



# Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L., y Camacho-Pinto, J. (2022). Responsabilidad social e identificación organizacional: implicaciones para la gerencia de los recursos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1231-1248. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.24>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. 99, 2022, 1231-1248  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Responsabilidad social e identificación organizacional: implicaciones para la gerencia de los recursos humanos

Contreras-Pacheco, Orlando\*  
Talero-Sarmiento, Leonardo\*\*  
Camacho-Pinto, Julio\*\*\*

## Resumen

Las iniciativas socialmente responsables son generadoras indiscutibles de un mayor nivel de sentido de pertenencia de los empleados como miembros de una organización. Este fenómeno, a su vez impulsa resultados favorables en los niveles individual, grupal, organizacional e incluso institucional. El presente estudio analiza la asociación existente entre responsabilidad social empresarial y la identificación organizacional de los empleados, con el objetivo de ilustrar el sentido práctico de dicho vínculo causal. Para ello, se parte de un proceso preliminar de análisis bibliométrico y tamizaje cualitativo, que selecciona las conclusiones de trabajos empíricos influyentes en la literatura relevante con respecto al tópico en cuestión. Como consecuencia, el estudio converge en un decálogo de implicaciones útiles para gerentes y profesionales de recursos humanos que, en el terreno, determina los alcances de dicha relación en el ambiente organizacional real. De esta manera, se permite el aprovechamiento de las contribuciones teóricas relevantes en el área de estudio particular, y lo pone a disposición de la práctica gerencial.

**Palabras clave:** Responsabilidad social empresarial; identificación organizacional de los empleados; vinculación afectiva; comportamiento organizacional; implicaciones gerenciales.

---

Recibido: 15.01.22

Aceptado: 10.05.22

\* Ph.D. en Management, Rennes School of Business, Francia; Especialista en Alta Gerencia, Máster of Business Administration e Ingeniero Industrial; Profesor Titular, Universidad Industrial de Santander, Colombia. Email: [ocontrer@uis.edu.co](mailto:ocontrer@uis.edu.co). ORCID <https://orcid.org/0000-0002-3584-7063>

\*\* Magister en Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander, Colombia; Ingeniero Industrial; Docente Auxiliar, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia. Email: [ltalero@unab.edu.co](mailto:ltalero@unab.edu.co) ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4129-9163>.

\*\*\* Magister en Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander, Colombia; Ingeniero Industrial; Profesor Asistente, Universidad Industrial de Santander, Colombia. Email: [jccampin@uis.edu.co](mailto:jccampin@uis.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2541-8000>.

# **Social responsibility and organizational identification: implications for human resource management**

## **Abstract**

Socially responsible initiatives are indisputable generators of a higher level of belonging of employees as members of an organization. This phenomenon, in turn, drives favorable results at the individual, group, organizational and even institutional levels. This study analyzes the existing association between corporate social responsibility and the organizational identification of employees, with the aim of illustrating the practical meaning of said causal link. To do this, it is based on a preliminary process of bibliometric analysis and qualitative screening, which selects the conclusions of influential empirical works in the relevant literature regarding the topic in question. Therefore, the study converges in a decalogue of useful implications for human resources managers and professionals that, in the field, determines the scope of said relationship in the real organizational environment. In this way, it allows the use of relevant theoretical contributions around study and makes it available to managerial practice.

**Keywords:** Corporate social responsibility; organizational identification; affective commitment; organizational behavior; managerial implications.

## **1. Introducción**

Dando crédito a la premisa que sugiere que el desarrollo se logra dependiendo de la forma en que se asignan, acceden y usan los recursos, tal como destacan Penrose (2009) y Schumpeter (1934), será siempre válido incitar algunas ideas que sustenten la naturaleza de dicho raciocinio. Una de ellas es que, debido a las capacidades que las organizaciones han desarrollado para atraer y crear cualquier tipo de recurso (como las personas y el conocimiento, por ejemplo), los convierte en los principales facilitadores del desarrollo y el progreso en la sociedad.

Al respecto, estos dos conceptos:

desarrollo y progreso, a pesar de sus variaciones e implicaciones, tienen hoy en día un objetivo convergente que puede resumirse en un solo término: Responsabilidad Social Empresarial en adelante (RSE). De esta forma, se infiere que la RSE puede verse en realidad como un “cable conductor” para el desarrollo, y que cualquier efecto generado por este mecanismo en cualquier recurso de la organización merece ser entendido por la gerencia de recursos humanos de las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de muchos roles que se le han asignado, en el marco de esta investigación, el concepto de RSE se pretende estudiar como un factor capaz de activar ciertas

actitudes y comportamientos de las personas en un entorno organizacional (Jones, 2010; Mañas-Viniegras, 2018). Específicamente, alentado por la necesidad antes expuesta, y a través de un proceso preliminar de análisis bibliométrico y posterior tamizaje manual de tipo cualitativo, el presente estudio tiene como propósito analizar exhaustivamente la asociación existente entre la RSE y la identificación organizacional de los empleados (IOE) presente en la literatura. Para ello se parte de una compilación de las más relevantes implicaciones gerenciales derivadas de dicho análisis, con el fin de ilustrar el sentido práctico del vínculo en mención.

El estudio propuesto se justifica ampliamente, toda vez que se destacan abundantes oportunidades de profundización en esta línea (Glavas, 2016; He & Brown, 2013). El análisis aquí desplegado validó que la literatura relevante en torno al fenómeno examinado se ha restringido, en su mayoría, hacia el aporte teórico de la cuestión. Más allá de un par de ideas fundamentales por trabajo, no se percibe un aporte práctico concreto sobre la existencia y validación de dicha relación. Y es que parecería que dicha situación aplica de manera generalizada.

De acuerdo con Kieser, Nicolai, y Seidl (2015), la literatura en negocios tiende a estar distanciada del ejercicio gerencial; lo cual es un problema latente y puesto de manifiesto de manera reiterada por miembros de ambos mundos. Por un lado, se encuentra que el ejercicio gerencial no se compadece con las contribuciones teóricas manifestadas en la literatura relevante. Por el otro lado, se sugiere que la teoría obtenida muchas veces carece de relevancia práctica y se queda en el papel. Adicionalmente,

es casi universal la problemática relacionada con la desconexión entre la academia y el sector productivo (Banks et al, 2016; Markides, 2011; Srinivasa, 2015). Muchas veces, la falta de un lenguaje común entre estos dos estamentos detiene el avance de una sociedad que debería orientar sus esfuerzos hacia la consolidación de un ambiente colaborativo Universidad-Empresa en aras de lograr un escenario de prosperidad colectiva.

En este sentido, la pregunta a responder con el presente estudio gira en torno a determinar cuáles han sido las implicaciones prácticas para la gerencia de los recursos humanos derivadas del conocimiento empírico que se ha develado a la fecha en la relación entre la RSE y la IOE. Los resultados se centran en cuestiones relacionadas con la interpretación de las contribuciones teóricas más relevantes derivadas de investigaciones pasadas sobre los asuntos del día a día en el ambiente organizacional. Además, según estos resultados, se destacan algunas oportunidades futuras de profundización de ideas para continuar avanzando en el aterrizaje del tópico al nivel específico de la práctica gerencial.

Así las cosas, para abordar la respuesta a dicha inquietud, la RSE (a nivel organizacional) se estudia como un factor que puede activar determinadas actitudes y comportamientos en el entorno organizacional (a nivel individual). Esta área académica en particular ha sido ampliamente analizada en la literatura y, dentro de la disciplina del comportamiento organizacional ha recibido el nombre de "Micro-RSE" (Glavas, 2016). Específicamente para el presente estudio, la RSE se relacionará con el concepto de IOE, que a su vez puede considerarse un predictor de

diversos resultados organizacionales, tales como compromiso individual, compromiso organizacional, orgullo, motivación y, en última instancia, desempeño organizacional.

## 2. Responsabilidad Social Empresarial

El concepto de RSE no es de naturaleza monolítica (Daniel et al, 2019; Martin-Fiorino, 2020). Numerosas aproximaciones a la teoría y la práctica de la RSE se han esquematizado desde las primeras menciones de ética empresarial y cooperación empresa-gobierno (Friedman, 1970). También se ha llegado a la idea sobre lo que podría ser la relación entre la capacidad de competir de las organizaciones con la necesidad de “rendir cuentas” al entorno, y/o al aprovechamiento de dichas relaciones (Porter & Kramer, 2011).

Se ha afianzado cada vez más la idea de que los objetivos organizacionales no son exclusivamente financieros sino también sociales y ambientales (Elkington, 1998). Por ello, el concepto de desarrollo sostenible y el de RSE se ha vinculado notablemente a los esfuerzos de buscar ese tipo de resultados en las organizaciones (Aguilera et al, 2007; López, 2019). El desarrollo sostenible se define universalmente como aquel “que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Organización de Naciones Unidas, 1987: 24). Dado que las organizaciones también buscan una continuidad de su accionar, el ámbito gerencial se ha volcado a involucrar dicho concepto en el negocio mismo. Por tanto, esta noción ha sido, incluso, catalogada como el nuevo paradigma dominante en términos de evaluación del

desempeño organizacional y personal (Boudreau y Ramstad, 2005).

En una revisión reciente sobre la psicología de la RSE entre los miembros de la empresa, se afirma que la RSE también se puede definir como aquellos sentimientos, expresiones y acciones realizadas por una entidad y para las cuales esa entidad se mantiene responsable. Por lo tanto, “la RSE a menudo se conceptualiza, describe y administra como la cartera de prácticas, políticas e iniciativas de orientación social de una organización” (Jones & Rupp, 2017: 335).

Al mismo tiempo, vale la pena resaltar que la RSE tiene un vínculo activo con la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984), que a su vez se enfoca en acciones tomadas con la consideración de beneficiar a quienes pueden afectar o se ven afectados por el logro de los objetivos de la organización (Ramírez, 2019). Además, dado que los empleados son indudablemente un grupo de actores que pueden afectar, pero principalmente se ven afectados por el logro de los objetivos de la organización en estudio, deben ser considerados sus *stakeholders* (particularmente, *stakeholders* internos).

## 3. Identificación Organizacional de los Empleados

La IOE fue inicialmente mencionada por Simon (1947) en su reconocida obra “Comportamiento Administrativo”, y ampliamente tratada por muchos otros académicos desde ese momento. Con profundas raíces conceptuales ancladas en terrenos del comportamiento organizacional, la IOE es originalmente concebida como

tópico, definida y operacionalizada por Mael y Ashforth (1992) en un ejercicio académico llevado a cabo con egresados de una institución educativa. Allí, la IOE fue definida como una forma de identificación social, en donde la identidad del individuo es derivada de su clasificación dentro de categorías o grupos sociales (Mael y Ashforth, 1992).

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

Es importante resaltar que a partir de la mención que de ella hicieron los profesores Mael y Ashforth (1992), la IOE se convirtió en un referente tanto académico como práctico en los estudios organizacionales. Adicionalmente, también empezó a ser tratada como una actitud laboral relacionada con el compromiso afectivo de los empleados y su potencial promotor de comportamientos tangibles y colectivos en las organizaciones. De hecho, la importancia académica del concepto ha sido resaltada ampliamente en sendos

espacios investigativos. Desde el foro especial que sobre ella (en conjunto con la identidad organizacional) se hiciera en el Vol. 25 del *Academy of Management Review* introducido por Albert, Ashforth y Dutton (2000), hasta las recientes contribuciones de Bednar et al, (2020) en donde se empieza a romper el paradigma de concepto estático y monolítico de la IOE, contribuyendo en mayor medida al entendimiento del mismo.

#### 4. Diseño Metodológico

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

El presente estudio, pretende rescatar la importancia de estas implicaciones prácticas, toda vez que representan un aporte directo al manejo de la realidad organizacional. El objeto del estudio, tal como se ha mencionado previamente, gira en torno a la relación entre RSE y la IOE plasmado en las más impactantes publicaciones de los últimos 20 años con respecto a esta relación particular. Para lo anterior, se parte de una búsqueda masiva de trabajos que contengan dichos constructos a través de la utilización preliminar de *VOSviewer version 1.6.16*. A partir de allí, la búsqueda exhaustiva por



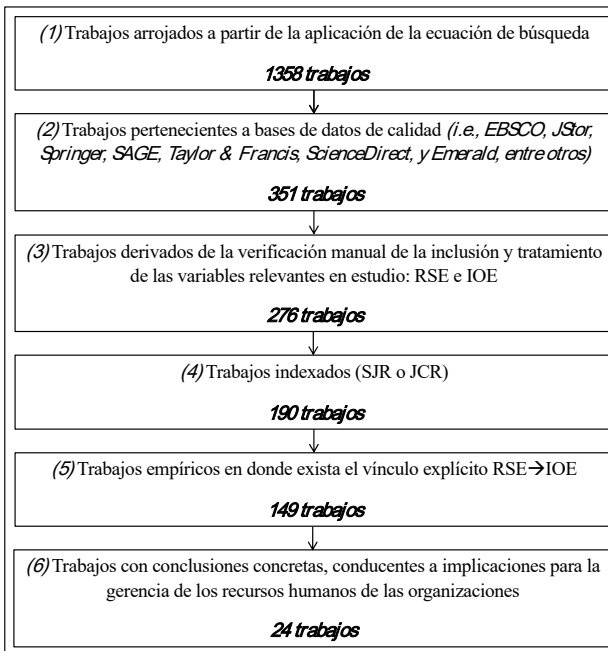
Google Scholar y/o las bases de datos disponibles en un ambiente universitario (EBSCO, JStor, Springer, SAGE, Taylor & Francis, ScienceDirect, y Emerald).

La ecuación de búsqueda definitiva, abarcando una ventana de tiempo de 20 años fue la siguiente: “*corporate social responsibility*” OR “*organizational social responsibility*” OR “*social responsibility*” AND “*management*” AND “*organizational identification*” OR “*employee-company identification*” OR “*employee-organization identification*” OR “*individual-company identification*” OR “*individual-organization identification*” OR *employee* AND “*member identification*”.

El primer dato arrojado corresponde

a 1358 documentos. Luego, teniendo en cuenta un conjunto de otros cinco criterios de decantación escalonados se logra la compilación de aquellos más notables al momento de su búsqueda. De esta manera se llegan a reunir 149 trabajos académicos (entre artículos y capítulos de libro), principalmente de naturaleza empírica que son sometidos a un análisis más detallado basado en generalidades (*abstracts*, citas y calidad de *journals*). La sexta y última selección se basa en la relevancia y el impacto de dichos trabajos, llegando a un gran total de 24 manuscritos definitivos, los cuales fueron en su totalidad artículos de investigación (Diagrama 1).

### Diagrama 1 Proceso de selección de trabajos definitivos



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, luego de una rigurosa lectura de los trabajos obtenidos, se selecciona y se hace un listado de todas las conclusiones relevantes desarrolladas en estos trabajos. Luego, estas últimas se agrupan por nivel de afinidad, logrando ideas fuertes que son interpretadas a la luz del lenguaje gerencial, y específicamente en términos de la gerencia de recursos humanos; para generar finalmente el decálogo de nociones para la relación causal RSE→ IOE.

## 5. La práctica del vínculo RSE→ IOE desde la literatura científica

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

Específicamente, en Cullen, Parboteeah, y Victor (2003) se exponen evidencias de cómo un clima basado en principios organizacionales (clima organizacional ético, relacionado con la responsabilidad social) tenderá a desencadenar IOE a través de la práctica

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

Sin embargo, fue a partir de los años 2013 y 2014, cuando el tema tomó impulso en la literatura relevante (Glavas & Godwin, 2013; Glavas & Kelley, 2014). A partir de estos años, comenzaron a perfilarse de mejor manera los académicos más influyentes, y de la misma forma se empezaron a determinar los foros de discusión (journals) más apropiados para dicho conocimiento. El número de trabajos publicados se aceleró enormemente y la temática atrajo tanto a expertos de la RSE y la sostenibilidad empresarial en sus diferentes niveles, como de la psicología industrial, la gerencia del talento humano y del comportamiento organizacional en general.

En este punto es importante hacer mención a algunos trabajos de naturaleza teórica, reflexiones y trabajos de revisión desarrollados por autores consolidados en la literatura. Inicialmente, se destaca el trabajo de Glavas y Godwin (2013), en donde, a partir de sus proposiciones en la vía de la legitimidad de la RSE y la carga valórica de los empleados, inspiraron trabajos futuros en la arena

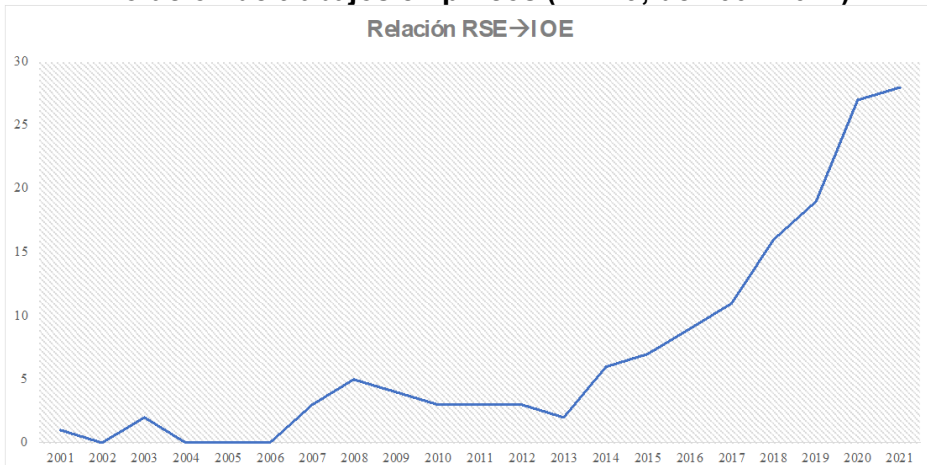


de la ética de los negocios (Contreras-Pacheco, Talero-Sarmiento, y Camacho-Pinto, 2019; Hameed et al, 2016; Wang et al, 2017). También es importante el aporte de Rupp y Mallory (2015), quienes desde la esquina psicológica, pusieron en perspectiva la centralidad del individuo (como sujeto y como objeto) en la ejecución de la RSE en las organizaciones.

Posteriormente, vienen una serie de revisiones de literatura que permiten entender la generalidad del efecto de la RSE sobre los individuos (con especial énfasis en su compromiso

afectivo e IOE) y la conveniencia que dicho entendimiento implica para la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones (Glavas, 2016; Glavas y Kelley, 2014; Jones y Rupp, 2018). Por su parte, en la línea de lo empírico (lo cual compete más directamente al presente estudio), se puede observar la aparición un poco más explícita de los conceptos respectivos. En el Gráfico 1 se puede ver la progresión temporal del tópico a través del análisis de los 149 trabajos extraídos de la quinta etapa de selección.

**Gráfico 1**  
**Evolución de trabajos empíricos (n=149; de 2001-2021)**



\* Dato a diciembre 31, 2021

Fuente: Elaboración propia

Ahora, para efectos de presentar los 24 trabajos finalmente seleccionados mediante la aplicación del último filtro de selección (trabajos con conclusiones

concretas, conducentes a implicaciones para la gerencia de los recursos humanos), se ha generado un listado cronológico de los mismos (Cuadro 1),

dando cuenta de sus características más significativas. Como puede observarse, estos trabajos exponen un nivel sobresaliente de diversidad en términos de los entornos geográficos estudiados y metodologías aplicadas. Asimismo, se evidencia que los tamaños de muestra analizados generan cierta tranquilidad

para efectos de generalización de resultados y conclusiones. Finalmente, es claro que dichos trabajos son de calidad excepcional, toda vez que han sido publicados en *journals* de primera línea académica, muchos de ellos con factor de impacto destacado.

### Cuadro 1 Trabajos finalmente analizados para extraer implicaciones gerenciales

#	Autores	Contexto y Tamaño Muestra	Técnica de Análisis	Journal (Factor de Impacto)
1.	(Carmeli et al, 2007)	Israel. 161 empleados de 4 empresas del sector de la electrónica.	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Journal of Management Studies</i> (JCR2019=4,88).
2.	(Kim, Lee, Lee, y Kim, 2010)	Corea del Sur. 109 empleados de 3 empresas.	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Journal of Business Ethics</i> (JCR2019=4,14).
3.	(Jones, 2010)	Estados Unidos. 162 empleados de una gran empresa	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> (JCR2019=2,64).
4.	(Mozes, Josman, y Yaniv, 2011)	Israel. 224 de una empresa de transporte aéreo.	Modelamiento de regresión múltiple.	<i>Social Responsibility Journal</i> (SJR2019=2,50).
5.	(De Roeck y Delobbe, 2012)	Bélgica. 155 empleados de una subsidiaria del sector petroquímico.	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Journal of Business Ethics</i> (JCR2019=4,14).
6.	(McShane y Cunningham, 2012)	Canadá. 24 empleados de 4 empresas del sector financiero.	Análisis cualitativo (entrevistas).	<i>Journal of Business Ethics</i> (JCR2019=4,14).
7.	(Farooq et al, 2014)	Pakistán. 378 empleados de diferentes empresas.	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Journal of Business Ethics</i> (JCR2019=4,14).
8.	(Brammer, He, y Mellahi, 2015)	España. 232 empleados de una empresa reconocida por su RSE	Mínimos cuadrados parciales.	<i>Group &amp; Organization Management</i> (JCR2019=2,53).
9.	(Newman, Miao, Hofman, y Zhu, 2016)	China. 184 empleados (no cargos gerenciales) de 3 empresas	Modelamiento de ecuaciones estructurales de datos diádicos.	<i>International Journal of Human Resource Management</i> (JCR2019=3,04).
10.	(Hameed et al, 2016)	Pakistán. 414 empleados de 5 compañías multinacionales	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Frontiers in Psychology</i> (SJR2019=2,07).
11.	(De Roeck, El Akremi, y Swaen, 2016)	Europa. 126 empleados de una empresa del sector energético.	Análisis longitudinal (regresión logística múltiple)	<i>Journal of Management Studies</i> (JCR2019=4,88).
12.	(Farooq, Rupp, y Farooq, 2017)	Francia y Pakistán. E-1: 408 empleados de una empresa del sector hostelero; E-2: 415 empleados de 9 empresas diferentes.	Análisis de estructura de momentos.	<i>Academy of Management Journal</i> (JCR2019=7,57)
13.	(Wang et al, 2017)	China. 340 diadas supervisor-empleado de empresas manufactureras	Análisis factorial confirmatorio y mínimos cuadrados ordinarios.	<i>Frontiers in Psychology</i> (SJR2019=2,07).

### Cont... Cuadro 1

14.	(Van Gils et al, 2017)	Estados Unidos y Reino Unido. E-1: 162 miembros de un crowdsourcing americano; E-2: 467 miembros de un panel comercial británico	Semi-experimento a través de viñetas.	<i>Journal of Business Ethics</i> (JCR2019=4,14).
15.	(Afsar, Cheema, y Javed, 2018)	Malasia. 298 empleados de diferentes industrias	Análisis factorial confirmatorio.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> (JCR2019=4,54).
16.	(Van Dick et al, 2019)	Alemania. 250 empleados de varias empresas	Análisis de mínimos cuadrados ordinarios.	<i>Journal of Business and Psychology</i> (JCR2019=3,28).
17.	(Contreras-Pacheco et al, 2019)	Colombia. 220 empleados profesionales.	Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Contaduría y Administración</i> (SJR2019=0,60).
18.	(Kim, Milliman, y Lucas, 2020)	Estados Unidos. 203 empleados de un casino.	Análisis factorial confirmatorio y modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> (SJR2019=7,20).
19.	(Mahmood et al, 2020)	Pakistán. 410 gerentes de línea media, en 13 bancos comerciales.	Análisis multinivel.	<i>Sustainability</i> (JCR2019=2,58).
20.	(Lythreatis et al, 2020)	Emiratos Árabes Unidos, Líbano, Túnez. 648 empleados	Regresión por mínimos cuadrados ordinarios.	<i>International Business Review</i> (JCR2019=3,95).
21.	(Bharadwaj y Yameen, 2020)	India. 126 empleados de empresas de tecnologías de información y comunicación	Análisis de mediación por regresión.	<i>Management Research Review</i> (SJR2019=2,80).
22.	(George, Aboobaker, y Edward, 2020)	India. 519 empleados de la industria manufacturera	Análisis factorial confirmatorio y de mediación por regresión.	<i>Personal Review</i> (SJR2019=3,00).
23.	(Barattucci et al, 2021)	Italia. 342 empleados de empresas del sector de servicios sociales.	Modelamiento de ecuaciones estructurales.	<i>Frontiers in Psychology</i> (SJR2019=2,07).
24.	(Shah et al, 2021)	Malasia. 331 empleados de la industria hotelera	Modelamiento de ecuaciones estructurales a través de mínimos cuadrados parciales.	<i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> (JCR2019=4,54).

Fuente: Elaboración propia

## 6. La Responsabilidad Social como Fuente de Identificación Organizacional: resultados

A partir del análisis anterior, y a la luz del propósito establecido para el presente estudio, se procede con el reporte de los resultados concretos. Para ello se lograron agrupar, por similitud, las contribuciones de los trabajos relacionados anteriormente. Una examinación rigurosa de todas y

cada una de las conclusiones de dichos trabajos. De esta manera se obtuvieron 10 categorías puntuales, que dieron nacimiento a 10 prácticas concretas de la gerencia de los recursos humanos, que, a la luz del análisis desplegado, podrían ayudar a sacarle provecho a esta relación puntual (RSE→IOE), especialmente en la búsqueda de resultados organizacionales positivos. Las categorías están desplegadas en el Cuadro 2.

## Cuadro 2

### Categorización de contribuciones RSE→IOE

#	Categoría	Trabajos relacionados
1.	Comunicación de RSE	(Afsar et al, 2018; Brammer et al, 2015; Carmeli et al, 2007; Contreras-Pacheco et al, 2019; De Roeck y Delobbe, 2012; Farooq et al, 2017; Hameed et al, 2016; Jones, 2010; Mozes et al, 2011; Shah et al, 2021; Van Dick et al, 2019; Van Gils et al, 2017)
2.	Inversión en RSE	(Brammer et al, 2015; Carmeli et al, 2007; Contreras-Pacheco et al, 2019; De Roeck y Delobbe, 2012; Farooq et al, 2017; Hameed et al, 2016; Jones, 2010; Kim et al, 2010; Mahmood et al, 2020; McShane y Cunningham, 2012; Mozes et al, 2011; Shah et al, 2021; Van Gils et al, 2017)
3.	Vinculación de promotores de RSE	(Barattucci et al, 2021; Bharadwaj y Yameen, 2020; Brammer et al, 2015; De Roeck y Delobbe, 2012; George et al, 2020; Hameed et al, 2016; Jones, 2010; Mahmood et al, 2020; McShane y Cunningham, 2012; Shah et al, 2021; Van Dick et al, 2019; Van Gils et al, 2017; Wang et al, 2017)
4.	Apoyo a promotores de RSE	(Barattucci et al, 2021; Bharadwaj y Yameen, 2020; Brammer et al, 2015; George et al, 2020; Hameed et al, 2016; Jones, 2010; Kim et al, 2010; Mahmood et al, 2020; Shah et al, 2021; Van Dick et al, 2019; Van Gils et al, 2017)
5.	Autenticidad en RSE	(Bharadwaj y Yameen, 2020; Contreras-Pacheco et al, 2019; De Roeck et al, 2016; McShane y Cunningham, 2012)
6.	Prioridad para la RSE interna	(De Roeck et al, 2016; Farooq et al, 2014, 2017; Hameed et al, 2016; Lythreathis et al, 2020; Newman et al, 2016)
7.	Involucrar	(De Roeck y Delobbe, 2012; Jones, 2010; Kim et al, 2010; Mozes et al, 2011; Shah et al, 2021)
8.	Trato digno	(George et al, 2020; Lythreathis et al, 2020; Mahmood et al, 2020; Newman et al, 2016)
9.	Ambiente ético	(Afsar et al, 2018; Barattucci et al, 2021; Kim et al, 2020; Lythreathis et al, 2020; Van Gils et al, 2017; Wang et al, 2017)
10.	No depende solo de RSE	(De Roeck y Delobbe, 2012; De Roeck et al, 2016; Farooq et al, 2017; George et al, 2020; Hameed et al, 2016; Wang et al, 2017)

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, derivado de la categorización anterior, se construye y explica la respectiva batería de 10 implicaciones prácticas para la gerencia de los recursos humanos, conducente a promover la IOE a través de la RSE en

las organizaciones. Dichas implicaciones son de naturaleza general, que no pretende ser una fórmula universal para resolver problemas organizacionales. y por ello su análisis debe contemplar ciertas especificidades (Cuadro 3).

### Cuadro 3

## Implicaciones prácticas para mejorar la relación RSE→IOE

Categoría	Implicación práctica
1. <b>Comunicación de RSE</b>	<i>Dar a conocer y generar discusión acerca de las acciones socialmente responsables de la organización incrementa el sentido de pertenencia.</i>
2. <b>Inversión en RSE</b>	<i>Invertir en iniciativas socialmente responsables logra mayor visibilidad y crea IOE.</i>
3. <b>Vinculación de promotores de RSE</b>	<i>Atraer y retener personal con actitud pro-social y pro-ambiental hace más sensible la relación RSE→IOE</i>
4. <b>Apoyo a promotores de RSE</b>	<i>Apoyar a los encargados de sacar adelante la agenda de RSE y sostenibilidad envía mensajes que derivan en mayor compromiso.</i>
5. <b>Autenticidad en RSE</b>	<i>Ser y actuar auténticamente en términos de la RSE allana el camino para lograr una IOE duradera.</i>
6. <b>Prioridad para la RSE interna</b>	<i>Impactar, prioritariamente, a los grupos de interés internos envía un mensaje coherente y ordenado de que la RSE comienza por casa.</i>
7. <b>Involucrar</b>	<i>Promover iniciativas de RSE con participación directa de empleados hace que el involucramiento se transforme en percepciones positivas.</i>
8. <b>Trato digno</b>	<i>Fomentar un trato digno a los empleados es coherente con la justicia organizacional, lo cual impulsa niveles de IOE.</i>
9. <b>Ambiente ético</b>	<i>Construir un ambiente organizacional ético fomenta cultura organizacional basada en el ejemplo, lo cual facilita el vínculo afectivo.</i>
10. <b>No depende solo de RSE</b>	<i>Identificar y/o promover el efecto de otros aspectos fundamentales de una gerencia adecuada complementa esfuerzos y potencia la relación RSE→IOE.</i>

Fuente: Elaboración propia

El propósito del decálogo presentado no va más allá que el de generar una narrativa basada en la evidencia, que responda al cómo se podrían incrementar los niveles de identificación organizacional a partir de lo socialmente responsable. Sin embargo, cada empresa es un mundo y por lo tanto la efectividad de dichas acciones está supeditada a diversas condiciones de entorno. Se propone por tanto que su eventual consideración oriente un análisis gerencial acucioso y por ende, sugiera una toma de decisiones. Se debe tener en cuenta que temas muy específicos, como lo son: el estilo gerencial, la cultura organizacional, el modelo de negocio, el contexto, o el presupuesto disponible, podrían restringir y/o catalizar la adopción de

algunas de estas implicaciones en dicha realidad.

## 7. Conclusiones

La relación entre RSE e IOE existe y se ha manifestado continuamente tanto en la literatura en las áreas de la gerencia de los recursos humanos como en aquellas en relación con la ética en los negocios. Bajo este entendido, el presente estudio buscó explorar exhaustivamente dicha relación, para posteriormente traducir y agrupar las contribuciones teóricas presentes en la literatura. Todo ello se hizo en aras de lograr la interiorización de dichos aportes e ilustrar un aterrizaje práctico del tópico dentro del ejercicio gerencial. Para ello

se hizo un tamizaje literario de los más influyentes trabajos académicos de naturaleza empírica, complementado por un análisis interpretativo riguroso y que a la postre permitió obtener un decálogo de nociones de corte netamente práctico y gerencial acerca del aprovechamiento de dicha relación.

El decálogo logrado muestra una serie de explicaciones alternativas a la lógica transaccional simplista de los castigos y recompensas a los empleados. La literatura relevante valida el hecho de que los comportamientos organizacionales pueden ser influenciados por la adopción de políticas e iniciativas socialmente responsables por parte de las organizaciones. Es decir, que los empleados son conscientes de lo que su empresa hace o deja de hacer en términos de su RSE, se forma un juicio sobre dicho comportamiento y lo transforma en una conducta.

En este sentido la IOE es una de estas conductas, y su estudio se ha propagado interesantemente a lo largo del cuerpo de conocimiento en ciencias administrativas. En efecto, mantener niveles adecuados de IOE genera resultados muy positivos tanto individual, como organizacionalmente, pero tanto como depender monolíticamente del rendimiento social y ambiental de una organización para mejorar dichos niveles no es plausible, ni sostenible. La IOE se mueve de muchas maneras y por lo tanto, deben contemplarse otras variables para efectos de lograr niveles adecuados de la misma (He y Brown, 2013).

El presente estudio tiene el potencial de actuar como recurso para un adecuado cumplimiento de la gerencia de los recursos humanos, dadas las relaciones de causalidad que precedentemente se han definido

y explicado. No obstante, se entiende la enorme responsabilidad y las muchas restricciones que tienen los tomadores de decisiones para efectos de implementar dichas prácticas en el seno de sus organizaciones; máxime cuando su formulación es genérica, sin lugar a mayor ilustración sobre las mismas. Es por ello que su adaptación a los diferentes contextos (industrias y regiones) y situaciones (tamaños, coyunturas y culturas) responde a un ejercicio de análisis muy particular de cada uno de ellos.

A tal efecto, pese a que la validez externa de los estudios que soportan dichas prácticas es admisible, que no hay prenda de garantía para que su implementación estricta sea efectiva en cualquier organización. Sin embargo, su aplicación no debería responder a un objetivo puramente organizacional. La RSE es un desafío para las organizaciones porque permite una adecuada interdependencia con la sociedad misma. Apuntarle al desarrollo sostenible es un propósito global, y por tanto la apuesta a la RSE es una condición *sine-qua-non* para lograr dicho propósito.

Se tiene la expectativa de que lo expuesto en el presente estudio pueda servir como punto de partida para futuros estudios empíricos que validen, o no, las prácticas aquí formuladas. Tal como se ha mencionado anteriormente, muchas veces los investigadores se concentran tanto en la contribución teórica de sus estudios que dejan pasar el verdadero alcance de sus resultados en el terreno gerencial. El hecho de apoyarse en la teoría para impactar la práctica es algo que debe ser parte de la agenda misma de la investigación (incluso de la misma investigación básica). Por ello, la propuesta aquí expuesta, es susceptible



de ser adoptada en diversos contextos teóricos, geográficos, culturales, y organizacionales

## Referencias bibliográficas

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904–911. <https://doi.org/10.1002/csr.1506>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.2791600>
- Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's Science-Practice Gap: A Grand Challenge for All Stakeholders. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2205–2231. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0728>
- Barattucci, M., Teresi, M., Pietroni, D., Iacobucci, S., Lo Presti, A., & Pagliaro, S. (2021). Ethical Climate(s), Distributed Leadership, and Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Identification. *Frontiers in Psychology*, 11, 3987. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564112>
- Bartel, C. A. (2001). Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3), 379–413. <https://doi.org/10.2307/3094869>
- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E., & Hafermalz, E. (2020). Putting Identification in Motion: A Dynamic View of Organizational Identification. *Organization Science*, 31(1), 200–222.
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2020). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2020-0298>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship talent segmentation, and sustainability: A new hr decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136. <https://doi.org/10.1002/hrm.20054>
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323–352. <https://doi.org/10.1177/1059601114562246>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength,

- identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 585–605.
- Contreras-Pacheco, O. E., Talero-Sarmiento, L. H., & Camacho-Pinto, J. C. (2019). Effects of Corporate Social Responsibility on Employee Organizational Identification: Authenticity or Fallacy. *Contaduría y Administración*, 64(4), 1–22. <https://doi.org/http://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1631>
- Cullen, J. B., Parboteeah, P., & Victor, B. (2003). The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127–141.
- Daniel, O., Alvarado-Peña, L. J., Sansores, E. A., & Navarrete, J. E. (2019). Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la Conformación de una Tipología de Definiciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(85), 281–299. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i85.23843>
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions Through Organizational Identification Theory. *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397–412. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1489-x>
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. <https://doi.org/10.1111/joms.12216>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*. New York Times Magazine, 13 September 1970, 122–126.
- Geletkanycs, M., & Tepper, B. J. (2012). Publishing in AMJ-Part 6: Discussing the Implications. *Academy of Management Journal*, 55(2), 256–260. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.4002>
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2020-0144>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social

- Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7(144), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1323-5>
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7(May), Article 788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. <https://doi.org/10.1177/1059601112473815>
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 857–878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2017). Social responsibility IN and OF organizations: the psychology of corporate social responsibility among organizational members. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology V3*. SAGE Publications, Inc.
- Kieser, A., Nicolai, A., & Seidl, D. (2015). The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into a Rigorous Scientific Research Program. *Academy of Management Annals*, 9(1), 143–233. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1011853>
- Kim, H., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163–1179. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0573>
- López, R. (2019). Bienestar y Desarrollo: Evolución de Dos Conceptos Asociados al Buen Vivir. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 21(2), 288–312.
- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S., Pereira, V., Wang, X., & Del Giudice, M. (2020). Servant leadership, CSR

- perceptions, moral meaningfulness and organizational identification-evidence from the Middle East. *International Business Review*, November, 101772. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101772>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Mahmood, F., Qadeer, F., Abbas, Z., Muhammadi, Hussain, I., Saleem, M., Hussain, A., & Aman, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees' Negative Behaviors under Abusive Supervision: A Multilevel Insight. *Sustainability*, 12(7), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su12072647>
- Mañas-Viniegras, L. (2018). El Voluntariado Corporativo en la Estrategia de Responsabilidad Social de las Empresas del IBEX 35. *Retos - Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 8(16), 19–32.
- Markides, C. (2011). Crossing the Chasm: How to Convert Relevant Research Into Managerially Useful Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1), 121–134. <https://doi.org/10.1177/0021886310388162>
- Martin-Fiorino, V. (2020). Responsabilidad Social y Cultura de la Integridad: Formación de Profesionales para la Sostenibilidad. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVI(4), 162–179.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81–100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1064-x>
- Mozes, M., Josman, Z., & Yaniv, E. (2011). Corporate social responsibility organizational identification and motivation. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 310–325. <https://doi.org/10.1108/174711111111141558>
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Organizacion de Naciones Unidas (1987). *The Brundtland Report: Our Common Future - Report of the Commission on Environment and Development*.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, January/Fe, 63–70.
- Ramírez, D. (2019). Modelo para la Gestión de Organizaciones Empresariales: Estructurado sobre los Grupos de Interés. *Negotium*, 42(14), 29–48.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric,

- and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard Economic Studies*, 46(2–xii), 255. <https://doi.org/10.2307/1812657>
- Shah, S. H. A., Cheema, S., Al-Ghazali, B. M., Ali, M., & Rafiq, N. (2021). Perceived corporate social responsibility and pro-environmental behaviors: The role of organizational identification and coworker pro-environmental advocacy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 366–377. <https://doi.org/10.1002/csr.2054>
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior*. New York: Free Press., 1.
- Srinivasa, K. (2015). Beating the Odds! Build theory from emerging markets phenomenon and the emergence of case study research—A “Test-Tube” typology. *Cogent: Business & Management*, 2, 1037225. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1037225>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x>
- Van Dick, R., Crawshaw, J. R., Karpf, S., Schuh, S. C., & Zhang, X. A. (2019). Identity, Importance, and Their Roles in How Corporate Social Responsibility Affects Workplace Attitudes and Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 1–11. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09619-w>
- Van Gils, S., Hogg, M. A., Van Quaquebeke, N., & Van Knippenberg, D. (2017). When Organizational Identification Elicits Moral Decision-Making: A Matter of the Right Climate. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 155–168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2784-0>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125.
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724–749.
- Wang, W., Fu, Y., Qiu, H., Moore, J. H., & Wang, Z. (2017). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity. *Frontiers in Psychology*, 8(November), Article 1906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01906>