cuando los empleados están totalmente comprometidos y motivados a contribuir y alcanzar los objetivos de la organización, a la vez que logran la autosatisfacción y el sentimiento de valor en una relación recíproca con la organización (O'Connor & Crowley-Henry, 2019). El engagement se ha asociado con varias teorías, resaltando la teoría del intercambio social y el modelo de las demandas y los recursos en el trabajo (Shuck et al., 2017), siendo esta última abordada en estudios sobre la COE, identificando que la consolidación de las ocho dimensiones del modelo CEV (Kaptein, 2008) genera recursos importantes a la vez que disminuye los efectos negativos de las demandas laborales (Kangas et al., 2017).

Figura 1

Mapa de la revisión de la literatura



COE=Cultura Organizacional Ética; EE=Engagement del Empleado; OH=Organizaciones Híbridas; CO=Cultura Organizacional

Se ha argumentado teóricamente que el engagement se ve afectado por las condiciones de la COE (Wang et al., 2019), argumentos que son complementados afirmando que el engagement permite que exista una relación emocional entre un empleado y una organización, mostrando que el EE aumenta la productividad, reduciendo los ausentismos y la rotación (Baran & Sypniewska, 2020).

Todo ello se ve complementado por las teorías de la identidad social (Campbell & Göritz, 2014; Grimes et al., 2018; Harjoto et al., 2019) y la identidad organizacional (Battilana & Dorado, 2010; Jay, 2013) que respectivamente argumentan que crear una cultura organizacional de identidad colectiva afecta a los empleados de una manera que vincula su autoimagen con su grupo de trabajo y se afirma que las creencias compartidas de los miembros de una organización tienen tres características: Resistencia, centralidad y diferencia. Un trabajador que se encuentre engaged y motivado éticamente podría hacer inversiones de energía para aumentar el desempeño de acciones éticas como la responsabilidad social empresarial (Godkin, 2015).

Cultura organizacional ética en las organizaciones híbridas: Se estudiará 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 estudiadas cambian la configuración de sus prácticas al aplicar las evaluaciones de certificación y recertificación como empresas B. Por otro lado, se utilizó la teoría del isomorfismo institucional para estudiar si las características de la comunidad local generan influencia coactiva y normativa para determinar la velocidad y número de empresas que aplican y obtienen el certificado *B Corp* (Harjoto et al., 2019).

Por otro lado, el capitalismo consciente (CC) se basa en cuatro principios, ellos relacionados con su cultura (Mackey, 2011; O'Toole & Vogel, 2011; Sisodia, 2011) y, tienen estrategias integradas de ética, responsabilidad social y sostenibilidad en la estrategia principal del negocio (O'Toole & Vogel, 2011). Profundizando en la cultura consciente o saludable que promueve el movimiento del CC se encontró que esta se basa en la definición del acrónimo "*TACTILE: Trust, Authenticity, Caring, Transparency, Integrity, Learning and*

Empowerment" (Confianza, Autenticidad, Transparencia, Integridad, Aprendizaje y Empoderamiento), afirmando además que la cultura de dichas organizaciones es muy tangible para sus partes interesadas tanto internas como externas (Sisodia, 2011; Whittington, 2018), sin embargo, no se ha encontrado evidencia empírica o académica sobre la materialización de esta propuesta de cultura organizacional, por lo que se observa la necesidad de estudiar con mayor profundidad las condiciones culturales de las organizaciones que ostentan modelos como es el propuesto por el CC.

Por otro lado, 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). Todo ello apoyado por políticas públicas que incentiven el comportamiento de empresarios y empleados a desarrollar propuestas híbridas de organizaciones, como es el caso de las empresas de beneficios en algunos estados de Estados Unidos en los que facilita la creación de valores inmersos en el ADN organizacional motivando a este tipo de organizaciones a la creación de beneficios para la sociedad (Bauer & Umlas, 2017; Poponi et al., 2019).

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 (Napathorn, 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), complementando el argumento en el 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. La ética de la virtud cambia el enfoque de lo que cuenta como bueno del actuar al agente, del hacer al ser, y de la conducta y las consecuencias al carácter (Kaptein, 2017).

Engagement del empleado en las organizaciones híbridas: Se abordará la posible existencia del EE en las HO, comenzando por evidenciar 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.

El origen de las HO se atribuye a las necesidades del entorno de contar con organizaciones que tengan objetivos y lógicas mezcladas entre lo comercial o fiduciario y lo social y ambiental, generando diferentes tipos de hibridización (Battilana & Dorado, 2010; Doherty et al., 2014) (Pache & Santos, 2013) (Bruton et al., 2015; Jay, 2013; Pache & Santos, 2013) (Jay, 2013), (Doherty et al., 2014) (Champenois & Etzkowitz, 2018) (Ambos et al., 2020) (Gehring, 2021). 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). Se encontró 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 por Godkin (2015) y Ojo et al. (2021).

En el marco de las OH surge el estándar de certificación de las Empresas B (*B Corp*) lanzado en 2007, siendo reconocido como uno de los más importantes intentos sociales para incrementar la consciencia y credibilidad del emprendimiento social (Grimes et al., 2018), configurándose entre una amplia variedad de certificaciones en sostenibilidad como la única que busca generar cambios positivos de forma sistemática por medio de una re significación de las estructuras capitalistas existentes, desarrollando soluciones innovadoras para medir los impactos ESG (Harjoto et al., 2019), a través de una evaluación de impacto que consiste en un instrumento que incluye cinco dimensiones: ambiente; trabajadores; clientes; comunidad y; gobierno (Bauer & Umlas, 2017; Grimes et al., 2018; Harjoto et al., 2019; Moroz et al., 2018; Poponi et al., 2019). Las empresas con certificación B son coherentes con el marco legal de las empresas de Beneficios (*Benefit Corporations*), que requieren que las organizaciones combinen sus lógicas empresariales de carácter financiero con aquellas de orden social y ambiental (Bauer & Umlas, 2017; de Mon et al., 2021; Hiller, 2013; Rae,

2012; Rawhouser et al., 2015), por lo que cuentan con un propósito que va más allá (Haas, 2018; Mackey, 2011; Sisodia, 2011; Whittington, 2018) de la misión fiduciaria, aclarando de todas formas que una empresa B no es obligada a ser una empresa de beneficios desde su legalidad y viceversa (Moroz et al., 2018; Poponi et al., 2019).

En investigaciones anteriores se distinguieron empíricamente cuatro dimensiones sobre el 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 desafiantes de trabajo y disminuir las demandas obstaculizadoras de trabajo (Bakker et al., 2016), se demostró 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 (Montani et al., 2020).

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. (Poponi et al., 2019). Finalmente, se encontró que la selección y la socialización de los miembros de la organización es un pilar clave para el logro de los propósitos de las OH (Battilana, 2018).

DISCUSIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación, se realiza una discusión argumentada en los propios hallazgos.

En primer lugar, teniendo en cuenta las investigaciones de (Huhtala et al., 2011, 2015, 2016), se ha identificado la relevancia que tienen los aspectos éticos incluidos en la cultura de las organizaciones y la forma en que ellos afectan el engagement de los empleados en su lugar de trabajo, para lo cual, los autores han utilizado diferentes modelos cuantitativos enfocados en ecuaciones estructurales que permiten analizar esta relación en diferentes contextos en organizaciones públicas o privadas ubicadas, con diferentes tipos de individuos en Finlandia. Los hallazgos han demostrado relaciones positivas entre las variables, sin embargo, es importante tener en cuenta todo el contexto, como por ejemplo las condiciones de ética asociadas al país, para lo cual se ha sugerido tener en cuenta el índice de percepción

de la corrupción desarrollado desde el año 1995 por la organización Transparency International (Van Der Wal & Demircioglu, 2020). En este índice se puede ver por un lado la posición de Finlandia, que en el reporte del año 2020 está en el tercer lugar entre 180 países, con un puntaje de 85 sobre 100, así como Australia, en donde se ha realizado el estudio de Van der Wal y su colega, que está en la undécima posición con 77 puntos, mientras que algunos países de Latinoamérica como Colombia que se encuentra en el lugar 92 con 39 puntos y Perú ubicado en el puesto 94 y 38 puntos (Transparency International, 2021), permiten evidenciar las grandes diferencias sobre la percepción de cuestiones éticas que se presentan entre diferentes tipos de economías.

Adicionalmente, se ha evidenciado en las diferentes investigaciones cómo afecta la teoría institucional, a través de la cual es posible predecir algunas prácticas y comportamientos organizacionales a partir de los patrones legítimos establecidos en el contexto organizacional (Eisenhardt, 1988), estando asociada dicha teoría a las motivaciones de las OH de acuerdo con lo aportado por (Battilana & Dorado, 2010; Castellás et al., 2019; Gehringer, 2021; Tabares, 2021), derivándose de allí la propuesta del isomorfismo institucional (Marquis et al., 2007), a través de la cual se evidencian las influencias y presiones del entorno para la adaptación de las prácticas organizacionales y comportamientos individuales, orientadas por ejemplo a la RSC (Harjoto et al., 2019), no obstante, investigaciones como la que realizaron (Grimes et al., 2018) dio cuenta de la necesidad de aportar comportamientos de forma intencional más allá de lo exigido por la sociedad, superando los estándares y marco normativo, acudiendo para ello al concepto de desviación positiva propuesto por (Spreitzer y Sonenshein, 2004). De esta manera, se evidencia la necesidad de avanzar en el conocimiento de la COE de las OH en los países de Latinoamérica, permitiendo de esta manera comprender la aplicación de la institucionalización o desviaciones positivas presentes en este tipo de organizaciones.

Complementando, se encuentra una necesidad acerca de los conocimientos sobre la gestión de las OH, en donde se ha encontrado en diversas investigaciones que aún desde la academia no se ha abordado esta tipología de organizaciones de forma suficiente (Al Taji & Bengo, 2019), así como tampoco se encuentra en el mercado laboral personas con la suficiente experiencia para satisfacer las vacantes que se requieren, debido a la reciente aparición de este tipo de empresas (Battilana, 2018), representando así un desafío tanto para los profesionales en administración y especialistas de GRH, como para la academia. Se ha reconocido que el EE es una de las propuestas estratégicas de la GRH, tomando en consideración su relación con el desempeño que se viene estudiando desde principios de la

década de 2000 (Conway et al., 2016; Harter et al., 2002), así como con la construcción de la CO (Latta, 2020; Saleem et al., 2020; Tannady et al., 2019), por lo tanto, es relevante entender la forma en que se relacionan la COE con el EE de las OH.

Por otro lado, evidenciando los estudios que se han realizado sobre el engagement, cuyas primeras discusiones se dan por (Maslach & Leiter, 1997), se ha llegado a plantear diferentes tipologías de este constructo, tales como el WE, JE y OE, además del EE que será el que estudiemos en este trabajo, comprendiendo que cada uno de ellos tiene unas connotaciones asociadas a estados psicológicos positivos asociados bien sea con el trabajo (WE) (Schaufeli et al., 2002), con el rol y actividades específicas (JE) (Rich et al., 2010), con la organización (OE) (Saks, 2019) o de una manera más amplia y activa, la forma en que el empleado invierte su energía y se siente identificado tanto con la organización como con el rol (Lee et al., 2020; Saks, 2019; Shuck et al., 2017; Shuck & Reio, 2014). Por otro lado, tomando en cuenta que existe el conocimiento sobre los drivers o antecedentes del EE, los cuales responden a los recursos, así como a algunas demandas (Khodakarami & Dirani, 2020; Lee et al., 2020; Mohanty & Arunprasad, 2020; Popli & Rizvi, 2016; Shaik & Makhecha, 2019) se ha identificado que algunas tipologías de CO están relacionadas con el engagement, aún no se ha identificado si propiamente la COE y el EE están correlacionados en las OH, como si se ha analizado en otro tipo de organizaciones como las finlandesas sobre las que trabajaron Huhtala y sus colegas en sus diversos estudios.

METODOLOGÍA

El propósito de esta investigación será explicar la relación entre las percepciones de la cultura organizacional ética (COE) y el engagement del empleado (EE) moderada por la selección de los miembros de las organizaciones híbridas (OH) en países de Latinoamérica, objetivo que se cumplirá a través de un proceso cuantitativo de recolección y análisis de datos empíricos, para lo que se utilizarán cuestionarios que serán aplicados a una muestra de trabajadores de OH que cuentan con la certificación B Corp en los países referidos. Esta investigación será relevante en cuanto expande la frontera de conocimiento acerca de la gestión de las OH, específicamente sobre la GRH (Al Taji & Bengo, 2019; Battilana, 2018), así como permitirá entender la relación entre las variables de estudio, teniendo en cuenta las diferencias en el contexto y localización de estudios previos realizados por (Huhtala et al., 2011, 2015, 2016), a la vez que se utilizarán dimensiones diferentes del engagement, como es el EE (Saks, 2019; Shuck et al., 2017), teniendo en cuenta que las investigaciones anteriores que han buscado comprender la relación que se propone en este estudio han abordado el

engagement desde la perspectiva del WE usando el instrumento UWES (Schaufeli et al., 2002).

Como se ha mencionado, se utilizará un enfoque cuantitativo, soportado en el paradigma post positivista, en el que se desea mantener el mayor nivel de objetividad posible en todo el proceso de investigación, con un diseño no experimental y con la colección de datos en un solo momento del tiempo, por lo que se clasifica como transversal o transeccional. El alcance de la investigación será correlacional, teniendo como propósito conocer el grado en el que están relacionadas las variables elegidas en el contexto de las organizaciones híbridas ubicadas en países de Latinoamérica. De esta manera, adicionalmente con este tipo de alcance, se espera observar un cierto grado de predicción al combinar las variables seleccionadas desde la definición del problema de investigación (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

Considerando que las variables independiente (COE) y dependiente (EE) se clasifican como variables latentes, se utilizará un modelo de ecuaciones estructurales, partiendo de un análisis factorial confirmatorio para verificar la validez convergente y discriminatoria de los instrumentos con los que se hará la medición de las variables y finalizando propiamente con el modelo de ecuaciones estructurales que permitirá el análisis de los datos y comprobación de las hipótesis de investigación (Chión & Charles, 2016). Se utilizarán instrumentos que han sido construidos, validados y aplicados por otros autores en diversos contextos, publicados en revistas especializadas como resultados de las correspondientes investigaciones, los cuales han sido diseñados con preguntas cerradas y permitirán conocer: las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional ética (COE) de las OH a las que se encuentran vinculados como variable independiente, el nivel de engagement del empleado en el momento de la aplicación de los instrumentos como variable dependiente, la experiencia de selección en el momento de vinculación de los miembros de la organización como variable moderadora y la edad, género, nivel académico, nivel del cargo y antigüedad del empleado como variables de control.

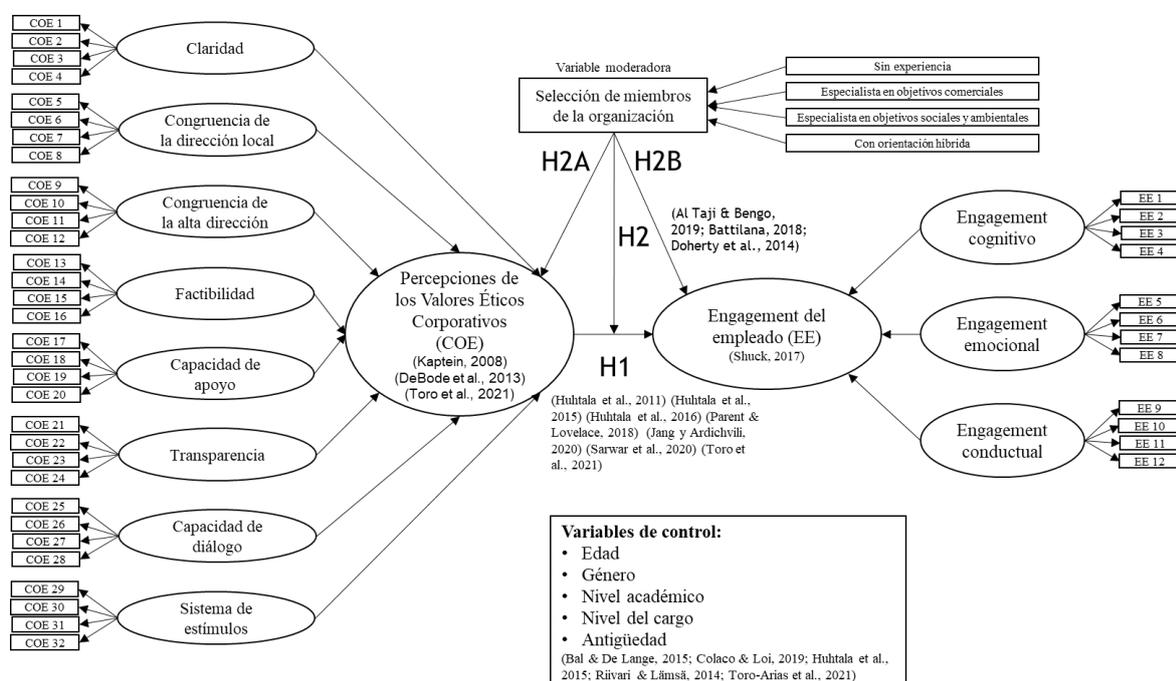
La figura 2 presenta el modelo conceptual de la investigación, construido considerando el diseño metodológico y las líneas conceptuales y teóricas de este proyecto como resultado de la revisión exhaustiva de la literatura, la definición del problema, el propósito, la significancia, las preguntas de investigación y los planteamientos hipotéticos que han sido presentados en el capítulo de introducción.

Instrumentación

La variable COE se medirá utilizando el cuestionario CEV-S (*Corporate ethical virtues – shortened*) desarrollado en primera instancia con un total de 58 ítems distribuidos en ocho dimensiones (CEV) por (Kaptein, 2008), reducido a 32 ítems manteniendo las ocho dimensiones por (DeBode et al., 2013), finalmente traducido al español y validado mediante técnicas de análisis factorial. Este instrumento se evalúa mediante una escala de Likert desde 1 (completamente en desacuerdo) hasta 6 (completamente de acuerdo) (Toro-Arias et al., 2021).

Figura 2

Modelo conceptual propuesto para la investigación



La medida de EE se realizará mediante la aplicación de la escala de engagement del empleado (EES) desarrollada y validada por (Shuck et al., 2017), conformada por 12 ítems distribuidos en tres dimensiones y aplicada en diferentes muestras de empleados de empresas ubicadas en Estados Unidos. Su medición se realiza mediante una escala de Likert que presenta puntuaciones de 1 (completamente en desacuerdo) hasta 5 (completamente de acuerdo). Este instrumento se encuentra en idioma inglés, por lo tanto, debe ser traducido al español y ajustado culturalmente a Latinoamérica, para lo cual se realizarán los pasos sugeridos en la literatura (Hall et al., 2018).

La variable moderadora será medida mediante una pregunta cuyo objetivo es identificar el perfil con el que se realiza la selección de los miembros de la organización, considerando cuatro tipos de perfiles: sin experiencia; especialista en objetivos comerciales; especialista en

objetivos sociales y ambientales y; con orientación híbrida (Al Taji & Bengo, 2019; Battilana, 2018).

Se tendrán en cuenta como variables de control la edad, el género (hombre o mujer), el nivel académico (secundaria, universitario, posgrado), el nivel del cargo (Directivo, mando intermedio, administrativo/comercial, operativo, académico/docente) y la antigüedad en la organización (Bal & De Lange, 2015; Colaco & Loi, 2019; Huhtala et al., 2015; Riivari & Lämsä, 2014; Toro-Arias et al., 2021).

Población y muestra

La población total está conformada por los empleados vinculados laboralmente a 683 organizaciones híbridas que cuentan con la certificación *B Corp* en países de Latinoamérica. Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos para los modelos de ecuaciones estructurales, que se reconocen por ser técnicas para muestras grandes, se cuenta con una regla de oro que indica que se deben tener mínimo 10 observaciones por variable presente en el modelo. Además, derivadas de la convención de LISREL se establece que el tamaño de muestra mínimo debe contener 200 observaciones y por regla general de entre 5 y 10 observaciones por cada parámetro estimado del modelo (Ramlall, 2017).

De esta manera tenemos que:

- Variables totales: 58 (Latentes: 13, observadas: 45)
- Parámetros estimados: 59
- Muestra por variables = $58 \times 10 = 580$
- Muestra por parámetros = $59 \times 5 = 295$
- Muestra mínima de acuerdo con la convención de LISREL: 200

Se decide trabajar con una muestra de 295 observaciones, tomando el valor calculado según el número de parámetros del modelo, que mantiene un nivel intermedio entre el tamaño mínimo por regla y el cálculo por el número total de variables.

HALLAZGOS ESPERADOS

Considerando que las OH, especialmente las 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 COE como antecedente del EE, moderando esta relación por la selección de los miembros de la OH.

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la revisión de literatura, se logra concluir acerca de la brecha que existe en el conocimiento de la gestión de las OH, especialmente en lo concerniente a los recursos humanos, dado que aun no existen programas académicos que busquen el desarrollo de las competencias necesarias en este modelo de negocios emergente, así como en el mercado laboral se evidencia la falta de oferta de empleados con experiencia híbrida. Así mismo, se encontró que la cultura de este tipo de organizaciones desde la academia no ha sido definida con claridad, así como tampoco se tiene evidencia de su impacto sobre otras variables relacionadas con los empleados, como es el caso del *engagement* y sus drivers, relación que se ha considerado relevante, gracias a que se reconoce que uno de los componentes claves es la responsabilidad que asumen estas organizaciones con su entorno, empezando desde las prácticas con las partes interesadas internas, como el caso de los empleados, quienes deberán asumir el mismo compromiso desde sus patrones de comportamiento y actitudes, de manera que se perciba una articulación de los propósitos individuales con los organizacionales.

Así mismo, con base en modelos teóricos como es el caso del isomorfismo institucional, el intercambio social, la desviación positiva y las demandas y recursos, se puede evidenciar cómo la cultura es el resultado de las interacciones organizacionales con las personas y su entorno, y cómo ella se puede convertir en un recurso o una demanda que al ser percibida por los miembros de la organización aumentará o mitigará la presencia del *engagement*. Se plantea hipotéticamente que las OH tienen un alto nivel en las dimensiones de la COE, el cual puede ser afectado por el perfil en la selección de los miembros de la organización, moderando a su vez la relación entre la COE y el EE.

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>
- 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.
- Bacq, S., & Eddleston, K. A. (2018). A Resource-Based View of Social Entrepreneurship: How Stewardship Culture Benefits Scale of Social Impact. *Journal of Business Ethics*, 152(3), 589–611. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3317-1>
- 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>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>
- 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>
- 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., & Niemczek, 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.
- Campbell, J. L., & Göritz, A. S. (2014). Culture Corrupts! A Qualitative Study of Organizational Culture in Corrupt Organizations. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 291–311. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1665-7>
- Cao, K., Gehman, J., & Grimes, M. G. (2017). Standing out and fitting in: Charting the emergence of certified b corporations by industry and region. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 19, pp. 1–38). <https://doi.org/10.1108/S1074-754020170000019001>
- Castellas, E. I., Stubbs, W., & Ambrosini, V. (2019). Responding to Value Pluralism in Hybrid Organizations. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 635–650. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3809-2>
- Champenois, C., & Etkowitz, 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>

- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Anal6tica de datos para la Modelaci6n Estructural*. Pearson Educaci6n de Per6.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Colaco, B., & Loi, N. M. (2019). Investigating the relationship between perception of an organisation’s ethical culture and worker motivation. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1392–1408. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1511>
- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or resources? The relationship between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion within a Hybrid Model of Employment Relations. *Human Resource Management*, 55(5), 901–917. <https://doi.org/10.1002/hrm.21691>
- 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., Gabald6n, P., & Nu6ez, 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>
- DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing Ethical Organizational Culture: Refinement of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484. <https://doi.org/10.1177/0021886313500987>
- 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>
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency- and Institutional-Theory Explanations: The Case of Retail Sales Compensation. *Academy of Management Journal*, 31(3), 488–511. <https://doi.org/10.5465/256457>
- 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>
- Hall, D. A., Zaragoza Domingo, S., Hamdache, L. Z., Manchaiah, V., Thammaiah, S., Evans, C., & Wong, L. L. N. (2018). A good practice guide for translating and adapting hearing-related questionnaires for different languages and cultures. *International Journal of Audiology*, 57(3), 161–175. <https://doi.org/10.1080/14992027.2017.1393565>
- 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>

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1st ed.). Mc Graw Hill.
- 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>
- 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>
- 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>
- Khodakarami, N., & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training, 15*(1), 81–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0060>
- 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>
- Latta, G. F. (2020). A complexity analysis of organizational culture, leadership and engagement: integration, differentiation and fragmentation. *International Journal of Leadership in Education, 23*(3), 274–299. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562095>

- Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review, 19*(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>
- 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/cmr.2011.53.3.83>
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. Sage Publications, Inc.
- Martin, J., Feldman, M. S., Jo Hatch, M., & Sitkin, S. B. (1983). The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly, 28*(3), 438–453.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. In *Atlantic* (pp. 125–128).
- Ménard, C. (2004). The Economics of Hybrid Organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics, 160*(3), 345–376. <https://doi.org/10.1628/0932456041960605>
- Mohanty, S. K., & Arunprasad, P. (2020). Identification of drivers of employee engagement in Indian power companies. *International Journal of Productivity and Performance Management, 2018*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2019-0414>
- 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>
- 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’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/10.5465/amj.2011.0405>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review, 17*(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- 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>
- Ramlall, I. (2017). *Applied Structural Equation Modelling for Researchers and Practitioners. Using R and Stata for Behavioural Research* (1st ed.). Emerald Group Publishing Limited.

- 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/cm.2015.57.3.13>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). JOB ENGAGEMENT: ANTECEDENTS AND EFFECTS ON JOB PERFORMANCE.: EBSCOhost. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <http://aplicacionesbiblioteca.udea.edu.co:2259/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7fdf19d0-81fb-4c41-92c3-08cc7efdcb8d%40sessionmgr4008>
- Riivari, E., & Lämsä, A. M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1859-z>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(1), 19–38. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- Saleem, Z., Shenbei, Z., & Hanif, A. M. (2020). Workplace Violence and Employee Engagement: The Mediating Role of Work Environment and Organizational Culture. *SAGE Open*, 10(2), 1–15. <https://doi.org/10.1177/2158244020935885>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- 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)
- Shaik, F. F., & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of Employee Engagement in Global Virtual Teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1–45. <https://doi.org/10.3127/ajis.v23i0.1770>
- 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>
- 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>
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2014). Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(1), 43–58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- 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/cm.2011.53.3.98>
- Sistema B. (2021). *Sistema B*. Directorio de Empresas B En Latinoamérica. <https://www.sistemab.org/directorio-b/>
- 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>
- Stecker, M. J. (2016). Awash in a Sea of Confusion: Benefit Corporations, Social Enterprise, and the Fear of "Greenwashing." *Journal of Economic Issues*, 50(2), 373–381. <https://doi.org/10.1080/00213624.2016.1176481>
- 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>
- Tannady, H., Tannady, H., Ismuhadjar, & Zami, A. (2019). The effect of organizational culture and employee engagement on job performance of healthcare industry in province of Jakarta, Indonesia. *Quality - Access to Success*, 20(169), 18–22.
- 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>
- Transparency International. (2021). *Transparency International*. Corruption Perceptions Index. <https://www.transparency.org/en/>
- Van Der Wal, Z., & Demircioglu, M. A. (2020). More ethical, more innovative? The effects of ethical culture and ethical leadership on realized innovation Zeger. *Australian Journal of Public Administration*, 79, 386–404. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12423>
- 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>
- 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>