

Gestión empresarial del talento humano desde la política de responsabilidad social. Una revisión sistemática

pp. 113-132

WILLIAM EDUARDO RAMÍREZ TORRES*

* Magíster en Administración. Universidad de Investigación y Desarrollo, Bucaramanga, Colombia. E-mail: wramirez5@udi.edu.co. ORCID: [0000-0002-2364-2378](https://orcid.org/0000-0002-2364-2378). Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=1lbmFjwAAAAJ&hl=es>.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO**How to cite this article:**

Ramírez, W.E. (2023). Gestión empresarial del talento humano desde la política de responsabilidad social. Una revisión sistemática. *Revista Perspectiva Empresarial*, 10(2), 113-132.

Recibido: 25 de septiembre de 2023

Aceptado: 04 de diciembre de 2023

RESUMEN La responsabilidad social empresarial es una política enmarcada en la ética de las buenas prácticas competitivas y productivas de las organizaciones en los diferentes entornos socioculturales y económicos globales. **Objetivo.** Analizar la eficiencia de las actividades administrativas de la gestión del talento humano del sector empresarial en los diversos contextos laborales. **Metodología.** La metodología de esta investigación corresponde a un análisis descriptivo de la temática con base en la revisión sistemática de evidencia científica de literatura especializada, integrándose el procedimiento PRISMA a este proceso. **Resultados.** Los resultados muestran la importancia de alinear estratégicamente al personal con los objetivos misionales de las empresas. Se enfatiza en la integración y práctica de los derechos sociales y laborales en los subsistemas de bienestar laboral, los entornos laborales saludables y la inversión financiera. **Conclusiones.** Las conclusiones del estudio señalan elementos clave de éxito para una gestión del personal eficaz con base en la gestión del conocimiento sostenible en función de los procesos de compensación, capacitación y entrenamiento, así como la promoción del capital humano y social de las personas.

PALABRAS CLAVE responsabilidad social, gestión del talento humano, gestión organizacional.

Corporate management of human talent from the social responsibility policy. A systematic review

ABSTRACT Corporate social responsibility is a policy framed in the ethics of good competitive and productive practices of organizations operating in diverse socio-cultural and global economic environments. **Objective.** To assess the efficiency of administrative actions related to human talent management in various work environments within the business sector. **Methodology.** The research methodology consists of a descriptive analysis of the subject derived from the systematic review of scientific evidence from specialized literature and integrates the PRISMA procedure into this process. **Results.** The findings demonstrate the significance of strategically aligning personnel with the mission objectives of organizations. The incorporation and implementation of social and labor rights within the labor welfare subsystems is highlighted, alongside the promotion of healthy work environments and financial investments. **Conclusions.** The study's findings identify critical success factors for effective personnel management based on sustainable knowledge management, including compensation, mentoring, and training processes, as well as the promotion of individuals' human and social capital.

KEY WORDS Social responsibility, human talent management, organizational management.

Gestão empresarial do talento humano a partir da política de responsabilidade social. Uma revisão sistemática

RESUMO A responsabilidade social corporativa é uma política enquadrada na ética das boas práticas competitivas e produtivas das organizações em diferentes ambientes socioculturais e económicos globais. **Objetivo.** Analisar a eficiência das atividades administrativas de gestão de talentos humanos no setor empresarial em diversos contextos de trabalho. **Metodologia.** A metodologia desta investigação corresponde a uma análise descritiva do tema baseada na revisão sistemática de evidências científicas da literatura especializada, integrando neste processo o procedimento PRISMA. **Resultados.** Os resultados mostram a importância de alinhar estrategicamente o pessoal com os objetivos missionais das empresas. A ênfase é colocada na integração e prática dos direitos sociais e laborais nos subsistemas de bem-estar laboral, ambientes de trabalho saudáveis e investimento financeiro. **Conclusões.** As conclusões do estudo apontam elementos-chave de sucesso para uma gestão de pessoas eficaz baseada na gestão sustentável do conhecimento baseada em processos de remuneração, formação e *coaching*, bem como na promoção do capital humano e social das pessoas

PALAVRAS CHAVE responsabilidade social, gestão de talentos humanos, gestão organizacional.

Introducción

La globalización de los factores legales, económicos, sociales, productivos, competitivos, tecnológicos y de calidad en el ámbito de los negocios exige a las organizaciones involucrar cada vez más al personal en sus proyectos de crecimiento y desarrollo empresarial; sumado a esto se les exige la capacidad organizacional para diseñar, recrear e implementar nuevos modelos de gestión humana que les permitan afianzar sus competencias y metas corporativas. Ahora bien, este desarrollo organizacional basado en la capacidad humana y técnica del personal como fuerza laboral se espera que esté orientado en función de la generación de ventajas competitivas y valor agregado. Esto, en términos de la responsabilidad social empresarial —RSE—, se traduciría como una gestión del saber y saber hacer sostenible que centra el desarrollo del talento humano en potenciar las competencias (conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes) e incrementar el nivel de desempeño productivo y competitivo de las personas a nivel individual, así como de los equipos de trabajo y el colectivo organizacional en general (Ahhammad, Glaister and Weber, 2012; Münch, 2010; Arredondo-Trapero, Vázquez-Parra y de la Garza, 2016).

Esta es una de las razones por las cuales la gestión del cambio organizacional para las áreas de talento humano en las empresas versa entre lo tradicional operativo y lo moderno estratégico debido a la globalización de las estructuras organizacionales, los estilos de administración o gerencia y los procesos, procedimientos y tecnología entre otros componentes del diseño organizacional. Esto exige a las empresas un modelo administrativo y operativo del trabajo creativo, moderno e innovador en sus formas y metodologías que integrado a filosofías emergentes como la RSE les permita adaptarse a las nuevas tendencias y/o estilos de gerencia del capital intangible y social de las personas como, por ejemplo, el *know how*, la orientación al logro, las relaciones laborales y el valor agregado a la tarea, mediante una cultura organizacional que promueve dentro de sus políticas un comportamiento humano y socialmente responsable en el trabajo, en todas sus dimensiones y desde una perspectiva incluyente (Saldarriaga, 2008; Caplan, 2014).

En las diferentes declaraciones laborales que promueven una planeación y organización del trabajo en las empresas con sentido social, en función de una

cultura organizacional basada en los derechos humanos de las personas aplicados a los entornos laborales, se encuentra la RSE. Dicha filosofía desarrolla conceptos relacionados con la responsabilidad compartida entre empresas y sociedad, la previsión del impacto social, el valor agregado a la sociedad, el comportamiento humano en el trabajo, los derechos laborales, sociales, económicos y culturales que resaltan un sentido humano y ético de la gestión empresarial en sus prácticas administrativas contractuales con el personal y demás relaciones con los *stakeholders*; además de las orientaciones éticas en función de las buenas prácticas productivas, financieras, logísticas, comerciales, competitivas y del talento humano (Díaz, Cardona y Aguirre, 2014; Pérez y Lopera, 2014).

Aunque el debate se centra en la forma en que este tipo de modelos de carácter filosófico (como lo es la RSE) pueden aportar al crecimiento y a la mejora continua de la actividad laboral en las organizaciones, en cuanto a la dirección del capital humano en las empresas se refiere. En este sentido se plantea el análisis sobre la capacidad o alcance de esta política, articulada a la gestión del talento humano para potenciar las competencias y el desempeño laboral; además del desarrollo organizacional de las empresas a partir del entrenamiento, la formación y la capacitación y demás acciones estratégicas para incrementar las ventajas competitivas individuales y de los equipos de trabajo (Arredondo-Trapero, Vázquez-Parra y de la Garza, 2016; Rivero y Dabos, 2017).

Esto implica que la gestión del talento humano impela por una actividad organizacional más integrada y socialmente sostenible del personal que genere una planeación estratégica creativa, innovadora y participativa entre lo administrativo-estratégico y lo estratégico-operativo; incorporándose los principios de la RSE en esta área del trabajo organizacional en función de un liderazgo más interactivo, proactivo, el cual considere el contexto de la productividad y competitividad de los mercados y que a la vez tenga en cuenta las necesidades del personal desde el desarrollo del capital humano, social y cultural; esto sin dejar de lado las garantías sobre los derechos sociales, laborales y ambientales que se promueven en las diferentes iniciativas internacionales de la RSE y que particularmente pretenden forjar entornos laborales verdes que favorezcan la dignidad y equidad humana y la calidad de vida laboral en todas sus expresiones (Díaz, Cardona y Aguirre, 2014; Pérez y Lopera, 2014).

Perspectiva general sobre la responsabilidad social

De acuerdo con las características principales de esta filosofía (tabla 1) se resalta el sentido ético y moralmente responsable que se sugiere en cuanto a la generación de políticas, directrices, estrategias y acciones empresariales que —aparte de las ya establecidas en el marco legal vigente de cada país y estatutos empresariales— contribuyan a

garantizar los derechos humanos, sociales, laborales y ambientales de las personas y entornos en los que las organizaciones desarrollan su actividad productiva y competitiva. De igual manera su sentido humanitario implica para la práctica laboral una cultura socialmente responsable que involucra los valores humanos, corporativos y la participación de todos los *stakeholders* clave para la organización en las actividades laborales tales como normas, reglamentos, uso de los recursos (materia prima e insumos) e impactos en el medio ambiente y la calidad de vida de las personas.

Tabla 1. Evolución histórica del concepto de RSE

| Autor/año | Descripción |
|------------------------------|--|
| Bowen (1953) | La RSE es la responsabilidad que tienen las empresas de ejecutar acciones que agreguen valor a la sociedad. |
| Harris (1957) | La RSE estaría asociada al comportamiento responsable de un individuo dentro de la empresa. |
| Berkowitz y Lutterman (1968) | Implica conceptos básicos tales como ser justo, leal, comprometido, confiable. |
| Rawls (1971) | Introdujo el concepto de “contrato social”, con responsabilidades compartidas, en beneficio de una comunidad. |
| Rokeach (1973) | Son los valores los que motivan el comportamiento y, por ende, las actitudes de una persona dentro de las organizaciones. |
| Tuzzolino y Armandi (1981) | La RSE es en realidad el paso que completa la pirámide de necesidades internas y externas de la organización. La RSE está en la parte más alta de esa pirámide. |
| Donaldson (1983) | La RSE es una obligación contractual que las empresas tienen con la sociedad, la cual les ha permitido usar los recursos naturales y humanos para obtener beneficios. |
| Higgins et al. (1984) | Propusieron un modelo de cuatro etapas para juzgar la responsabilidad del individuo; entendida como un conjunto de acuerdos mutuos entre personas, grupos o empresas, los cuales incluyen una consciencia de su bienestar mutuo. |
| Beitz (1985) | Los límites de la cooperación y de la responsabilidad con las sociedades no pueden limitarse, desde ese momento, a una determinada nación. Deben ser globales. |
| Braithwaite y Law (1985) | Los conceptos más importantes asociados a la RSE son la cooperación, un mundo en paz, preservación del medio ambiente, ciudadanía implicada en los procesos de toma de decisiones y unidad con la naturaleza. |
| Singer (1985) | Implica responsabilidad global con obligaciones morales. |
| Eisenberg (1986) | Propone un modelo de responsabilidad basado en respuestas de los individuos ante dilemas sociales. La novedad se basó en que los individuos en este modelo no necesariamente tendrían alguna relación social, tal como ocurría en el modelo de Higgings et al (1984). En el caso de Eisenberg se recalca que, en relaciones de responsabilidad social, el individuo no espera recibir una recompensa por comportarse de cierta manera. |
| Wood (1991) | Las empresas actúan como agentes morales de la sociedad bajo tres principios: (i) las empresas están obligadas con la sociedad a actuar moralmente; (ii) son responsables de los resultados generados en las áreas en las que están relacionadas y (iii) los gerentes, de forma individual, son en realidad agentes morales comprometidos por la RSE en sus procesos de toma de decisiones. |

| Autor/año | Descripción |
|---|---|
| Angelidis y Ibrahim (1993) | La RSE es un conjunto de acciones sociales corporativas cuyo propósito es satisfacer algunas necesidades sociales. |
| García y Duque (2012) | Prácticas que una organización realiza respecto a las expectativas y necesidades de sus grupos de interés en busca del desarrollo sostenible de la empresa, la sociedad y el entorno en el que compete. |
| Chandlery Werther (2013) | Entendieron la RSE desde una perspectiva holística, a saber: las empresas son gestionadas bajo el interés de un grupo de <i>stakeholders</i> , de forma que se alcance el máximo valor económico y social en el medio y largo plazo. |
| Camacho (2014); Valenzuela, Linares y Suárez (2015) | La gestión empresarial respecto a las metas de productividad, competitividad y rentabilidad se debe basar en la práctica de los derechos humanos y derechos laborales, el bienestar social, la garantía integral y la protección ambiental. |
| Carroll (2015) | Para las empresas el concepto de RSE implica una responsabilidad económica, legal, ética y filantrópica. |

Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Por otra parte, las iniciativas internacionales que estudian el tema de la RSE enfatizan en el respeto a los derechos humanos fundamentales en el contexto laboral y en la protección del medio ambiente en los que las empresas desarrollan su actividad productiva. Al respecto, en el Foro Económico Mundial (2000), desde una participación responsable y democrática, se sugiere a los gobiernos y empresarios crear políticas económicas incluyentes a partir de una actitud de civismo empresarial.

Empero, la política de RSE es un acto voluntario de los gobiernos y empresarios para lograr un sentido de equidad y dignificación del trabajo y un desarrollo sostenible con sentido ético (OIT, 2010); en este sentido frente a las prácticas de RSE la norma ISO 26000 expone algunos principios básicos tales como la transparencia, el respeto a las normas legales vigentes a nivel nacional e internacional en términos de negocios, el cumplimiento a las necesidades de los *stakeholders* y la garantía de los derechos humanos y ambientales como pautas básicas para la incorporación del modelo al ámbito organizacional.

De igual manera en la *Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social* se sugiere la importancia del diálogo entre gobiernos, empresas multinacionales, empleadores y empleados para que se promueva

un consenso o acuerdo social global en temas de empleo, formación y condiciones de trabajo en función de establecer mejores estrategias que favorezcan condiciones dignas en el ámbito laboral en todos los sectores de la economía.

Perspectiva general de la gestión del talento humano

Desde la perspectiva de la RSE se infiere que la gestión del talento humano, en su actividad administrativa-operativa y estratégica, involucra necesariamente la participación activa del personal y demás *stakeholders* en el diseño de políticas laborales que contribuyan a la calidad del trabajo y bienestar integral. En esta línea argumentativa, las normas SA 8000 y SGE 21 proponen: una gestión de recursos humanos sostenible basada precisamente en la garantía de estos derechos laborales vigentes; el mejoramiento continuo en los procesos de formación y capacitación, compensación (incentivos, beneficios, salario emocional entre otros), motivación laboral y cultura organizacional; también las acciones para favorecer el empleo, la no discriminación y la apertura de nuevos liderazgos en función de la promoción y desarrollo de las personas y equipos de trabajo (Gaete, 2010).

Es por esto que la gestión humana y/o recursos humanos implica un conjunto de políticas, directrices, programas, planes, métodos, normas y prácticas para fundamentar las acciones estratégicas que permitan potenciar el capital social y humano del personal y el desarrollo organizacional; además de las actividades operativas en función del diseño de puestos de trabajo, reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desempeño laboral entre otras (Chiavenato, 2009; García, Azuero y Peláez, 2013).

En el estudio técnico de la gestión humana, la mayoría de los autores expertos coinciden en que esta se desarrolla a partir de macrogrupos temáticos. Uno de estos grupos resalta cinco procesos entre los que se resaltan: (i) planificación (políticas,

marco legal); (ii) incorporación (reclutamiento, selección, contratación); (iii) compensación salarial y bienestar laboral; (iv) formación, desarrollo y entrenamiento del personal y (v) relaciones laborales con negociaciones colectivas y sindicatos (García, Azuero y Peláez, 2013).

A su vez, autores como da Silva et al. (2022) plantean que la gestión del personal implica dos temáticas importantes (figura 1) en las que se diferencian las actividades operativas genéricas en la gestión del talento humano y las acciones estratégicas clave para una gestión del personal más eficaz. Esta perspectiva se explicaría mejor desde el concepto de gestión y estrategia como se observa en la figura 1.



Figura 1. Macroprocesos relativos a la temática del talento humano en las organizaciones. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Dentro de este primer grupo de macroprocesos del talento humano se consideran las actividades relacionadas con el entrenamiento y el aprendizaje, la selección y contratación, la compensación, el desempeño laboral y la promoción del personal (da Silva et al., 2022). Con estos elementos de base, los programas de entrenamiento tienen como finalidad potenciar el capital humano de las organizaciones en aras de competir con el entorno globalizado; por ello se requiere la capacitación en competencias del ser, saber, saber hacer, las cuales posibiliten al personal el desarrollo eficiente de las funciones en los puestos de trabajo y generen un mejor ambiente laboral (Tirabeni et al., 2019; Maisiri, Darwish and van Dyk, 2019; Chan and Yeh, 2018).

Así las cosas, el entrenamiento del talento humano es un proceso continuo y cíclico compuesto de cuatro etapas: (i) el diagnóstico, en el cual se hace el inventario de necesidades técnicas y personales que se deben satisfacer para el funcionamiento eficiente del cargo; (ii) el diseño, que implica el cómo se deberán desarrollar los contenidos y procedimientos de la capacitación; (iii) la implementación, que se refiere a la aplicación y conducción del programa y (iv) la evaluación, compuesta por la verificación, seguimiento y control de resultados generados por la aplicación del conocimiento entrenado (Chiavenato, 2009).

En cuanto a las actividades de reclutamiento y selección estas hacen parte de las funciones de captación de gestión humana por medio de las cuales la organización busca, valora e incorpora a las personas que necesita con base en los requerimientos de su actividad organizacional; en donde lo primero implica un conjunto de técnicas y procedimientos para atraer candidatos potencialmente calificados para ocupar cargos en las empresas; y lo segundo, requiere previamente el diseño de perfiles de cargo (sumado a la utilización de técnicas tales como pruebas de conocimientos, competencias, pruebas psicológicas, *assessment center* y nuevas tecnologías aplicadas) (Chiavenato, 2009; Shamim, Cang and Yu, 2017; Rico y Sacristán, 2012; Sivathanu and Pillai, 2018). De ahí que la contratación debidamente ajustada a las necesidades del personal y de la empresa y a las demandas del mercado favorece la retención del capital humano valioso, el fortalecimiento y adherencia de la cultura corporativa, el bienestar

y la calidad de vida laboral organizacional (Rico y Sacristán, 2012; Nangoy et al., 2020).

Con relación al segundo grupo, referido a la estrategia del talento humano, se puede afirmar que este concepto evoluciona en la medida que la globalización de los mercados en sus diferentes componentes sociales, económicos, políticos, legales y tecnológicos también se transforman. Por esta razón, no existe un concepto homogéneo de estrategia; y la diversidad de definiciones correspondería a un sinnúmero de variables, mercados, enfoques, modelos de producción, contextos sociodemográficos, conceptos en el estado del arte entre otros; sin embargo se podría considerar que esta abarca todas las actividades críticas de la empresa que le proporcionan un sentido de unidad, dirección y propósito, así como la capacidad de adaptación a los cambios necesarios requeridos por su entorno (Hax and Majluf, 1991; OIT, 2010; Matt et al., 2020).

Así pues, las organizaciones que asumen este propósito deberán ejercer un liderazgo integral que posibilite el desarrollo personal de los colaboradores. Ahora bien, el liderazgo positivo es la base de una gestión administrativa y operativa eficiente por cuanto implica la capacidad de los directivos de una organización para (i) influenciar de manera creativa e innovadora el direccionamiento estratégico en todo el personal de la empresa (misión, visión, valores organizacionales, objetivos, políticas, directores, programas, métodos, normas), (ii) conocer el contexto económico, político, tecnológico y social de los mercados para anticiparse a los cambios y generar acciones que permitan incorporarlos al modelo de trabajo productivo y la cultura organizacional de la empresa y (iii) alinear estratégicamente al personal en función de la actividad misional de la organización (Chiavenato, 2009; Rosing, Frese and Bausch, 2011; Popa and Salantá, 2014; Alos-Simo, Verdu-Jover and Gomez-Gras, 2017; Serna, 2014; Lenz, Wetzel and Hammerschmidt, 2017; Riera and Iborra, 2017; Mohelska and Sokolova, 2018).

Metodología

Esta investigación se basa en la metodología de revisión sistemática, integrándose el modelo PRISMA para el estudio del estado del arte relacionado con el aporte de la RSE a una gestión sostenible del talento humano en las organizaciones.

En este sentido se utilizaron las bases de datos Scopus y Web of Science. El proceso de investigación se realizó teniendo en cuenta la definición del problema, la revisión sistemática de literatura, el análisis bibliométrico y de contenido; la construcción del marco de trabajo se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Metodología de la investigación

| Pasos | Actividades | Resultados |
|---------------------------------------|--|--|
| Definición del problema | Identificación de la temática en la literatura. Formulación de la pregunta y objetivo de investigación. | Interés por analizar el aporte de la RSE en la gestión del talento humano empresarial. |
| Revisión sistemática de la literatura | Se utilizó la metodología PRISMA en tres principales etapas: (i) identificación: estructuración del árbol de palabras a partir de los ejes temáticos de “responsabilidad social empresarial” y “gestión del talento humano”; definición del protocolo de investigación (estrategia de búsqueda, lógica booleana, definición de bases de datos, tipos de publicaciones e idioma); uso de software de hojas de cálculo Microsoft Excel para categorizar los artículos y eliminar los duplicados. (ii) <i>Screening</i> : lectura del título y resumen de los artículos para identificar cuáles de esos no están relacionados con el objetivo del estudio; leer el artículo completo para excluir documentos que no se relacionan con el objeto de estudio. (iii) Inclusión: descripción de los hallazgos con los artículos que quedaron en la última etapa. | Portafolio final con 53 artículos que incluyen el contenido del estudio. |
| Análisis bibliométrico | Compilación de la información de los artículos y refinamiento de las bases de datos. Desarrollo del análisis descriptivo para la caracterización. | Caracterización del portafolio en términos de evolución del número de publicaciones en el tiempo, principales autores, principales revistas y citación de artículos. |
| Análisis de contenido | Análisis preliminar de los temas a partir de las palabras clave más frecuentes, la representación del gráfico de palabras con los principales conceptos. | Análisis temático de los artículos. |
| Construcción del marco de trabajo | Compilación de los resultados de previas etapas, generación de <i>insights</i> . | Consolidación de los resultados que identifican la influencia de la RSE en las prácticas de gestión del talento humano en las organizaciones. |

Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Resultados

La metodología descrita en la tabla 2, muestra la estrategia de búsqueda de información desarrollada en la investigación. Esta consistió en el acceso a artículos científicos publicados en revistas indexadas en las bases de datos Scopus y Web of Science correspondientes a las áreas de economía, econometría, empresa, contabilidad, finanzas y gestión del talento humano; escritos en inglés y español, comprendidos entre 2002 a 2022.

De este procedimiento de revisión se obtuvieron un total de 101 documentos, distribuidos en número de 42 para Scopus y 70 para Web of Science. Seguidamente se realizó la inspección manual de artículos para incluir los estudios relevantes y excluir los no relevantes; se analizó el contenido del título, resumen, palabras clave, resultados y conclusiones; esto permitió obtener una base refinada de 53 documentos para el desarrollo analítico y argumentativo del estudio; estos artículos, a su vez, fueron sistematizados en hojas de cálculo de Microsoft Excel. Este proceso se describe en la figura 2.

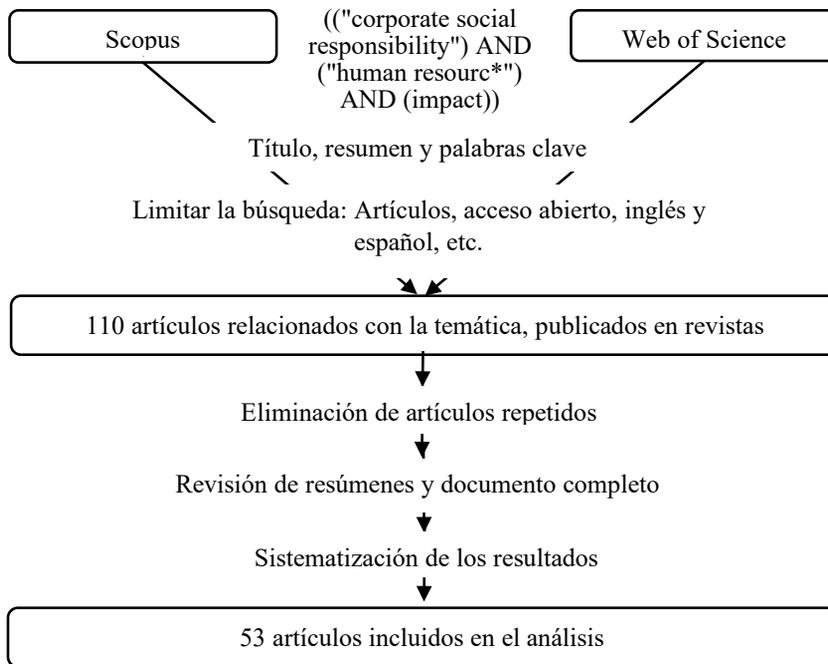


Figura 2. Ecuación y proceso de búsqueda y selección de artículos. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Resultados

Los hallazgos de esta investigación muestran que el estudio de la RSE articulada a la gestión del talento humano en las organizaciones data aproximadamente de 1992. No obstante, las primeras publicaciones indican estudios desde 2007.

Desde este punto del análisis, la refinación de la información muestra que en el 2007 se publicó 1 artículo con 734 citas; a la vez con el mismo número de 1 (una) publicación, pero con diferente número de citas aparecen producciones en: 2008, con 29 citas; 2012, con 219 citas; 2013, con 8 citas y 2015, con 2 citas. De la misma manera en 2016 y 2017 se registraron 3 publicaciones en cada año, con 216 citas para el primero y 62 citas para el segundo respectivamente. En 2018 la producción bajó a 2

publicaciones con 52 citas. No obstante, entre 2019 y 2022, las producciones se incrementaron en un 74 % del total de los 53 estudios analizados en esta revisión. El 2019 registró 7 artículos con 74 citas; el 2020 con 12 artículos y 186 citas; el 2021 con 13 artículos y 223 citas y el 2022 con 7 artículos y 10 citas (figura 3).

El análisis de contenido indica que la temática, aunque no es ampliamente desarrollada en todos los sectores de la industria y la economía, ha venido en ascenso desde 2019 posiblemente

al auge de las diferentes formas de desarrollo socioeconómico que trajo consigo la pandemia y que generó la reflexión sobre los nuevos modelos de trabajo y contratación, la mejora continua en la búsqueda de una compensación salarial equitativa y justa, el derecho al empleo y al trabajo digno, la calidad de vida laboral y su impacto en el bienestar mental y psicológico de los trabajadores y la garantía de los derechos humanos a las personas en las empresas y promoción de su cumplimiento por parte de los Estados.

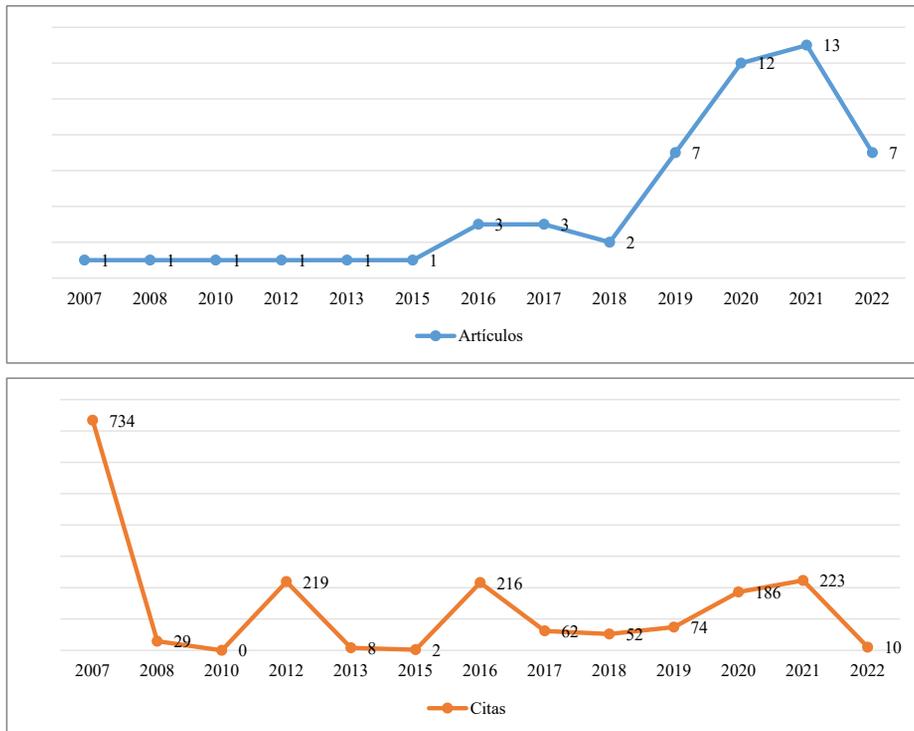


Figura 3. Publicaciones totales de artículos y citas entre 2007 y 2022. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

En la línea del análisis de la información seleccionada se encuentra que la producción investigativa sobre la RSE en su articulación con la gestión del talento humano en las empresas se desarrolla más consistentemente en Estados Unidos, España y Reino Unido (figura 4) y con un índice

menor y escaso en los países latinoamericanos; aspecto que indica una necesidad abierta de generar publicaciones de esta temática dada la diversidad y complejidad socioeconómica, política y cultural de la región.



Figura 4. Países sobresalientes en el estudio de la RSE. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Ahora bien, en cuanto a la producción investigativa por autores se refiere (bajo el contexto de los 53 documentos analizados), se tiene que participaron un total de 138 investigadores: de los cuales 6 autores, que corresponden al 4 % de la muestra, han elaborado al menos 2 artículos; y los

132 autores restantes, que corresponden al 98 %, presentan solamente una publicación. Al respecto, en la figura 5 se describe el nombre de las revistas con el mayor número de publicaciones y citas sobre la temática de abordaje de esta investigación.

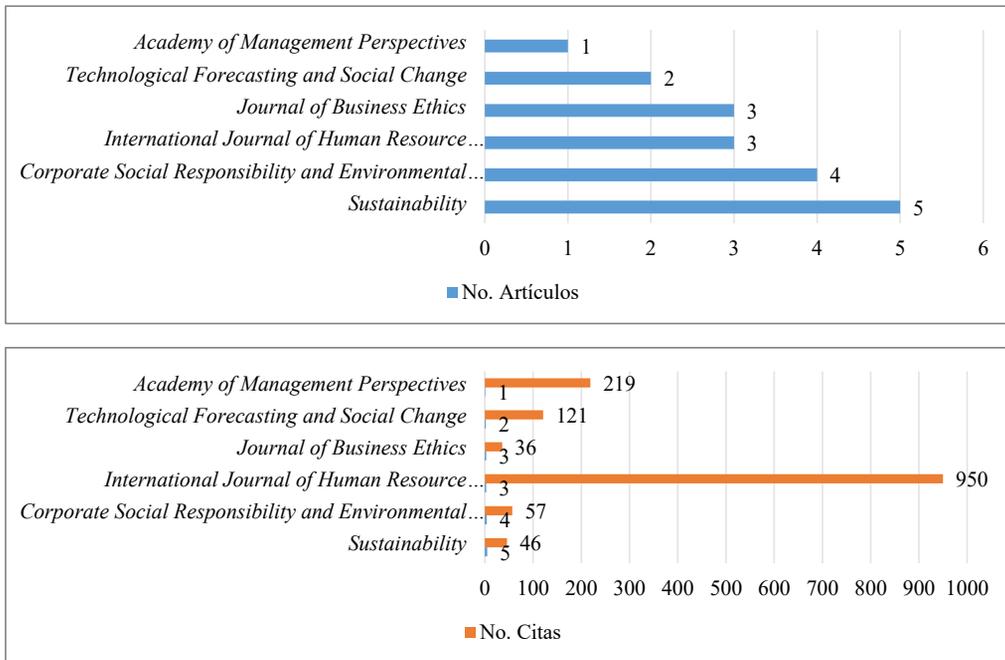


Figura 5. Revistas con mayor número de publicaciones y citas en RSE y gestión del talento humano. Fuente: elaboración propia por parte del autor.

Discusión

A nivel general la gestión del talento humano como proceso se relaciona con la capacidad directiva para planear, dirigir, coordinar y controlar acciones estratégicas que permitan potencializar el capital humano y social, las competencias laborales, el management y la cultura empresarial; en otras palabras, es la capacidad de alinear al personal con la estrategia del negocio mediante políticas, directrices, planes y programas en función del cumplimiento de las metas organizacionales (Riascos y Aguilera, 2011; Meynhardt, Brieger and Hermann, 2020; Portocarrero, Winkler and Pearce, 2021).

Por otro lado, el valor agregado para el desarrollo organizacional y del personal desde la RSE estaría igualmente en la capacidad directiva para gestionar una cultura organizacional; inspirada en los valores éticos en las prácticas y relaciones laborales con el fin de incrementar la motivación laboral, garantizar la carta de derechos humanos y respetar la ciudadanía organizacional de los empleados, generar bienestar laboral, promover la creación de ambientes naturales y saludables dentro del espacio físico de las empresas, así como mejorar ostensiblemente el clima laboral y la salud psicosocial del personal (Aguinis, Villamor and Gabriel, 2020; Ovais, 2019; Ribeiro and Gavronski, 2021). Bajo esta perspectiva analítica, los estudios en el estado del arte muestran tendencias que desde la integración directiva entre la dirección general y el área de gestión humana en las empresas se han de considerar para llegar a alcanzar un desarrollo laboral sostenible; esto, según diversos autores, implica aspectos tales como el bienestar laboral, entornos laborales y la inversión financiera.

Bienestar laboral

El análisis de la literatura muestra el interés de las organizaciones por implementar acciones estratégicas que mejoren la calidad de vida del personal en sus ámbitos laborales a través de la política de la seguridad y salud en el trabajo con un abordaje especial sobre el elemento psicológico y motivacional de los empleados; y el cual relacione aspectos como el reconocimiento, competencias y valores humanos, resiliencia, estilos de

enfrentamiento, rasgos de personalidad, toma de decisiones, entre otros comportamientos humanos en el trabajo; además se consideran aspectos sociales como, por ejemplo, afianzar la cultura por el respeto a la diferencia y la equidad de género en lo laboral; asimismo, la generación de estrategias que permitan mejorar la dinámica laboral entre los tiempos y espacios para el trabajo y la integración con las familias de los empleados (Del Baldo, 2013; de Freitas, Miranda and Sá, 2017; Kuk Kang and Fornes, 2017; Nie, Lämsä and Pučetaité, 2018; Dropulić and Čular, 2019; Akter, Ali and Chang, 2019; Mishra and Suar, 2010; Cooke, Schuler and Varma, 2020; del-Castillo-Feito, Blanco-González and Hernández-Perlines, 2022; Meynhardt, Brieger and Hermann, 2020; Phuoc et al., 2020; Tarigan et al., 2021).

Desde la articulación de los principios básicos de la RSE se pretendería entonces una sincronización entre los principios, valores corporativos y los valores sociales, laborales y económicos de este modelo con una orientación y sentido de lo humano en el diseño e implementación de políticas laborales y buenas prácticas que generen una participación más activa y propositiva del personal en cuanto a la planeación estratégica de las áreas, la actualización de los procesos ocupacionales, la formulación de estrategias para el mejoramiento de los procesos de bienestar laboral, la capacitación, los incentivos y la compensación salarial (Martínez-García, Sorribes and Celma, 2018; Aguinis, Villamor and Gabriel, 2020; Meynhardt, Brieger and Hermann, 2020).

Entornos laborales verdes

Al partir de la base de un comportamiento socialmente responsable es innegable que el bienestar laboral también parte de una justa y equitativa compensación salarial. Este componente marca la diferencia en la política de desarrollo de los derechos sociales del personal en sus ambientes de trabajo, el cual —siendo inherente a la filosofía de la RSE— buscaría garantizar el estatus de ciudadano organizacional a los empleados; esto en la práctica se traduciría en acciones concretas para mejorar los salarios, incentivos y beneficios con un alcance no solo técnico-legal, sino también con un sentido estratégico que incorpore un plan de carácter social de trabajo en el desarrollo competitivo y productivo del personal y una proyección social corporativa empresarial (Su, Liu and Teng, 2020; Jung and Kim, 2016).

Al mismo tiempo, las condiciones laborales están determinadas por los ambientes laborales saludables. Si bien es cierto que la RSE enfoca el sentido del cuidado ambiental desde la perspectiva de la naturaleza, su sentido ético y filosófico permite una integración hacia los entornos técnicos y los puestos de trabajo. Esto apuntaría a: un desarrollo social sostenible del quehacer operativo y administrativo de las mismas empresas; la capacidad de autorregulación del personal para potenciar sus competencias y desempeño laboral; la construcción de una cultura organizacional generadora de valores, sentidos y significados en función del trabajo; además del desarrollo de las capacidades de absorción, transformación y cambio de la organización como un todo que evoluciona constante y dinámicamente con los ambientes externos renovables propio de la naturaleza productiva y competitiva de los mercados económicos (Guerci, Longoni and Luzzini, 2016; Kunz, 2020; Farooq and Salam, 2021; Jamal et al., 2021; Madani, 2021; Rehman et al., 2021; Úbeda-García et al., 2021; Shah et al., 2021; Sarwar, Ishaq and Franzoni, 2022).

Esto en la práctica se traduciría en metas o acciones verdes que promuevan la participación activa y democrática del personal en la toma de decisiones clave en el desarrollo del trabajo en términos de horarios flexibles, alternativas híbridas para el cumplimiento de las tareas y funciones, la inclusión del personal con discapacidad, la generación de liderazgos con sentido social, la formación del personal para el cuidado del medio ambiente, el fomento de los valores y derechos humanos fundamentales y los demás referidos al ámbito laboral, la creación de políticas en función del crecimiento personal y profesional de los empleados mediante el diseño de planes de carrera; de igual manera la orientación y acompañamiento en la asociación sindical y/o colectiva de los empleados; además de la mejora en la brecha salarial, el salario emocional y la salud integral del personal, la humanización de las políticas de trabajo por competencias y cumplimientos de objetivos y todas aquellas acciones basadas en el actuar ético y socialmente responsable (Waring and Edwards, 2008; Mishra and Suar, 2010; Del Baldo, 2013; Barrena-Martínez, López-Fernández and Romero-Fernández, 2016; Dropulić and Čular, 2019; Gorgenyi-Hegyes and Fekete-Farkas, 2019; Lu, Zhu and Tsai, 2019; Aju and Beddewela, 2020; Kwan,

2020; Phuoc et al., 2020; Kunz, 2020; Zhang, Tong and Li, 2020; Franzoni, Sarwar and Ishaq, 2021; Choi, Ahn and Choi, 2021; Tarigan et al., 2021; del-Castillo-Feito, Blanco-González and Hernández-Perlines, 2022; Fatmy et al., 2022).

Inversión financiera

En esta dirección de las buenas prácticas socialmente responsables, el componente financiero bajo el principio de la transparencia implicaría un manejo equitativo de los recursos económicos en programas que beneficien la productividad y competitividad organizacional a nivel individual, equipos de trabajo y colectivo de manera bidireccional.

Esto es, por una parte, la retribución material esperable por los *stakeholders* de las empresas que estaría en la generación de riqueza para los inversionistas, el pago de la compensación salarial para el personal, el mantenimiento de las relaciones comerciales para los acreedores y la satisfacción de necesidades de consumo con calidad para los clientes. Por otra, el aporte que los inversionistas deben generar para el funcionamiento sostenible del personal en estrategias relacionadas con: el desarrollo del personal; la gestión de la seguridad y salud en el trabajo; la gestión de la calidad y la generación de ambientes laborales verdes y sostenibles (Edams, 2012; Gorgenyi-Hegyes and Fekete-Farkas, 2019; Filimonau and Corradini, 2020; Ribeiro and Gavronski, 2021; Vrabcova and Urbancova, 2021).

La inversión en los planes de desarrollo del talento humano en todas las dimensiones del ámbito laboral promueven el sentido de justicia organizacional, el crecimiento del capital humano, el desempeño motivacional y laboral eficiente y el trato digno, equitativo, incluyente y humano en el trabajo; además de la creación de infraestructuras para la atención interna del personal en temas del bienestar físico y psicológico, el comportamiento ético y responsable de los empleados y la construcción de una cultura organizacional democrática, participativa, activa y social (Brammer, Millington and Rayton, 2007; Del Baldo, 2013; Barrena-Martínez, López-Fernández and Romero-Fernández, 2016; Brandão, Diógenes and Abreu, 2017; Edwards and Kudret 2017; Dropulić and Čular, 2019; Goergen et al., 2019; Iwamoto and Suzuki, 2019;

Matuszak and Róžańska, 2019; Boutmaghzoute and Moustaghfir, 2021; Benito Hernández, López-Cózar and Rubio, 2022).

Conclusiones

Al partir de la base que la RSE se sustenta en los principios fundamentales de los derechos humanos universales e instituciones como el Foro Económico Mundial, normativas como la ISO 26000 o declaraciones como la *Declaración Tripartita de Principios sobre Empresas Multinacionales y la Política Social* que resaltan: el respeto y la garantía en pro de la vida; la no discriminación; la inclusión social; la salud; la vivienda; la educación; la familia; el respeto por la diferencia de raza, creencias, etnias y formas de pensar; el trabajo digno; el cuidado del medio ambiente; la transparencia y en general un comportamiento ético por las buenas prácticas políticas, sociales y económicas en la dinámicas de los gobiernos y el desarrollo productivo y competitivo de las empresas; así, se hace importante desarrollar una economía sostenible por parte de las empresas públicas y privadas que generen un bienestar integral en las diferentes dimensiones humanas y escenarios de crecimiento profesional de las personas.

Esto en la práctica laboral implica que las organizaciones deben implementar políticas de RSE en la gestión humana del personal, el cual desde la base de la planeación estratégica empresarial otorgue el estatus de socio estratégico clave (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2006; García y Duque, 2012) debido a la especialización de sus competencias técnicas en la planeación, organización dirección y control de todos los procesos laborales, el diagnóstico ocupacional o análisis de los puestos de trabajo, el diseño de perfiles de cargo, el reclutamiento y selección, las políticas de contratación, compensación, bienestar y desarrollo del personal en general.

Además de estas actividades ocupacionales inherentes a la dirección del talento humano, la Comisión Europea con relación al desarrollo de las buenas prácticas resalta la importancia de atraer, retener, mantener y contratar personas desde los principios generados por las mismas empresas

para promover el aprendizaje, la equidad de género, el equilibrio entre trabajo y ocio, familia y trabajo, la inclusión y no discriminación; de igual manera otorgar oportunidades a las personas de trabajar mediante la formación, el entrenamiento y/o capacitación en todos los niveles que sean necesarios y diseñar programas de prevención y promoción en la gestión de la salud en los ambientes laborales.

En otras palabras, el papel del área como socio estratégico para las empresas es posibilitar un desarrollo del personal sustentable y sostenible *per se* en la capacidad para generar nuevo conocimiento con base en su capital intelectual, conocimientos, habilidades y destrezas en el puesto de trabajo; y su potencial para agregar valor a las tareas y metas organizacionales a partir del *know how*, el trabajo en equipo, la interacción comunicativa, la creatividad y la innovación; lo anterior, a su vez, permite a las empresas ser perdurables y sostenibles en su productividad y competitividad en los sectores económicos de su competencia.

Esto significa que el respeto de las organizaciones hacia el cumplimiento de los estándares laborales a partir de esta filosofía deben estar más allá de las obligaciones de ley en función de la seguridad social, la salud y seguridad en el trabajo, la compensación salarial, la libertad de sindicalización de los empleados, el derecho a la negociación colectiva entre otros aspectos; para que así, pueda darse desde la esencia de los negocios el reconocimiento de las personas como ciudadanos organizacionales (sujetos de derechos y deberes) en el entorno laboral, social y ambiental (Arias et al., 2016).

En esta misma línea, las organizaciones deberán desarrollar un plan estratégico que les permita hacer una gestión del conocimiento eficiente en cuanto al entrenamiento y capacitación del personal; cuyo énfasis evidentemente identifique, valore y potencie las competencias genéricas y técnicas de la organización, los colaboradores y demás *stakeholders*, integrándose a los conceptos y actividades relacionados con la gestión del capital humano.

Esto indudablemente implica una inversión financiera por parte de las empresas en las áreas del talento humano; de tal forma que se puedan

incorporar nuevas tecnologías de la información, la comunicación y la operatividad en el contexto de la actividad ocupacional; además de la implementación de nuevos y modernos modelos, técnicas y herramientas en la planeación y organización del trabajo con sus respectivos procesos de logística para su enseñanza, aplicación, evaluación y seguimiento de su efectividad en los puestos de trabajo (Riascos y Aguilera, 2011; Díaz, Cardona y Aguirre, 2014; López, Ojeda y Ríos, 2016; Dropulić and Čular, 2019; Franzoni, Sarwar and Ishaq, 2021).

Sin embargo la gestión del talento humano basada en la RSE es una filosofía cuya política y directrices laborales aún no desarrolla todo su potencial conceptual para enseñarse, aplicarse, evaluarse y medirse tanto en la actividad administrativa y operativa de las organizaciones como por extensión en la gestión del personal de las empresas en los diferentes sectores de la economía.

Es por esto que este tipo de investigación ha de ser una prioridad en el andamiaje estratégico para incrementar la eficiencia del área en temas relacionados con la compensación salarial, la capacitación, el desempeño, los planes de carrera, el liderazgo, el desarrollo de competencias, las nuevas tecnologías, la cultura organizacional, el comportamiento psicosocial, el desempeño laboral y la preservación de ambientes de trabajo saludables y sostenibles (Del Baldo, 2013; Edwards and Kudret, 2017; Meynhardt, Brieger and Hermann, 2020; Schaefer, Terlutter and Diehl, 2020; Boutmaghzoute and Moustaghfir, 2021; Freire, Gonçalves and Carvalho, 2022; Urbancová and Vrabcová, 2022).

Desde esta perspectiva las organizaciones necesitan incorporar este tipo de modelos y/o filosofías de trabajo que permitan un desarrollo empresarial integral en los procesos de gestión operativa, administrativa, tecnológica, financiera y humana; promoviéndose en los *stakeholders* (internos y externos) la confianza inversionista, la participación individual y colectiva en los cambios de la organización, el intercambio intelectual, la comunicación organizacional, las buenas prácticas aplicadas en la evaluación del clima y cultura organizacional y por lo tanto la promoción del capital humano y social del personal.

Referencias

- Aguinis, H., Villamor, I. and Gabriel, K.P. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421-438.
- Ahammad, M.F., Glaister, K.W. and Weber, S.Y.T. (2012). Top management retention in cross-border acquisitions: The roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European Journal of International Management*, 6(4), 458-480.
- Aju, O. and Beddewela, E. (2020). Afrocentric Attitudinal Reciprocity and Social Expectations of Employees: The Role of Employee-Centred CSR in Africa. *Journal of Business Ethics*, 161(4), 763-781.
- Akter, K., Ali, M. and Chang, A. (2019). Work-life programs and organisational outcomes: the role of the human resource system. *Personnel Review*, 49(2), 516-536.
- Alos-Simo, L., Verdu-Jover, A.J. and Gomez-Gras, J.M. (2017). How transformational leadership facilitates e-business adoption. *Industrial Management & Data Systems*, 11(2), 382-397.
- Arias, W. et al. (2016). Presentación de un inventario para valorar la percepción comunitaria de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 101-118.
- Arredondo-Trapero, F., Vázquez-Parra, J.C. y de la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 299-308.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M. and Romero-Fernández, P.M. (2016). Impact of socially responsible human resources policies on intellectual capital. *Intangible Capital*, 12(2), 549-590.
- Benito Hernández, S., López-Cózar, C. and Rubio, G. (2022). Responsible behavior in relations with third parties as a driver of business performance in times of economic crisis. *Revista Galega de Economía*, 31(1), 1-24.

- Boutmaghzoute, H. and Moustaghfir, K. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility actions and employee retention: a human resource management perspective. *Human Systems Management*, 40(6), 789-801.
- Brammer, S., Millington, A. and Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Calderón, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Caplan, J. (2014). Thinking differently about talent development: an interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 42-45.
- Chang, Y.H. and Yeh, Y.J. (2018). Industry 4.0 and the need for talent: a multiple case study of Taiwan's companies. *International Journal of Product Development*, 22(4), 314-332.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Choi, B.-K., Ahn, J.-Y. and Choi, M.-C. (2021). Corporate Social Responsibility, CEO Compensation Structure, and Corporate Innovation Activities. *Sustainability*, 13(23), 13039.
- Cooke, F.L., Schuler, R. and Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
- da Silva, L.B. et al. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.
- de Freitas, I., Miranda, A.S.M. and Sá, M.C. (2017). Value allocation to stakeholder employees and its effect on the competitiveness of the banking sector. *Review of Business Management*, 19(64), 161-179.
- Del Baldo, M. (2013). Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When A Company Is "The Best Place to Work": Elica Group, The Hi-Life Company. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 26(1), 201-224.
- del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A. and Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121274.
- Díaz, O., Cardona, M. y Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5(10), 22-28.
- Dropulić, I. and Čular, M. (2019). The effect of corporate social disclosure practice on reporting quality. *Management*, 24(2), 23-38.
- Edmans, A. (2012). The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 1-19.
- Edwards, M.R. and Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169-188.
- Farooq, M.S. and Salam, M. (2021). Cleaner production practices at company level enhance the desire of employees to have a significant positive impact on society through work. *Journal of Cleaner Production*, 283, 124605.
- Fatmy, V. et al. (2022). Does lesbian and gay friendliness pay off? A new look at LGBT policies and firm performance. *Accounting & Finance*, 62(1), 213-242.
- Filimonau, V. and Corradini, S. (2020). Zero Hours Contracts and Their Perceived Impact On Job Motivation of Event Catering Staff. *Event Management*, 24(6), 735-752.
- Foro Económico Mundial. (2000). *La responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. El Pacto Mundial*. Recuperado de https://www.um.es/documents/4156512/4572708/RSC_Pacto_Mundial_responsabilidad_civica_empresas_en_economia_mundial.pdf/0ed4049d-ec4a-4346-90e1-9e7b9038fabf.
- Franzoni, S., Sarwar, H. and Ishaq, M.I. (2021). The Mediating Role of HRM in the Relationship between

- CSR and Performance in the Hospitality Industry. *Sustainability*, 13(24), 13699.
- Freire, C., Gonçalves, J. and Carvalho, M.R. (2022). Corporate Social Responsibility: The Impact of Employees' Perceptions on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Identification. *Administrative Sciences*, 12(3), 120.
- Gaete, A.R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en las iniciativas y normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), 41-62.
- García, M. y Duque, J.L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 9(1), 13-37.
- García, M., Azuero, A.R. y Peláez, J.D. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: un análisis de cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar*, 23(49), 83-100.
- Goergen, M. et al. (2019). The relationship between public listing, context, multi-nationality and internal CSR. *Journal of Corporate Finance*, 57, 122-141.
- Gorgenyi-Hegyessy, E. and Fekete-Farkas, M. (2019). Internal CSR as a Strategic Management Tool in Reduction of Labour Shortages. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 167-181.
- Guerci, M., Longoni, A. and Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance - the mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262-289.
- Hax, A.C. and Majluf, N.S. (1991). *The Strategy Concept and Process*. Nueva York, USA: Prentice Hall.
- Iwamoto, H. and Suzuki, H. (2019). An empirical study on the relationship of corporate financial performance and human capital concerning corporate social responsibility: Applying SEM and Bayesian SEM. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-22.
- Jamal, T. et al. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045.
- Jung, H.J. and Kim, D.O. (2016). Good neighbors but bad employers: Two faces of corporate social responsibility programs. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 295-310.
- kuk Kang, W.I. and Fornes, G. (2017). Where are they going? Case of British and Japanese human resource management. *Journal of Asia Business Studies*, 11(3), 296-322.
- Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159-191.
- Kwan, C.K. (2020). Socially responsible human resource practices to improve the employability of people with disabilities. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 1-8.
- Lenz, I., Wetzel, H.A. and Hammerschmidt, M. (2017). Can doing good lead to doing poorly? Firm value implications of CSR in the face of CSI. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(5), 677-697.
- López, A., Ojeda, J.F. y Ríos, M. (2016). La Responsabilidad Social desde la percepción del capital humano. Estudio de caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36-46.
- Lu, X., Zhu, W. and Tsai, F.-S. (2019). Social Responsibility toward the Employees and Career Development Sustainability during Manufacturing Transformation in China. *Sustainability*, 11(17), 4778.
- Madani, N. (2021). Evaluation of the Effect of Implementing Green Human Resource Management on Sustainable Performance concerning the Mediating Role of Corporate Social Responsibility in the Banking Industry. *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, 11(1), 1-13.
- Maisiri, W., Darwish, H. and van Dyk, L. (2019). An investigation of Industry 4.0 skills requirements. *South African Journal of Industrial Engineering*, 30(3), 90-105.
- Martínez-García, E., Sorribes, J. and Celma, D. (2018). Sustainable Development through CSR in Human Resource Management Practices: The Effects of the Economic Crisis on Job Quality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 441-456.

- Matt, D.T. et al. (2020). Urban production—A socially sustainable factory concept to overcome shortcomings of qualified workers in smart SMEs. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105384.
- Matuszak, Ł. and Róžańska, E. (2019). A Non-Linear and Disaggregated Approach to Studying the Impact of CSR on Accounting Profitability: Evidence from the Polish Banking Industry. *Sustainability*, 11(1), 183.
- Meynhardt, T., Brieger, S.A. and Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1560-1593.
- Mishra, S. and Suar, D. (2010). Does Corporate Social Responsibility Influence Firm Performance of Indian Companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.
- Mohelska, H. and Sokolova, M. (2018). Trends in the development of organizational culture—a case study in the Czech Republic. *Transformations in Business & Economics*, 17(1), 50-63.
- Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional enfoques y procesos administrativos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Nangoy, R. et al. (2020). Creating sustainable performance in the fourth industrial revolution era: The effect of employee's work well-being on job performance. *Management Science Letters*, 10(5), 1037-1042.
- Nie, D., Lämsä, A.-M. and Pučetaité, R. (2018). Effects of responsible human resource management practices on female employees' turnover intentions. *Business Ethics: A European Review*, 27(1), 29-41.
- OIT. (2010). La OIT y la responsabilidad social empresarial (RSE). *Helpdesk de la OIT*, 1. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—emp_ent/—multi/documents/publication/wcms_142694.pdf.
- Ovais, D. (2019). Blue ocean social responsibility strategy: Creating competitive advantage through human resource policies. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 591-598.
- Pérez, J.D. y Lopera, I.C. (2014). Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización. *Revista de Administración de Empresas*, 56(1), 101-113.
- Phuoc, H.M. et al. (2020). Human resource management practice, corporate social responsibility and business performance: A case study of food processing enterprises in Vietnam. *Accounting*, 6(7), 1373-1382.
- Popa, M. and Salanță, I. (2014). Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility. *Management & Marketing*, 9(2), 137-146.
- Portocarrero, F.F., Winkler, A.-L.P. and Pearce, J.L. (2021). Broadening Our Understanding of Human Resource Management for Improved Environmental Performance. *Business & Society*, 62(1).
- Rehman, S.U. et al. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481.
- Ribeiro, R.P. and Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, e02729.
- Rico, M.G. y Sacristán, M. (2012). *Fundamentos empresariales*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Riera, M. and Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility: Review and conceptual boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 146-162.
- Riascos, S.C. y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46), 141-154.
- Rivero, A.G. y Dabos, G.E. (2017). Gestión diferencial de Recursos Humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51.
- Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974.
- Saldarriaga, J.G. (2008). Gestión humana. Tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.

- Sarwar, H., Ishaq, M.I. and Franzoni, S. (2022). Influence of HRM on CSR and performance of upscale hotels in developed and developing countries. *Environment, Development and Sustainability*, 26, 335-357.
- Serna, G. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Schaefer, S.D., Terlutter, R. and Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: Employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191-212.
- Shah, S.H.A. et al. (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.
- Shamim, S., Cang, S. and Yu, H. (2017). Impact of knowledge oriented leadership on knowledge management behaviour through employee work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(16), 2387-2417.
- Sivathanu, B. and Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0-how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7-11.
- Su, R., Liu, C. and Teng, W. (2020). The heterogeneous effects of csr dimensions on financial performance - a new approach for csr measurement. *Journal of Business Economics and Management*, 21(4), 987-1009.
- Tarigan, J. et al. (2021). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: Case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141-158.
- Tirabeni, L. et al. (2019). How Can Organisations and Business Models Lead to a More Sustainable Society? A Framework from a Systematic Review of the Industry 4.0. *Sustainability*, 11(22), 6363.
- Úbeda-García, M. et al. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69.
- Urbancová, H. and Vrabcová, P. (2022). Activities of the Human Resources Department Influenced by the Organizational Culture. *Ekonomický Časopis*, 70(1), 76-93.
- Vrabcová, P. and Urbancová, H. (2021). Implementation of Voluntary Instruments by Czech Enterprises to Meet Sustainability and Competitive Growth. *Journal of Competitiveness*, 13(3), 165-184.
- Waring, P. and Edwards, T. (2008). Socially Responsible Investment: Explaining its Uneven Development and Human Resource Management Consequences. *Corporate Governance: An International Review*, 16(3), 135-145.
- Zhang, Y., Tong, L. and Li, J. (2020). Minding the gap: Asymmetric effects of pay dispersion on stakeholder engagement in corporate environmental (Ir) responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2354-2367.