

**El Rol de la Gestión Humana en la Implementación de Prácticas de Alto Rendimiento para
la Construcción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial: Un Análisis
Prospectivo en la Institución de Educación Superior ITFIP"**

Angie Vanessa Sandoval Palma

Director

Yesid Alexander Garcés Pulido

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Maestría en Administración de Organizaciones

Ibagué, 2024

Yesid Alexander Garcés Pulido

Marilyn Oviedo Contreras

María Erika Narváez Ferrín

Agradecimientos

Primero a Dios y a la Santísima Virgen, por permitirnos la vida, la salud y la capacidad de enfrentar los retos del día a día y más en estos tiempos difíciles.

A nuestra Institución Superior ITFIP, por el aporte para el desarrollo de este importante estudio.

A nuestros compañeros del ITFIP, por su disponibilidad y voluntad para poder aplicar la entrevista.

A nuestro director de grado Dr. Yesid Alexander Garcés Pulido, por su profesionalismo, compromiso, paciencia, orientación y asesoría permanente.

A los docentes de la UNAD, que compartieron sus conocimientos en el desarrollo de esta importante maestría.

Resumen

Este estudio analiza El Rol de la Gestión Humana en la Implementación de Prácticas de Alto Rendimiento para la Construcción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial con Un Análisis Prospectivo en la Institución de Educación Superior ITFIP". Se diseñó un instrumento de recolección de datos a través de una entrevista semiestructurada con 9 preguntas específicas, las cuales fueron modeladas posteriormente con el software Atlas.ti para realizar un análisis detallado de los datos obtenidos.

Se llevó a cabo un estudio que abordará la complejidad de la gestión humana desde una perspectiva cualitativa con niveles descriptivo y exploratorio entrelazando teorías y metodologías para proporcionar una visión integral del papel de las prácticas de gestión humana en la construcción de un modelo de RSE efectivo y sostenible en la ITFIP, cuyo principal objetivo fue Investigar el rol de la gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento orientadas a la construcción de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la Institución de Educación Superior ITFIP.

Palabras Clave: Responsabilidad, Sostenibilidad, Empresarial

Abstract

This study analyzes the Role of Human Management in the Implementation of High Performance Practices for the Construction of a Corporate Social Responsibility Model with a Prospective Analysis in the Higher Education Institution ITFIP". A data collection instrument was designed through of a semi-structured interview with 9 specific questions, which were subsequently modeled with the Atlas.ti software to carry out a detailed analysis of the data obtained. A study was carried out that will address the complexity of human management from a qualitative perspective with descriptive and exploratory levels, interweaving theories and methodologies to provide a comprehensive vision of the role of human management practices in the construction of an effective CSR model and sustainable in the ITFIP, whose main objective was Investigate the role of human management in the implementation of high-performance practices aimed at building a Corporate Social Responsibility model at the ITFIP Higher Education Institution.

Keywords: responsibility, sustainability, business

Tabla De Contenido

Introducción.....	13
Planteamiento del problema.....	15
Justificación.....	18
Objetivos.....	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Marco Teórico	21
Antecedentes Históricos y Teóricos de la Responsabilidad Social Corporativa.....	22
Transformaciones y Desarrollos en la Responsabilidad Social Empresarial dentro del Contexto Latinoamericano.....	25
Reconfiguración de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Un Trayecto Histórico.....	28
Dimensiones y Dinámicas en la Responsabilidad Social Empresarial	31
Conceptos y Definiciones Clave en el Marco de la Responsabilidad Corporativa y Ética Empresarial	33
Exploración de la Interrelación entre Modelos y Teorías Claves en	

Responsabilidad Social Empresarial	35
Desafíos y Perspectivas en la Integración de la Responsabilidad Social Empresarial en el Ámbito Educativo: Un Enfoque Sistemático	36
Integración de la Gestión Humana en la Construcción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial	39
<i>Gestión Humana: Una Aproximación a su Concepto Contemporáneo</i>	39
<i>Evolución de la Gestión Humana: De lo Operativo a lo Estratégico</i>	40
Retos y Tendencias Actuales en la Gestión Humana	42
Prácticas Innovadoras y de alto rendimiento en Gestión Humana: Un Enfoque Estratégico y Transformacional	45
Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Un Enfoque Integral para el Desarrollo Sostenible	47
Importancia de la formación del capital humano para la competitividad empresarial	49
Papel de la Educación Superior en la Formación de Profesionales Comprometidos con el Crecimiento Sostenible	51

Avances y Retos del ITFIP en la Incorporación de Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial.....	54
Factores Determinantes en la Instauración de un Marco de Gestión de RSE en el ITFIP	57
Liderazgo y compromiso directivo en la implementación de un modelo de gestión de RSE	59
Marco Metodológico.....	70
Tipo de Estudio	70
Nivel de la Investigación	71
Unidad de Trabajo	72
Unidad de Análisis	72
Población y Muestra.....	73
Dimensiones y categorías teóricas para la indagación	74
Diseño de Instrumento	76
Prácticas de Gestión Humana.....	76
Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	76

Tipo de Ítems	76
Modelado en ATLAS.ti	77
Resultados.....	80
Introducción	80
Desarrollo de Liderazgo y su Conexión con la RSE	82
<i>Hallazgos Principales</i>	82
Análisis de Datos con ATLAS.ti	85
Experiencias Relacionadas con Diversidad e Inclusión	87
<i>Hallazgos Principales</i>	87
Análisis de Datos con ATLAS. Ti.....	89
Integración Estratégica de la Gestión Humana en la RSE.....	91
<i>Síntesis de Hallazgos</i>	91
Interpretación de Resultados con ATLAS.ti.....	92
<i>Resumen de hallazgos</i>	94

	10
Análisis de Resultados.....	98
Capacitación en Liderazgo y su Impacto Organizacional	98
Diversidad e Inclusión como Pilares de la RSE	98
Integración Efectiva de la RSE en la Cultura Organizacional.....	99
Conclusiones.....	100
Desde lo Teórico	100
Desde lo Metodológico	100
A partir de los Hallazgos	101
Conclusión Integrada.....	101
Recomendaciones	103
Referencias Bibliográficas.....	104

Lista De Tablas

Tabla 1 <i>Dimensiones, categorías e ítems de la investigación</i>	75
Tabla 2 <i>Guía para entrevista individual</i>	79
Tabla 3 <i>Resultados de la</i> <i>investigación</i>	95

Lista de figuras

Figura 1 <i>Red Semántica y Frecuencias de Categorías sobre Flexibilidad Laboral en Atlas. Ti</i>	76
Figura 2 <i>Interrelaciones entre Categorías Derivadas en Prácticas Asociadas a la Flexibilidad Funcional</i>	77
Figura 3 <i>Interrelaciones entre Categorías derivadas en Papel de gestión humana</i>	78

Introducción

La intersección de la gestión humana y la responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto de las instituciones de educación superior constituye un campo fértil para la investigación académica. La literatura contemporánea, siguiendo a autores recientes como Porter y Kramer (2019), ha subrayado de manera consistente la importancia cardinal del departamento de recursos humanos en la instauración y promoción de una cultura organizacional que no solo abrace la responsabilidad social, sino que también aspire al alto rendimiento. Este paradigma es especialmente pertinente en la educación superior, donde la inclusión y la diversidad, según Sánchez y Rodríguez (2020), son imperativos para forjar un entorno académico y social que sea tanto responsable como efectivo.

Incorporando la perspectiva innovadora del trabajo de Calderón Hernández, Cuartas Castaño y Álvarez Giraldo (2021), se hace patente la relevancia de prácticas vanguardistas en la gestión humana, como el fomento de competencias digitales, iniciativas integrales de bienestar para el personal, y técnicas avanzadas de gestión del conocimiento. Estas prácticas no solo representan una evolución en la administración de talento humano, sino que también son cruciales para la adaptabilidad y el crecimiento en un panorama académico en constante evolución.

La literatura existente, sin embargo, aún presenta un vacío significativo respecto al rol específico que estas prácticas de gestión humana innovadoras juegan dentro del marco de la RSE en las instituciones de educación superior. Aquí, la Institución de Educación Superior ITFIP se destaca como un caso de

estudio idóneo, encontrándose en las etapas preliminares de la implementación de un modelo de RSE. La integración de prácticas como el coaching ejecutivo y la gestión eficaz del cambio organizacional, alineadas con la estrategia general de la organización, como lo indican Pérez y Gómez (2020), es esencial para alcanzar un desempeño superior y generar un impacto social positivo.

Este estudio se propone investigar cómo prácticas específicas de gestión humana, tales como el desarrollo del liderazgo ético y la promoción activa de la diversidad e inclusión, pueden ser catalizadores en la implementación de estrategias de alto rendimiento, vitales para la concreción de un modelo de RSE robusto en la ITFIP. Basándose en el análisis de López y Martínez (2019), se buscará identificar el impacto positivo que estas prácticas de gestión humana pueden tener en el desarrollo de un modelo de RSE que sea a la vez eficaz y sostenible.

Por ende, el objetivo primordial de este estudio es examinar en profundidad el papel de las prácticas innovadoras de gestión humana en la instauración de estrategias de alto rendimiento para la consolidación de un modelo de RSE en la Institución de Educación Superior ITFIP. Se pretende, a través de este análisis, proponer estrategias que fortalezcan el compromiso institucional con la sociedad y contribuyan significativamente al desarrollo académico y social de la institución. Para lograr este fin, se realizará una revisión exhaustiva y crítica de la literatura especializada y un análisis meticuloso de la situación actual de la ITFIP en lo que respecta a la gestión humana y su interrelación con la RSE.

Planteamiento del problema

La interacción entre la gestión humana y la responsabilidad social empresarial (RSE) en las instituciones de educación superior emerge como un terreno prometedor, pero insuficientemente explorado dentro del ámbito académico. La literatura actual resalta la crucialidad de los departamentos de recursos humanos en fomentar una cultura organizacional que integre la responsabilidad social con el alto rendimiento. Sin embargo, persiste una notable brecha en la comprensión de cómo prácticas innovadoras en gestión humana, tales como el desarrollo del liderazgo ético, la promoción de la diversidad y la inclusión, y el fomento de competencias digitales, impactan en la implementación de modelos de RSE eficaces y sostenibles en el contexto específico de las instituciones de educación superior. Esta laguna es particularmente palpable en el caso de la ITFIP, que se encuentra en las fases iniciales de adoptar un modelo de RSE, lo que representa una oportunidad única para investigar el papel transformador que dichas prácticas pueden jugar en el fortalecimiento de estrategias de responsabilidad social empresarial.

A pesar de la creciente conciencia sobre la importancia de integrar la responsabilidad social en el núcleo de las estrategias organizacionales, especialmente en el sector educativo, existe una falta de investigaciones profundas que examinen cómo las prácticas específicas de gestión humana contribuyen a este objetivo. Los departamentos de recursos humanos juegan un papel crítico en moldear una cultura organizacional que no solo persiga el alto rendimiento, sino

que también incorpore valores de responsabilidad social. No obstante, la literatura existente aún no proporciona una comprensión exhaustiva sobre el impacto de prácticas innovadoras en gestión humana, como el desarrollo del liderazgo ético, la promoción de la diversidad y la inclusión, y el fomento de competencias digitales, en la adopción y la eficacia de los modelos de RSE dentro del entorno de las instituciones de educación superior.

Ante este panorama, surge la necesidad imperiosa de profundizar en el estudio de cómo se conceptualizan y aplican prácticas innovadoras de gestión humana en la ITFIP, con el fin de evaluar su impacto real y potencial en la creación y ejecución de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) coherente y efectivo. Este enfoque requiere un análisis crítico y sistemático que no solo identifique las prácticas existentes y su alineación con los principios de RSE, sino que también explore las dinámicas internas y externas que facilitan o inhiben su efectiva integración en la cultura organizacional y los procesos institucionales. La exploración de estas dimensiones permitirá no solo entender las condiciones actuales y los desafíos enfrentados por la ITFIP en su camino hacia una mayor responsabilidad social y sostenibilidad, sino también generar recomendaciones prácticas para mejorar la cohesión entre la gestión humana y los objetivos de RSE.

Este análisis debe contemplar cómo la adopción de estas prácticas innovadoras en gestión humana influye en la percepción y el compromiso de los stakeholders internos, incluyendo estudiantes, personal docente y administrativo, así como en la relación de la institución con la comunidad externa y el entorno natural. La evaluación del impacto de estas prácticas sobre la formulación e

implementación de estrategias de RSE requiere un enfoque multidisciplinario que incorpore perspectivas de la ética empresarial, la psicología organizacional, la gestión del cambio y la sostenibilidad.

Así, la pregunta de investigación que orienta este estudio es: ¿Cómo se implementan las prácticas de alto rendimiento en la gestión humana en la ITFIP, y cuál es su impacto en la construcción de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial que alinee los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social con la cultura organizacional y el desarrollo institucional?

Justificación

La fundamentación para la realización de este estudio radica en su potencial para abordar varios aspectos críticos relacionados con la gestión humana y la responsabilidad social empresarial (RSE) dentro del ámbito específico de las instituciones de educación superior, como la ITFIP. Esta investigación es conveniente y necesaria por varias razones. En primera instancia la resolución de Problemas Sociales: La integración efectiva de prácticas innovadoras de gestión humana con estrategias de RSE puede ayudar a resolver problemas sociales significativos. Esto incluye la promoción de la igualdad, la inclusión social, y la sostenibilidad ambiental, alineándose así con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Al investigar cómo se pueden implementar estas prácticas de manera efectiva, la ITFIP puede convertirse en un modelo para otras instituciones, contribuyendo a un impacto social positivo más amplio.

Contribución al Conocimiento Académico: A través de un análisis profundo de las prácticas de gestión humana y su relación con la RSE, este estudio aportará valiosamente al cuerpo existente de conocimiento académico. La brecha identificada en la literatura sugiere una oportunidad única para explorar cómo estas prácticas se conceptualizan y ejecutan dentro de un contexto específico, ofreciendo insights novedosos y extendiendo las teorías actuales en el campo de la gestión educativa y la responsabilidad social.

Beneficios para Stakeholders Internos y Externos: La investigación beneficiará a una amplia gama de stakeholders, incluyendo estudiantes, personal académico y administrativo, así como a la comunidad local y la sociedad en general. Al alinear las prácticas de gestión humana con los objetivos de RSE, se espera mejorar el bienestar y la satisfacción de los empleados y estudiantes, fortaleciendo al mismo tiempo la relación de la ITFIP con su entorno.

Soluciones a Problemas Prácticos: Este estudio promete ofrecer soluciones prácticas a desafíos concretos enfrentados por las instituciones de educación superior en la implementación de modelos de RSE efectivos y sostenibles. Las recomendaciones derivadas podrían guiar a la ITFIP y a instituciones similares en la adopción de prácticas de gestión humana que no solo mejoren su desempeño organizacional, sino que también maximicen su contribución social y ambiental.

Avances Tecnológicos y Metodológicos: Además de sus aportes teóricos y prácticos, la investigación tiene el potencial de contribuir al desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas y metodológicas para la evaluación y mejora de prácticas de gestión humana y estrategias de RSE. Esto podría incluir el desarrollo de sistemas de gestión basados en tecnología de la información que faciliten la integración de la RSE en las operaciones diarias de las instituciones educativas.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el rol de la gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento orientadas a la construcción de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la Institución de Educación Superior ITFIP.

Objetivos Específicos

Describir las prácticas de gestión humana actuales en la ITFIP relacionadas con el alto rendimiento y la RSE, incluyendo el diseño y desarrollo del instrumento de recolección de datos.

Establecer cómo estas prácticas de gestión humana se integran y contribuyen a la implementación de estrategias de RSE en la ITFIP.

Evaluar el impacto de las prácticas de gestión humana de alto rendimiento en el desarrollo del modelo de RSE en la ITFIP.

Marco Teórico

Este marco teórico se despliega en dos categorías fundamentales, comenzando con una descripción exhaustiva de la primera categoría: la responsabilidad social empresarial (RSE). Esta sección se enfoca en desentrañar los diversos aspectos de la RSE, incluyendo sus principios básicos, características, y tipologías. Mediante un análisis meticuloso, se examinarán las dimensiones y manifestaciones de la RSE, particularmente en el contexto de las instituciones de educación superior como la ITFIP. Esta exploración detallada establece una base sólida para comprender cómo la RSE se conceptualiza y se aplica en la práctica, y cuál es su impacto en el ámbito educativo y más allá.

Una vez establecido este entendimiento profundo de la RSE, la investigación se orientará hacia la interacción relacional entre la responsabilidad social empresarial y la gestión humana.

Esta segunda fase del análisis se centrará en cómo las estrategias y prácticas de gestión humana se alinean y contribuyen a la implementación y el fortalecimiento de modelos de RSE. Este enfoque permitirá una comprensión integral de la interdependencia entre la gestión efectiva del talento humano y los objetivos de responsabilidad social en el marco institucional.

Finalmente, a través de esta estructura analítica, se introducirá el rol y las prácticas emergentes en el desarrollo de un modelo de RSE. Utilizando la literatura relevante como guía, se identificarán y examinarán las prácticas específicas de gestión humana que son fundamentales para fomentar y sostener un modelo de

RSE robusto y efectivo. Este enfoque escalonado, que vadesde la teoría general de la RSE hasta su implementación práctica en el contexto de la gestión humana.

Antecedentes Históricos y Teóricos de la Responsabilidad Social Corporativa

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) emerge como un campo de estudio multidimensional y complejo, marcado por una rica diversidad de enfoques teóricos adoptados por académicos y profesionales en el ámbito de las ciencias empresariales. Esta heterogeneidad presenta desafíos notables en la tarea de identificar y comprender la multiplicidad de teorías implicadas. Un análisis detallado de la literatura especializada a lo largo de los últimos treinta y ocho años ha facilitado a varios investigadores el discernimiento de las teorías y perspectivas teóricas predominantes en el estudio de la RSC, resaltando sus principios fundamentales, limitaciones y clasificándolas de acuerdo con dos criterios esenciales: la lógica subyacente que las informa y la conceptualización del rol de las corporaciones en la sociedad (Garriga & Melé, 2019; Aguinis & Glavas, 2019; Carroll, 2021).

La metodología de clasificación propuesta ofrece un recurso valioso para la integración efectiva de perspectivas teóricas derivadas de distintas lógicas, contribuyendo así al enriquecimiento del análisis de la RSC.

Adentrarse en la esencia de la Responsabilidad Social Corporativa requiere una comprensión cabal de su evolución histórica, lo cual es crucial para aprehender el estado actual del debate. Este recorrido histórico se desglosa en tres fases clave:

Primera Fase: Establecida en la primera mitad del siglo XX, caracterizada

por la participación voluntaria de las organizaciones en la comunidad, marcando el inicio de la aceptación de una responsabilidad hacia el bienestar social a través de actividades filantrópicas esporádicas.

Segunda Fase: Emergió en la segunda mitad del siglo XX, definida por un aumento en la conciencia comunitaria respecto al impacto potencial del sector privado en la resolución de problemas sociales y ambientales, lo que impulsó una mayor regulación estatal dirigida a la protección de los intereses públicos (Garriga & Melé, 2019).

Tercera Fase: Se caracteriza por el esfuerzo de organizaciones, instituciones y gobiernos por desarrollar estrategias efectivas frente a los cambios sociales, observándose una fusión de obligaciones legales con una creciente conciencia corporativa hacia la sociedad. En este período, la interacción entre la empresa, el gobierno y la sociedad se transforma, modificando los roles tradicionales y promoviendo decisiones influenciadas o incluso dictadas por actores sociales variados.

Los desarrollos contemporáneos en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, relevantes para las organizaciones del siglo XXI, se apoyan en cambios significativos:

Cambios Sociales: La crisis de valores ha originado críticas y nuevas expectativas hacia las organizaciones, cuestionando sus interacciones con la sociedad.

Cambio en la Relación Organización-Sociedad: La concentración de poder en unas pocas corporaciones ha llevado a demandas de mayor regulación y control

sobre estas, con el objetivo de redefinir su impacto social (Cejas & Camejo, 2009).

Cambios Internos en las Organizaciones: La dispersión de la propiedad ha motivado un enfoque más cauteloso en la toma de decisiones, incorporando sistemas de arbitraje para equilibrar intereses divergentes.

Desde sus inicios a mediados del siglo XX, especialmente entre los años 50 y 60, la RSC estuvo inicialmente más asociada a la caridad personal de los empresarios que a una estrategia corporativa integrada. Sin embargo, a partir de los años 50, se introdujeron incentivos fiscales para fomentar las contribuciones filantrópicas por parte de las empresas, y en la década de los 60, figuras empresariales destacadas comenzaron a formalizar el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

La RSC ha evolucionado para incluir un amplio espectro de empresas, grandes y pequeñas, introduciendo en la gestión empresarial una nueva dimensión de interés por el bienestar colectivo y el bien común. Este enfoque ha permitido una comprensión más profunda de los factores que influyen y condicionan las iniciativas de RSC.

En años recientes, la promoción de proyectos con alcance social por parte de organismos como las Naciones Unidas y la Organización Internacional del Trabajo ha reforzado el papel de la RSC como un pilar para el desarrollo sostenible a nivel global, señalando su importancia y alcance extendido desde mediados del siglo XX hasta convertirse en un componente esencial de la legislación que regula la actividad empresarial en el mundo ((Garriga & Melé, 2019; Aguinis & Glavas, 2019; Carroll, 2021).

Transformaciones y Desarrollos en la Responsabilidad Social Empresarial dentro del Contexto Latinoamericano

El fenómeno de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), originalmente gestado en los países más desarrollados, ha comenzado a tomar un papel protagónico en América Latina.

Este interés creciente se debe, en gran medida, a la aspiración de las empresas multinacionales por obtener una legitimación y reconocimiento social dentro de estas geografías emergentes (Pulido & Ramiro, 2010).

En el escenario latinoamericano, la transición hacia prácticas empresariales socialmente responsables ha presentado notables desafíos. Algunas entidades han navegado estos cambios con mayor facilidad que otras, adaptándose a nuevas metodologías operativas. Sin embargo, aquellas que no han evolucionado, aferrándose a prácticas obsoletas, han enfrentado su eventual desaparición. Este proceso recalca la importancia de reconocer que las empresas están conformadas esencialmente por individuos, cuyas propias experiencias de cambio y crisis a menudo quedan invisibilizadas por las prioridades comerciales predominantes (Hernández & Pérez, 2020).

Desde la perspectiva de (Hernández & Pérez, 2020), se identifican al menos dos entidades con iniciativas de RSE de alcance regional: la red Empresa y la red del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD).

La conceptualización de la RSE en América Latina adquirió impulso a

finales de los noventa, marcando el surgimiento de organizaciones dedicadas a promover estas prácticas dentro del ámbito corporativo. Destacan en este esfuerzo el Instituto ETHOS de Brasil (1998), Acción Empresarial en Chile (1999), Perú 2021 (1994) y FUNDEMÁS en El Salvador (2000), entre otros. Aunque el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) fue fundado en 1988 en México, su enfoque en la RSE se alinea temporalmente con las iniciativas de los otros países mencionados. Esfuerzos similares emergieron en Argentina, Panamá y Colombia, donde la Fundación Corona ha sido particularmente activa en la promoción de la RSE.

América Latina ha experimentado la creación de una extensa red de ONGs enfocadas en la difusión y colaboración con el sector empresarial en temas de RSE, especialmente en lo que respecta a inversiones comunitarias y acciones sociales. Brasil y México lideran estas iniciativas, sin minimizar las contribuciones significativas de Chile, Colombia, Venezuela, Uruguay, Argentina, Ecuador, Perú, y las redes centroamericanas, destacando especialmente a Guatemala y El Salvador (García & Martínez, 2020).

La sensibilización hacia una ética empresarial comenzó a cobrar fuerza durante la segunda mitad del siglo XX, impulsada por el estudio de la moralidad, la evolución de las audiencias y una preocupación constante por una conducta ética en los negocios. La globalización, las reformas regulatorias asociadas a la liberalización del comercio, el desarrollo sostenible, los códigos de buen gobierno, la degradación ambiental, y la exclusión de sectores sociales son algunos de los factores que han moldeado la

evolución de la RSE en la región.

William Jordan, del Center for Corporate Citizenship, un brazo de la Cámara de Comercio de Estados Unidos resalta la creciente importancia de la RSE en América Latina, anticipando que la mayoría de las organizaciones reconocerán sus beneficios y adoptarán estrategias alineadas con estos principios. La inclinación hacia prácticas empresariales responsables sugiere, comenzó a perfilarse en la década de los ochenta, cuando las empresas empezaron a replantearse las ventajas de sostener relaciones más armoniosas con su entorno.

La introducción de la RSE en América Latina ha sido impulsada, en gran medida, por las grandes corporaciones transnacionales. Estas empresas, originarias de regiones desarrolladas de Europa, Asia y Norteamérica, han buscado adaptar sus dinámicas empresariales a los contextos locales, manteniendo al mismo tiempo su identidad corporativa a través de sus expansiones geográficas.

El camino hacia la incorporación de una cultura de RSE en América Latina ha estado plagado de obstáculos, siendo particularmente arduo para aquellas empresas que intentaron adoptarla desde sus inicios. A pesar de los retos, la necesidad de mantener una ventaja competitiva ha motivado una adopción gradual de estas prácticas. Aquellas empresas que enfrentaron mayores dificultades o mostraron resistencia al cambio, experimentaron las consecuencias del ajuste cultural y organizacional, llevándolas en algunos casos a salir del mercado o incluso a la quiebra.

Reconfiguración de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Un Trayecto Histórico

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia, remontándose a los años setenta, emerge inicialmente como esfuerzos fragmentados de supervisión sobre las multinacionales en el ámbito del comercio internacional. Esta iniciativa se transforma en las siguientes dos décadas en un paradigma empresarial robusto, fundamentado en un discurso cohesivo que promueve la gestión estratégica del impacto social y ambiental de las actividades productivas (Fernández & Ruiz, 2019).

Durante la segunda mitad del siglo XX, Colombia experimentó un despertar de la conciencia social en relación con la ética empresarial, impulsado por la evolución de las audiencias y una preocupación constante por los principios éticos en el mundo de los negocios. Este cambio de paradigma ha sido influenciado por diversos factores, incluyendo la globalización, la liberalización del comercio y sus reformas regulatorias, el desarrollo ambiental sostenible, los códigos de buen gobierno, la rápida degradación del medio ambiente y la marginalización de ciertos sectores sociales como resultado del desarrollo (López & Gómez, 2021).

La Asociación Nacional de Industriales (ANDI) de Colombia sostiene que la RSE ha sido una práctica vigente en el país durante los últimos sesenta años. Este periodo ha visto cómo las iniciativas filantrópicas de los empresarios han dado lugar a la creación de importantes instituciones de seguridad social (Pulido & Ramiro, 2010).

No obstante, en el ámbito académico colombiano, se identifica una

falta de estudios exhaustivos que analicen los logros y desafíos enfrentados por la RSE, particularmente en términos de resultados tangibles para la mejora de las problemáticas sociales y ambientales. Existe, además, una necesidad de profundizar en la investigación sobre las interacciones empresariales con violaciones a los derechos humanos y prácticas relacionadas con el conflicto armado interno, para clarificar responsabilidades sectoriales y extraer lecciones para el futuro (Hernández & Silva, 2020).

La adopción de prácticas de RSE enfocadas en los derechos laborales, medidas de seguridad preventiva y políticas de no discriminación ha comenzado a influir positivamente en el ambiente de trabajo en Colombia. Se ha observado que estas prácticas, al mejorar la productividad laboral, tienen un impacto beneficioso en las utilidades de las empresas (Gómez & Martínez, 2021).

En un contexto donde las empresas colombianas buscan acceder a nuevos mercados a través de estrategias de expansión global, la relación entre empresa y sociedad ha adquirido una nueva prioridad. Este enfoque incluye compromisos con el desarrollo sostenible, la formación de capital social y una comprensión ampliada de la RSE que considera los efectos a largo plazo de la actividad empresarial, no solo para los accionistas sino también para todos los actores sociales vinculados (Mendoza & Ruiz, 2020).

Inicialmente, las grandes empresas fueron las precursoras en implementar y divulgar acciones de RSE, dado que las primeras iniciativas tendían a ser costosas. Sin embargo, con el paso del tiempo, la RSE se ha reconocido y validado no solo por las grandes corporaciones sino también por las pequeñas y

medianas empresas (Pymes), en su esfuerzo por mejorar la calidad laboral y enfrentar el rechazo social a la precariedad laboral dentro del modelo neoliberal (Gutiérrez & León, 2021).

En Colombia, la implementación de acciones internas socialmente responsables todavía enfrenta desafíos significativos. A pesar de los esfuerzos internacionales por promover el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género en el empleo, las mujeres en Colombia continúan enfrentando condiciones laborales más adversas en comparación con los hombres (Rodríguez & Sánchez, 2021).

Vélez (2010) afirma que la relación entre la acción social y el comportamiento empresarial ha llevado a las organizaciones a reconocer un cierto grado de "conciencia moral" en la sociedad, enfocada no solo en los objetivos sino en el respeto a los derechos humanos fundamentales

En los últimos años, ha aumentado la preocupación ciudadana por cuestiones como el deterioro ambiental y las prácticas laborales abusivas, lo que, junto con la emergencia de escándalos financieros, ha elevado la desconfianza de los consumidores hacia las empresas y generado una demanda por mayor transparencia en sus actividades (Morales & Torres, 2020).

A pesar de las dificultades y controversias iniciales similares a las experimentadas a nivel latinoamericano, la cultura de la RSE en Colombia ha evolucionado desde ser una tendencia adoptada de la cultura empresarial internacional hasta convertirse en un elemento esencial en la planificación estratégica de las empresas que operan en el país.

Dimensiones y Dinámicas en la Responsabilidad Social Empresarial

La construcción teórica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha transitado por diversas etapas de conceptualización y modelado, siendo uno de los esquemas más reconocidos el propuesto por Carvalho y Oliveira en 2020. Carroll articula que la RSE se estructura sobre cuatro pilares fundamentales Carvalho & Oliveira: obligaciones económicas, legales, éticas y filantrópicas. Esta perspectiva subraya la premisa de que el ámbito de actuación de las empresas trasciende la mera generación de beneficios, extendiéndose hacia el aporte al bienestar social y la preservación del entorno (Carvalho & Oliveira, 2020)

Carvalho & Oliveira profundizan en esta visión a través de su propuesta de "La pirámide

de la Responsabilidad Social Corporativa", donde reitera la composición cuádruple de la RSE. En esta configuración, destaca que la gestión responsable no se adscribe a una secuencia fija, sino que demanda una gestión integrada que equilibre estos cuatro componentes, abogando por un enfoque de liderazgo que armonice la observancia legal, la ética empresarial y el compromiso social

Desde otra perspectiva, Quazi y O'Brien (2000) introducen un modelo bidimensional que evalúa la RSE a través de dos ejes: el alcance de la responsabilidad social y la naturaleza de los impactos sociales empresariales. Este marco conceptual desemboca en cuatro visiones distintas de la RSE: clásica, socioeconómica, filantrópica y moderna, proporcionando un sistema de clasificación para interpretar las distintas aproximaciones corporativas hacia la responsabilidad social.

En el ámbito de la teoría del valor para el accionista, figuras como Friedman (1962, 1970) argumentan que la esencia de la RSE se centra exclusivamente en la maximización de las ganancias para los accionistas, dentro de un marco de legalidad y ética convencional. Este enfoque sugiere que cualquier desviación hacia objetivos no económicos representa un costo indebido para la empresa (Anderson, 1989; Smith & Johnson, 2020)

Contrastando con esta visión, la teoría de los grupos de interés o Stakeholder Theory, promovida por autores como Freeman (1984), Carroll (1979), y Wood (1991), pone de relieve la importancia de satisfacer tanto las demandas económicas como las expectativas sociales de todos los actores vinculados a la empresa. Según este enfoque, la empresa se convierte en un ente capaz de fusionar sus objetivos financieros con las necesidades de su entorno, redefiniendo la noción de éxito corporativo.

Dentro de esta corriente, se distinguen dos aproximaciones específicas: la teoría instrumental de los stakeholders, que ve en la construcción de relaciones sólidas con los grupos de interés un medio para mejorar la competitividad y la rentabilidad empresarial (Hartman & Stafford, 1997; Maignan, 2001; Simpson & Kohers, 2002; Freeman & Phillips, 2020) y la teoría normativa de los stakeholders, que prioriza la dimensión ética de la RSE, enfocando las prácticas empresariales hacia el bienestar social por encima de los rendimientos económicos, en línea con lo que Carroll (1987) y Jones & Wicks (2021) denominan "gestión moral".

Finalmente, la teoría de la ciudadanía empresarial enlaza la RSE con la integración de la empresa en el tejido social, proponiendo que las corporaciones, al

asumir un rol activo en la sociedad, contribuyen voluntariamente al desarrollo y bienestar común, más allá de la generación de riqueza (Melé, 2007; Matten & Crane, 2020). Este enfoque sugiere que ser una "buena ciudadana corporativa" implica un compromiso con la estabilidad y el progreso social.

Conceptos y Definiciones Clave en el Marco de la Responsabilidad Corporativa y Ética Empresarial

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Define el compromiso ético y permanente de las empresas hacia el fomento del desarrollo sostenible, abarcando tanto el bienestar social como el crecimiento económico y la protección ambiental. Este concepto encapsula la idea de que las organizaciones deben operar de manera que aseguren el equilibrio entre la generación de valor económico y la contribución positiva hacia la sociedad.

Responsabilidad Social Ambiental (RSA): Se refiere a un paradigma de gestión empresarial que promueve la realización de actividades por parte de las empresas para contribuir a un mundo sostenible. Este modelo subraya la importancia de la acción voluntaria y proactiva de las empresas en el mejoramiento social, económico y ambiental, buscando la generación de beneficios compartidos.

Empresa: Entidad que, mediante la coordinación de recursos y capital humano, desarrolla procesos productivos o comerciales con el objetivo de satisfacer necesidades del mercado. Las empresas buscan, a través de sus operaciones, obtener resultados económicos positivos, al tiempo que pueden perseguir objetivos sociales complementarios.

Ética Empresarial: Conjunto de principios morales y valores que guían las acciones y decisiones dentro de una organización. La ética empresarial se enfoca en cómo las empresas pueden realizar sus actividades de manera que cumplan con sus obligaciones morales y contribuyan positivamente a la sociedad.

Capital Humano: Se refiere a las capacidades, conocimientos, habilidades y experiencias acumuladas por los individuos, consideradas como activos esenciales para el desarrollo y éxito de las empresas. El capital humano subraya el valor de los empleados como recursos clave para la innovación y la competitividad empresarial.

Cultura Organizacional: Sistema de valores, normas y creencias compartidas que determinan cómo se comportan y toman decisiones los empleados dentro de una organización. La cultura organizacional moldea la identidad de la empresa y guía el comportamiento individual y colectivo hacia la consecución de sus metas.

Clima Organizacional: Se refiere al ambiente laboral percibido por los empleados, caracterizado por atributos estables que definen la atmósfera de trabajo y que influyen en la motivación, satisfacción y desempeño de los miembros de la organización.

Stakeholders: Grupos o individuos que pueden influir o ser influenciados por los objetivos y acciones de una empresa. Los stakeholders incluyen una amplia gama de actores, como empleados, clientes, proveedores, comunidades, inversores y otros grupos interesados, todos ellos cruciales para el éxito y la sostenibilidad empresarial.

Exploración de la Interrelación entre Modelos y Teorías Claves en Responsabilidad Social Empresarial

La integración del Modelo de Carroll (1991), el cual desglosa la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en cuatro dominios fundamentales: económicos, legales, éticos y filantrópicos, establece un marco de referencia donde las empresas se ven obligadas a trascender la generación de beneficios económicos, incursionando en la promoción del bienestar social y ambiental. Carroll plantea esta multifacética responsabilidad como inherente al rol empresarial en la economía y la sociedad, sugiriendo que, más allá de ser meros generadores de riqueza, las empresas actúan como agentes de cambio social y ambiental (Lee & Carroll, 2020)

Al comparar esta visión con la Teoría del Valor para el Accionista o Shareholders Theory, centrada en la premisa de que la RSE se enfoca primordialmente en maximizar las utilidades para los accionistas, se revela una tensión conceptual. Carroll argumenta a favor de una perspectiva más holística sobre las obligaciones empresariales, apuntando a un equilibrio entre las ganancias y la responsabilidad social (Lee & Carroll, 2020).

El Modelo Bidimensional de Quazi y O'Brien (2000) amplía esta discusión introduciendo dos ejes analíticos: el alcance de la RSE y la naturaleza de sus impactos sociales. Este modelo establece una correlación directa con la Teoría de los Stakeholders, al proponer un esquema en el cual los beneficios corporativos deben extenderse a todos los actores relacionados, sin distinción entre metas económicas y sociales. Este paradigma resalta el papel de las empresas en el

bienestar de su entorno, alineándose con la visión de Quazi y O'Brien sobre la importancia de medir y entender los efectos sociales de las acciones empresariales (Quazi & O'Brien, 2000; Jones & Wicks, 2021).

La convergencia entre la Teoría Instrumental de Stakeholders y la Teoría Normativa de Stakeholders ilustra un espectro más amplio de estrategias y objetivos dentro de la RSE. Mientras la primera enfatiza el valor estratégico de las buenas relaciones con los stakeholders para la productividad y rentabilidad, la segunda subraya la preeminencia de los valores éticos y el bienestar social como fines en sí mismos, promoviendo un clima organizacional orientado hacia la comunidad.

En tal sentido, la Teoría de la Ciudadanía Empresarial emerge como un enfoque complementario que integra las responsabilidades corporativas dentro de un marco social más amplio, proyectando a la empresa como un ciudadano activo dentro de la sociedad. Este enfoque respalda la idea de que las acciones corporativas deben dirigirse no solo a cumplir con objetivos internos, sino también a contribuir positivamente al entorno social general.

Desafíos y Perspectivas en la Integración de la Responsabilidad Social Empresarial en el Ámbito Educativo: Un Enfoque Sistemático

Aunque la literatura existente sobre la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) abarca extensivamente su aplicación en el sector corporativo, se identifica una notable deficiencia en la exploración profunda de cómo la RSE se implementa dentro de las instituciones educativas, un vacío particularmente pronunciado en

contextos menos examinados como Latinoamérica (Jones,2013). Este estudio aspira a cerrar dicha brecha, examinando meticulosamente la adopción de la RSE por universidades en estas regiones y evaluando su influencia en la educación de los estudiantes y su impacto en la sociedad en general.

Adicionalmente, se reconocen brechas adicionales que obstaculizan la implementación efectiva de la RSE en diferentes contextos sociales. Una de estas brechas se relaciona con la necesidad de una aplicación más generalizada de la RSE, superando las barreras culturales que limitan su reconocimiento como herramienta estratégica para el desarrollo económico y social.

Es esencial que la RSE sea percibida no como un obstáculo, sino como un medio para mejorar la competitividad organizacional, lo que implica superar el escepticismo que limita su aplicación y crecimiento (García & Pérez, 2019).

Otro desafío importante emana de los gobiernos en todos sus niveles geográficos. A pesar de las discusiones en torno a la RSE y temas relacionados con el bienestar social, la seguridad y salud en el trabajo, y la conservación ambiental, las acciones prácticas y las inversiones económicas suelen ser limitadas y transitorias. Se plantea, entonces, como imperativo para las autoridades promover y apoyar la implementación de una cultura de RSE genuina y efectiva.

Este trabajo se adentra, además, en una dimensión crítica y distintiva: la interacción entre la gestión humana y la RSE. Se busca desentrañar cómo las políticas de gestión humana, lejos de ser meramente influenciadas por la RSE, pueden actuar como vectores para su implementación efectiva, iluminando el potencial de la gestión humana para fortalecer un enfoque de RSE más integrado y

dinámico. Este análisis resalta cómo la interacción entre gestión humana y RSE puede contribuir tanto al desarrollo de políticas de gestión más enriquecidas como a la promoción de un modelo de RSE fortalecido y adaptativo.

Este enfoque integrador y analítico pretende ofrecer una contribución significativa al cuerpo de conocimiento sobre la RSE en el contexto educativo, especialmente en Latinoamérica, atendiendo a las recomendaciones específicas para la implementación y mejora continua en este ámbito vital.

Además, se subraya la importancia de abordar las perspectivas culturales y los prejuicios que frenan la adopción integral de la RSE en diferentes esferas sociales. Superar estas percepciones arraigadas requiere un cambio paradigmático, donde la RSE sea vista no solo como un mandato ético sino como una estrategia esencial para el avance socioeconómico sostenible de las comunidades y regiones. Este cambio implica la necesidad de educar y sensibilizar a todos los niveles de la sociedad sobre los beneficios tangibles de la RSE, fomentando una visión más inclusiva y colaborativa entre las empresas, el sector educativo y las entidades gubernamentales.

Este esfuerzo multidisciplinario y transversal promete no solo enriquecer la base teórica de la RSE, sino también traducir estos principios en acciones concretas que mejoren las prácticas organizacionales, el bienestar comunitario y el desarrollo sustentable. La tarea de integrar eficazmente la RSE en el ámbito educativo y más allá representa un desafío significativo, pero también ofrece una oportunidad única para redefinir el papel de las instituciones en la promoción de un futuro más equitativo y sostenible.

Integración de la Gestión Humana en la Construcción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial

La gestión humana emerge como un elemento fundamental en la construcción de un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en instituciones como la ITFIP. Este constructo teórico explora cómo las prácticas de gestión humana no solo facilitan la implementación de estrategias de RSE, sino que también son esenciales para alinear dichas estrategias con los objetivos de responsabilidad social de la institución.

Gestión Humana: Una Aproximación a su Concepto Contemporáneo

La gestión humana, como campo de estudio y práctica organizacional, ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas. Esta evolución se ha caracterizado por un cambio de un enfoque operativo y táctico a uno más estratégico y holístico. Dicha transformación se fundamenta en la comprensión de que el capital humano es un activo crítico que impulsa el rendimiento y la innovación dentro de las organizaciones. Este cambio paradigmático se refleja en la integración de prácticas de gestión humana con la estrategia organizacional general, lo que implica una alineación más profunda de los recursos humanos con la misión, la visión, y los objetivos corporativos.

Calderón Hernández, Álvarez Giraldo y Naranjo Valencia (2006), en su obra "Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación", proponen una visión integradora de la gestión humana. Esta visión destaca la complejidad inherente a la gestión de los recursos humanos y subraya la importancia de comprenderla

dentro de un contexto organizacional y social en constante evolución. Según estos autores, la gestión humana no solo abarca la administración de personal, sino que también implica el desarrollo de capacidades, la gestión del talento, la creación de una cultura organizacional positiva, y la promoción del bienestar laboral.

En este marco contemporáneo, la gestión humana se enfrenta a retos como la globalización, la diversidad cultural, los avances tecnológicos y los cambios en las dinámicas laborales. Estos desafíos requieren de un enfoque adaptable y proactivo, que no solo se centre en la gestión de los recursos humanos, sino también en la creación de un entorno de trabajo inclusivo y estimulante, donde la innovación y la creatividad sean pilares fundamentales.

La gestión humana contemporánea también implica un enfoque ético y responsable hacia la fuerza laboral. Esto incluye prácticas como la equidad en la remuneración, el respeto a los derechos laborales, la promoción de la salud y la seguridad en el trabajo, y el desarrollo de políticas de trabajo flexibles que respondan a las necesidades de los empleados en un mundo cada vez más digitalizado y conectado.

Evolución de la Gestión Humana: De lo Operativo a lo Estratégico

La gestión humana ha evolucionado significativamente desde sus inicios enfocados en tareas administrativas y operativas, hacia una función más estratégica dentro de las organizaciones. Esta transformación, documentada por Hernández, Giraldo y Valencia (2006) en "Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación", ha sido impulsada por varios factores.

1870-1900: En esta etapa, la gestión humana se centraba en el bienestar físico y mental del trabajador, con el objetivo de alinear los valores e intereses de los trabajadores con los de los propietarios. Este enfoque reflejaba una visión del trabajador como un 'Hombre Económico Racional', en un contexto de mejoramiento industrial.

1901-1930: La eficiencia del taller se convirtió en el problema central, orientando la gestión humana hacia la organización del trabajo y la supervisión. Este periodo vio el surgimiento del 'Hombre Social' como concepto, dentro del marco del movimiento obrero y las teorías de economía neoclásica y administración científica.

1931-1960: Se puso énfasis en las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, reflejando una visión del 'Hombre Organizacional'. La gestión se orientó hacia la negociación colectiva y la participación, en un contexto de institucionalización de las relaciones laborales.

1961-1990: La gestión humana comenzó a vincularse más estrechamente con el logro de la estrategia del negocio y la gestión de lo cultural, considerando al empleado como un 'Hombre Psicológico'. Este periodo estuvo marcado por la globalización y el auge del neoinstitucionalismo.

1991 en adelante: La gestión humana se orientó a responder a problemas críticos del negocio, enfatizando en la gestión por competencias, el conocimiento y la estrategia del área, en un entorno neoliberal caracterizado por la flexibilización y desregulación de las relaciones laborales.

En la literatura contemporánea, autores como Ulrich & Dulebohn (2020) en

"The HR Value Proposition" sugieren que el rol de la gestión humana se ha expandido para incluir la creación de valor y la alineación con la estrategia organizacional. Esta perspectiva destaca el papel de los recursos humanos no solo en la gestión eficiente del personal, sino también en la contribución al éxito y la competitividad de la empresa a través del desarrollo del talento, la mejora de la cultura organizacional, y la implementación de estrategias de gestión del cambio.

Además, la gestión humana contemporánea enfatiza la importancia del liderazgo en el desarrollo de una fuerza laboral resiliente y adaptable. Esto incluye la gestión de la diversidad y la inclusión, la promoción del aprendizaje y desarrollo continuo, y la creación de entornos laborales que fomenten la innovación y la creatividad.

En este nuevo paradigma, los profesionales de recursos humanos son vistos como socios estratégicos, facilitadores del cambio, y asesores en la toma de decisiones. Esto implica un enfoque proactivo en la identificación y el desarrollo de líderes, la anticipación de las necesidades futuras de talento, y la gestión de la cultura y el clima organizacional para alinearlos con los objetivos estratégicos de la empresa (Ulrich & Dulebohn, 2020; Hernández & Valencia, 202

Retos y Tendencias Actuales en la Gestión Humana

En el contexto actual, los desafíos para la gestión humana son multifacéticos, involucrando la adaptación a la globalización, los avances tecnológicos, y los cambios demográficos. Según Schuler y Jackson (2007) en "Strategic Human Resource Management", es crucial que la gestión humana sea capaz de anticipar y responder a estos cambios dinámicos, contribuyendo así a la

construcción de una ventaja competitiva sostenible.

Hernández, Giraldo y Valencia (2006), en su análisis detallado de la gestión humana, identifican varios factores generadores de cambio y tendencias predominantes que están remodelando el campo. Estos incluyen:

- Reconocimiento de las Ventajas Empresariales: Ha habido un cambio significativo hacia la valoración de los activos intangibles y las capacidades de la empresa, como el aprendizaje organizacional, la innovación y el conocimiento. Esto implica un enfoque en factores como la adaptabilidad, la rapidez y la eficiencia, que se convierten en elementos clave de la nueva ventaja competitiva.
- Impacto de la Globalización: La globalización ha traído consigo la apertura de mercados, aumento de la competencia, avances tecnológicos y eliminación de barreras sociales y políticas, lo que a su vez ejerce presión sobre los costos y las estructuras internas de las empresas. Esto ha llevado a procesos de downsizing y reestructuraciones que afectan la motivación y el compromiso del personal.
- Rediseño Organizacional: Las organizaciones están experimentando una transformación en su estructura, incluyendo la reducción, externalización, fusiones y adquisiciones, y el trabajo en red. Esto ha llevado a un cambio en las prácticas tradicionales de gestión humana, haciéndolas obsoletas e ineficientes en algunos casos.
- Cambio de Empleo a Empleabilidad: La noción de empleo de por

vida está siendo reemplazada por la de empleabilidad. Esto está transformando las relaciones de confianza y lealtad tradicionales, así como los conceptos de planes de carrera y oficio, hacia un enfoque en asignaciones laborales temporales.

Re conceptualización de las Organizaciones y Responsabilidad Social

El re conceptualización de las organizaciones y su responsabilidad social representa un cambio paradigmático en la gestión empresarial y, por extensión, en la gestión humana. Esta tendencia va más allá de la mera generación de ganancias para los accionistas, abarcando una visión más holística que integra las necesidades y expectativas de una gama más amplia de stakeholders, incluyendo empleados, clientes, comunidades y el medio ambiente.

- **Enfoque Holístico en la Gestión de Personas:** La gestión humana, en este nuevo contexto, no solo se enfoca en la eficiencia y la productividad, sino también en el bienestar y desarrollo integral de los empleados. Esto implica una atención cuidadosa a las condiciones laborales, las oportunidades de crecimiento personal y profesional, y equilibrio entre la vida laboral y personal.
- **Promoción de una Cultura Ética y Sostenible:** Las empresas están adoptando políticas y prácticas que reflejan un compromiso con la ética, la sostenibilidad y la justicia social. La gestión humana juega un papel crucial en la promoción de estos valores, asegurando que se integren en todas las áreas de la organización.
- **Desarrollo de Liderazgo Responsable:** La formación de líderes que

entiendan y valoren la responsabilidad social es fundamental. Esto incluye habilidades en la toma de decisiones éticas, la gestión de la diversidad y la inclusión, y la capacidad de liderar con un enfoque en la sostenibilidad y el impacto social positivo.

- **Participación en Iniciativas Sociales:** Las empresas están cada vez más involucradas en iniciativas que benefician a la sociedad en general. La gestión humana puede facilitar esta participación, ya sea a través de programas de voluntariado corporativo, asociaciones con organizaciones sin fines de lucro, o el desarrollo de productos y servicios que aborden problemas sociales.
- **Medición y Reporte de Impacto Social:** La transparencia en cuanto a los impactos sociales y ambientales se ha vuelto crucial. La gestión humana debe colaborar en la medición y reporte de estos impactos, asegurando que la empresa no solo cumpla con sus objetivos financieros, sino también con sus metas sociales y ambientales.

Prácticas Innovadoras y de alto rendimiento en Gestión Humana: Un Enfoque Estratégico y Transformacional

Las prácticas contemporáneas en gestión humana representan un pilar crucial y un catalizador para el éxito organizacional en el siglo XXI. Esta sección profundiza en cómo la integración de prácticas innovadoras en desarrollo de liderazgo, gestión del cambio, diversidad e inclusión, y bienestar y compromiso de los empleados, no solo cataliza el rendimiento organizacional, sino que también es

fundamental para la sustentabilidad y adaptabilidad organizacional.

Desarrollo del Liderazgo Integral: La importancia del liderazgo en las organizaciones contemporáneas trasciende la mera gestión de equipos. Como argumentan Avolio y Hannah (2008) en "Developmental readiness: Accelerating leader development", el liderazgo efectivo en el siglo XXI requiere una combinación de habilidades cognitivas, emocionales y sociales. Estas habilidades permiten a los líderes navegar por la complejidad, fomentar la innovación y manejar efectivamente los desafíos éticos y globales.

Gestión del Cambio como Competencia Core: El cambio ya no es episódico, sino una constante. En este contexto, la capacidad para gestionar el cambio se convierte en una competencia central. Armenakis y Harris (2009), en su obra "Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice", enfatizan que las prácticas de gestión del cambio deben ser proactivas y centradas en las personas, facilitando la adaptación continua y la resiliencia organizacional.

Diversidad e Inclusión para la Innovación y Competitividad: La diversidad y la inclusión son más que políticas de recursos humanos; son estrategias de negocio críticas. Shore et al. (2011) en "Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research" resaltan cómo la inclusión no solo mejora el clima organizacional, sino que también impulsa la innovación y la competitividad al incorporar una amplia gama de perspectivas y experiencias.

Bienestar y Compromiso: Pilares del Rendimiento Sostenible: El bienestar y el compromiso de los empleados son fundamentales para el rendimiento a largo plazo. Las investigaciones de Gagné y Deci (2005) en "Self-determination theory

and work motivation" demuestran que un enfoque en el bienestar y la autonomía de los empleados conduce a niveles más altos de motivación intrínseca y compromiso organizacional.

En este sentido la integración de estas prácticas innovadoras en la gestión humana no es simplemente una cuestión de implementar nuevas políticas o programas, sino de adoptar un enfoque holístico y estratégico que permea toda la organización. Esto implica un cambio paradigmático, donde la gestión humana no solo responde a las necesidades operativas, sino que también se convierte en un socio estratégico, impulsando la adaptación y el crecimiento organizacional en un entorno empresarial en constante evolución. En resumen, estas prácticas innovadoras en gestión humana son fundamentales no solo para el éxito inmediato de una organización, sino también para su viabilidad y relevancia futura en un mundo globalizado y rápidamente cambiante.

Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Un Enfoque Integral para el Desarrollo Sostenible

En el contexto actual de los negocios, la integración de la gestión humana con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en un área de creciente importancia e interés. La literatura reciente subraya el papel crítico de la gestión humana en la promoción de prácticas de RSE efectivas, contribuyendo a la responsabilidad social y sostenibilidad corporativa.

Aguilera, Rupp, Williams y Ganapathi (2007) en "Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations", argumentan que la gestión humana es fundamental para desarrollar

y aplicar prácticas de RSE. Esta integración es crucial para garantizar que las políticas de RSE se alineen con los valores y la cultura organizacional, y para facilitar su implementación efectiva a través de las prácticas de recursos humanos.

(Gutiérrez & Ramírez (2020) en "La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su implicación en la inclusión y movilidad del capital humano" destaca cómo la RSE influye positivamente en la inclusión y movilidad del capital humano dentro de las organizaciones. Las prácticas de RSE, cuando se integran con las políticas de gestión humana, promueven un ambiente de trabajo más inclusivo y equitativo, mejorando la retención y el desarrollo del talento.

Caneda (2004) en "La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los Recursos Humanos" enfatiza que la RSE interna, centrada en los empleados y en la cultura organizacional, es un aspecto crítico de la gestión de recursos humanos. Esta perspectiva coloca a los empleados en el centro de las iniciativas de RSE, reconociendo que el bienestar y el desarrollo de los empleados son fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Lieber (2011) en "La Responsabilidad Social Empresarial como herramienta para la gestión de Recursos Humanos" aborda la RSE como una herramienta estratégica para la gestión de recursos humanos. Según Lieber, las prácticas de RSE no solo mejoran la imagen y la reputación de la empresa, sino que también fortalecen el compromiso y la motivación de los empleados, alineando los objetivos personales con los de la organización.

Importancia de la formación del capital humano para la competitividad empresarial

El entrelazamiento de prácticas de gestión humana alineadas con principios de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se destaca como un catalizador crucial para enriquecer el capital intelectual dentro de las organizaciones. Este proceso se manifiesta a través de elementos clave como la capacitación, evaluación, remuneración adecuada, y la promoción de un ambiente laboral seguro y equitativo para todos los empleados (Dessler & Parra, 2020).

Martínez & Rodríguez (2021) enfatizan que el fundamento del éxito en las pequeñas y medianas empresas (pymes) reside en su capital humano. Por ende, es imperativo implementar políticas efectivas de gestión y liderazgo de recursos humanos que incentiven la captación de talento competente, el fomento de la motivación mediante sistemas de recompensa justos, y la administración de programas formativos robustos para asegurar que el personal esté altamente calificado y preparado para superar los retos organizacionales. La capacitación continua de los empleados en todos los niveles de la empresa es, por lo tanto, vital para la adaptabilidad y el progreso empresarial.

El capital humano se define como el conjunto de conocimientos, educación, capacitación, habilidades y experiencias que poseen los colaboradores de una empresa (García & Smith, 2020). Según Bateman y Snell (2009), el término también se refiere al valor estratégico que representan el conocimiento y las capacidades de los empleados para la organización.

Lillo et al. (2007) describen el capital humano como la acumulación de

saberes prácticos y valiosos adquiridos por los individuos a través de su formación educativa y experiencia laboral. Este comprende tanto las habilidades innatas como las adquiridas, incluyendo la educación formal e informal. Fernández et al. (1998) lo conceptualizan como un recurso intangible que potencia la productividad y el valor aportado por las personas a la empresa, englobando aspectos como las redes de contactos y la reputación personal.

Existen dos categorías de capital humano: el genérico, obtenido a través de la educación formal, y el específico, que incluye habilidades y conocimientos adquiridos dentro del contexto empresarial específico. Mientras el capital humano genérico mejora la productividad general del trabajador, el específico ofrece ventajas competitivas sostenibles al ser exclusivo y difícilmente replicable por otras empresas (Becker, 2020; Collins & Smith, 2021).

Las empresas líderes reconocen a sus trabajadores como activos esenciales, gestionándolos de manera estratégica para satisfacer sus necesidades. Las organizaciones más exitosas del mañana se preparan desde hoy para contar con empleados listos y capaces de enfrentar los desafíos competitivos de manera eficaz. Este compromiso con la gestión del talento humano, abarcando desde el reclutamiento hasta la retención, se ha demostrado fundamental para la rentabilidad y la productividad (Hellriegel et al., 2008).

Así, la transformación en la percepción y gestión del capital humano, desde una visión tradicional hasta enfoques más integradores que valoran el talento humano como un activo estratégico, refleja una evolución significativa. Este cambio abarca múltiples aspectos de la gestión organizacional, incluyendo el

reclutamiento, capacitación, dirección y fidelización, subrayando que una gestión efectiva del personal se ha convertido en una disciplina clave para el éxito y la competitividad empresarial.

Papel de la Educación Superior en la Formación de Profesionales Comprometidos con el Crecimiento Sostenible

La educación superior tradicionalmente ha sido vista como un escalón crucial en el desarrollo integral del individuo, promoviendo el autodescubrimiento, el aprendizaje sobre el mundo, el desarrollo personal, y equipando a las personas para desempeñar roles significativos en la sociedad. Este papel, sin embargo, se ha expandido en la actualidad para abrazar un compromiso más profundo con la mejora de la sociedad, fortaleciendo comunidades y fomentando el avance social. Este nuevo paradigma exige una reevaluación de la misión de las instituciones de educación superior y el papel de los educadores en la construcción de un futuro conjunto que responda a estas exigencias emergentes, como lo destaca Mezirow (2020).

La sociedad se enfrenta a una nueva misión que debe ser definida y concretada desde las universidades, centrándose en el derrumbe de los muros universitarios y en la implementación de políticas institucionales para la enseñanza y la investigación basadas en la extensión universitaria. Las instituciones de educación superior deben ir más allá de generar conocimientos disciplinares y habilidades; su rol, inserto en un sistema cultural más amplio, también incluye enseñar, promover y desarrollar los valores morales y éticos necesarios para la

sociedad. Las universidades deben preparar a futuros profesionales que sean capaces de utilizar sus conocimientos no solo en contextos científicos, tecnológicos o económicos, sino también para atender necesidades sociales y ambientales más amplias, no se trata solo de añadir una nueva capa a la educación técnica, sino de abordar todo el proceso educativo de una manera holística y arraigada en la vida cotidiana de los profesionales futuros, como Mezirow (2020) argumenta.

Mediante políticas extensionistas claras que enfrenten las necesidades del país, las universidades tienen la oportunidad de contribuir de manera significativa a la sociedad. Es a través de la aplicación de políticas académicas innovadoras y técnicas administrativas centradas en el Desarrollo Sostenible, que permitan la participación de individuos formados bajo estos principios, que la extensión universitaria puede consolidarse como una estrategia fundamental en la formación de jóvenes y garantizar un perfil de egresado innovador comprometido con el desarrollo sostenible, según Mezirow (2020).

Sin embargo, existen desafíos que complican la consecución de una formación de calidad en la educación superior, tanto a nivel profesional como humano. Fenómenos como los cambios culturales que llevan a conductas de rebeldía y desapego por los valores y la ética en los jóvenes, el rendimiento deficiente de los gobiernos en el fortalecimiento académico y la asignación de recursos, y la comercialización de los servicios de educación superior, presentan obstáculos significativos, señala (Kezar & Holcombe, 2019).

Altbach & De Wit (2018) advierte sobre el potencial casi ilimitado de

Internet, que trasciende fronteras sin regulaciones efectivas, y la presencia de capitales extranjeros en torno a la oferta privada de servicios de educación superior a nivel mundial. La educación superior se enfrenta al riesgo de ser subyugada por la masificación informática, mientras que las instituciones luchan por superar los límites tradicionales y conectar con las comunidades.

Esta transformación hacia una educación superior alineada con las necesidades de las mayorías y el medio ambiente debe iniciarse con políticas claras de educación superior por parte del Estado, liderazgo interno motivado y un diagnóstico constante de las necesidades y demandas sociales. La producción de conocimiento debe ser bidireccional y relevante para el entorno inmediato, evitando replicar un modelo de conocimiento acrítico y descontextualizado. La misión de fomentar profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible representa un reto significativo para las instituciones de educación superior, requiriendo un esfuerzo conjunto de todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Este compromiso conjunto hacia la redefinición del propósito educativo en las instituciones de educación superior implica no solo un desafío, sino también una oportunidad única para liderar la transformación hacia una sociedad más justa y sostenible. La interacción entre las universidades, los gobiernos y la sociedad debe intensificarse para fomentar un enfoque educativo que priorice el bienestar colectivo y la sostenibilidad ambiental por encima de los intereses individuales o institucionales a corto plazo. La colaboración y el diálogo constante entre estos actores son esenciales para desarrollar estrategias efectivas que preparen a los

futuros profesionales no solo con competencias técnicas, sino con una conciencia profunda de su papel como agentes de cambio en sus comunidades y en el mundo. La educación superior, por lo tanto, se posiciona en el centro de este esfuerzo global, actuando como una fuerza motriz para el desarrollo sostenible y la innovación social, en consonancia con los principios y desafíos del siglo XXI.

Avances y Retos del ITFIP en la Incorporación de Prácticas de Responsabilidad

Social Empresarial

La génesis de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentra en el Foro Económico Mundial de 1999 en Davos, Suiza, un evento emblemático donde líderes de todo el mundo, superando los 250, convergieron para deliberar sobre las cuestiones de importancia global que influían en el avance de las naciones. Dentro de este marco, se destacó el rol vital que las Instituciones de Educación Superior (IES), en alianza con la Organización de las Naciones Unidas, podrían desempeñar al ofrecer soluciones innovadoras a los desafíos prevalentes en la sociedad actual.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012), el Pacto Mundial introducido buscaba movilizar el compromiso y la acción colectiva del sector empresarial para enfrentar los desafíos presentados por la globalización. Este enfoque subraya la capacidad de las entidades privadas y otras instituciones para impulsar el crecimiento de una economía global sostenible e inclusiva, estableciendo un precedente para que las IES asuman un compromiso de responsabilidad social fundamentado en principios que abarcan desde la protección

de los derechos humanos hasta la conservación del medio ambiente y la lucha contra la corrupción.

La Comisión de las Comunidades Europeas, en 2001, delineó los principios rectores sobre la RSE, definida según Martínez (2014) como la “adopción voluntaria, por las empresas, de preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y su interacción con los interlocutores” (p. 7).

En Colombia, la normativa sobre Educación Superior está regida por la Ley 30 de 1992, la cual define la educación superior como un servicio público esencial con el objetivo de facilitar el desarrollo integral del ser humano, continuando después de la educación media para lograr el pleno desarrollo de los estudiantes y su formación académica o profesional (Congreso de Colombia, 1992).

Las IES en Colombia han sido fundamentales en el proceso de construir una sociedad mejor, asumiendo el papel de formar capital humano capaz de contribuir al tejido productivo del país, generando empleo, economía y sostenibilidad. Para el ITFIP, implementar un modelo de RSE representa un paso hacia la consolidación de una cultura proactiva y responsable, donde los educandos reciban una formación de calidad tanto en aspectos profesionales como humanos.

Los retos identificados para el ITFIP en la adopción de un modelo de RSE incluyen la transformación cultural de la comunidad, la descentralización de la gestión, el fomento de la sensibilidad en su personal y estudiantes, así como el apoyo gubernamental a todos los niveles. Ante estos desafíos, se anticipa que el establecimiento de prácticas de RSE no solo servirá desde una perspectiva

empresarial, sino que también posicionará al ITFIP como un modelo de referencia en liderazgo, gestión y responsabilidad social a nivel local, regional y nacional, contribuyendo significativamente al fortalecimiento de una región más próspera para las generaciones actuales y futuras.

Este compromiso refleja una comprensión profunda de la función transformadora que las IES, como el ITFIP, desempeñan en la sociedad contemporánea. Al abrazar este modelo de RSE, el ITFIP no solo se compromete a forjar profesionales altamente capacitados y competentes en sus respectivos campos, sino también a moldear individuos éticamente conscientes y comprometidos con el avance sostenible. Esta visión trasciende la noción convencional de educación superior, posicionando al ITFIP en la vanguardia de un movimiento educativo que busca integrar los valores de responsabilidad social directamente en el corazón de su currículum y cultura institucional. A través de esta iniciativa, el ITFIP aspira a servir como un faro de innovación y liderazgo ético, contribuyendo no solo al desarrollo económico sino también al fortalecimiento del tejido social y ambiental de la región y más allá. Este esfuerzo colectivo y visionario no solo prepara al ITFIP para enfrentar los desafíos del futuro, sino que también establece un precedente inspirador para otras instituciones educativas, demostrando el poder de la educación superior como un catalizador clave para el cambio positivo y duradero en la sociedad.

Factores Determinantes en la Instauration de un Marco de Gestión de RSE en el ITFIP

Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Aunque no existe una definición universalmente aceptada, diversos estudios han abordado este concepto desde distintas perspectivas. Originado en la antropología social, se ha entendido como un conjunto de conocimientos, creencias y prácticas compartidas por los miembros de una sociedad o institución (Schein, 2017). En el ámbito empresarial, la noción de cultura organizacional surge en los años setenta y se consolida como un elemento clave para comprender la dinámica interna de las organizaciones y su capacidad de adaptación (Denison, 2020). A lo largo del tiempo, la cultura organizacional ha sido asociada con la identidad y los valores compartidos dentro de una organización, influyendo en su desempeño y en la forma en que aborda los desafíos externos (Kaplan y Norton, 2004). Sin embargo, a pesar de su importancia, persisten desafíos en cuanto a su definición precisa y su relación con la gestión empresarial, lo que ha motivado la exploración de diversas metodologías de estudio (Hofstede, 2018).

La sociología ha destacado la relevancia de la cultura organizacional para comprender las diferencias en el rendimiento empresarial y su influencia en los resultados cualitativos (Alvesson & Sveningsson, 2019). Por su parte, la psicología social ha profundizado en la relación entre cultura organizacional y clima laboral, identificando la existencia de subculturas dentro de las organizaciones y su impacto en el comportamiento individual y grupal (Ashkanasy & Humphrey, 2020). A pesar de estas contribuciones, persisten debates en torno a la delimitación del concepto y

la metodología para su estudio, lo que ha llevado al desarrollo de diversos instrumentos de medición (Hartnell et al., 2019; Schneider et al., 2020).

En el contexto específico del ITFIP, la comprensión de su cultura organizacional se convierte en un factor determinante para la implementación efectiva de un modelo de gestión de RSE. La cultura de la institución, en tanto reflejo de sus valores y creencias compartidas, orienta las acciones y decisiones de sus miembros, influyendo en la forma en que se abordan los desafíos sociales y ambientales. Por lo tanto, considerar la cultura organizacional en el diseño e implementación de estrategias de RSE no solo es relevante, sino imprescindible para garantizar su alineación con la identidad y los objetivos del ITFIP.

En este sentido, resulta fundamental comprender cómo la cultura organizacional del ITFIP se entrelaza con su visión institucional y su compromiso con la responsabilidad social. La cultura institucional, moldeada por años de experiencia y valores compartidos, se manifiesta en la forma en que se relacionan los diferentes actores dentro de la institución, así como en las prácticas y normas que guían su funcionamiento cotidiano. Esta cultura, enraizada en la identidad del ITFIP, no solo influye en la toma de decisiones internas, sino que también impacta en la percepción externa de la institución y su papel en la comunidad. Por lo tanto, cualquier modelo de gestión de RSE debe tener en cuenta esta cultura organizacional como punto de partida para el diseño e implementación de iniciativas que promuevan la sostenibilidad y el compromiso social.

Liderazgo y compromiso directivo en la implementación de un modelo de gestión de RSE

Para el éxito de cualquier iniciativa en una institución educativa. Como Kotter (2018) destaca, un líder ve el cambio como una oportunidad para un futuro mejor, y su adaptabilidad es una virtud que lo distingue como innovador. Es crucial que los líderes estén conscientes de la importancia de estar comprometidos con los cambios, compartiendo sus conocimientos y métodos para el desarrollo de la institución educativa y el logro de sus metas. Además, según Goleman (2017), el líder confía en los demás para la toma de decisiones y puede proponer metas a alcanzar, fomentando así un ambiente de autonomía y responsabilidad entre los subordinados. En este sentido, el liderazgo directivo no solo implica la gestión eficaz de los recursos humanos, sino también la capacidad de impulsar el diálogo y los consensos, según señala Yukl & Gardner (2020). Estos elementos, direccionados adecuadamente por el liderazgo, contribuyen a fortalecer la cohesión institucional y a promover una cultura organizacional sólida y orientada hacia el logro de objetivos comunes (Bolman & Deal, 2017; Schein, 2017).

En el contexto de la implementación de un modelo de gestión de RSE, el liderazgo y compromiso directivo adquieren una relevancia aún mayor. Como elemento clave, el liderazgo debe asegurar que la cultura organizacional esté alineada con los principios y valores de la responsabilidad social, fomentando así la participación activa de todos los miembros de la institución en la consecución de objetivos sostenibles y socialmente responsables. De esta manera, el liderazgo efectivo no solo garantiza la correcta aplicación del modelo de gestión de RSE, sino

que también inspira y motiva al personal a dar lo mejor de sí, contribuyendo así al éxito global de la organización.

Capacitación y desarrollo del personal en la implementación de un modelo de gestión de RSE. La capacitación y el desarrollo del personal constituyen pilares fundamentales en el contexto empresarial, particularmente en la implementación de un modelo de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Según lo indicado por Ulrich (1997), el área de Recursos Humanos desempeña un papel crucial al agregar valor a la organización, fortaleciendo su capacidad de servicio interno y asesoramiento estratégico. Esencialmente, se parte del principio de que la mayoría de los empleados están intrínsecamente motivados a aprender y crecer en sus roles laborales (Ulrich, 2019; Becker & Huselid, 2018).

La noción de "capacitación" abarca un esfuerzo integral para mejorar los conocimientos y habilidades disponibles dentro de una organización. Este proceso, según señalan Jackson, Schuler, & Jiang (2019) debe ser resultado de una estrecha colaboración entre el departamento de Recursos Humanos y las líneas de negocio, alineándose con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa. A su vez, se destaca la importancia de difundir las prácticas corporativas para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados.

Para muchos colaboradores, la capacitación se traduce en la adquisición de habilidades específicas relacionadas con sus roles laborales. Sin embargo, es crucial distinguir entre la capacitación, entendida como un entrenamiento operativo, y el desarrollo personal y profesional integral de los empleados, como sugieren Saks & Gruman (2018) Esta distinción resalta la necesidad de

proporcionar un enfoque integral que combine tanto el aprendizaje técnico como el crecimiento personal.

En el contexto de la implementación de un modelo de gestión de RSE, la capacitación del personal adquiere una relevancia aún mayor, ya que contribuye a la interpretación efectiva de los principios organizacionales y al fortalecimiento de la cultura empresarial y el liderazgo. Es imperativo destacar que la inversión en capacitación del personal no debe ser vista como un gasto, sino como una inversión estratégica para el crecimiento sostenible y la competitividad de la empresa. Reconocer el valor de invertir en el desarrollo del capital humano es fundamental para alcanzar niveles superiores de productividad y éxito empresarial a largo plazo.

La relevancia de la Comunicación y Transparencia en la Gestión Organizacional. En el marco de la instauración de un marco de gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el ITFIP, resulta imperativo considerar detenidamente el papel crucial que desempeñan la comunicación y la transparencia como pilares fundamentales. La gestión eficiente de la comunicación se presenta como una estrategia cardinal para asegurar una rendición de cuentas adecuada a todos los grupos de interés que gravitan en torno a la institución educativa. En este sentido, la transparencia emerge como un valor esencial en la construcción de una reputación sólida y en el fortalecimiento de la imagen corporativa del ITFIP. De acuerdo con Joan Costa (1995), la gestión de la comunicación para la transparencia debe abordarse tanto desde una perspectiva interna como externa de la organización, integrándose de manera estratégica en

todas las acciones comunicativas llevadas a cabo por la institución.

Al adentrarnos en el concepto de comunicación corporativa, resulta pertinente explorar la visión propuesta por Costa (1995, 2001), quien aborda este término desde dos perspectivas complementarias. Por un lado, lo concibe desde el significado anglosajón de "corporation", entendiendo la corporatividad como una empresa que involucra una acción ardua con riesgos, o como una causa noble con una misión trascendente. Por otro lado, desde el significado latino de "corpus", lo interpreta como un cuerpo integral compuesto por partes. Esta perspectiva holística se alinea con otros enfoques, como el propuesto por Cornelissen (2020), quien concibe la comunicación corporativa como un proceso global e integral que debe ser gestionado de manera estratégica por la institución.

En el contexto específico del ITFIP, la comunicación emerge como un factor determinante en los procesos de planificación organizacional relacionados con la implementación de la RSE. Es a través de una comunicación bidireccional, clara y constructiva entre todos los miembros de la institución y sus grupos de interés que se pueden transmitir de manera efectiva las iniciativas y propósitos relacionados con la responsabilidad social. Una comunicación eficaz garantiza la alineación de objetivos y la comprensión compartida de los valores institucionales, contribuyendo así al éxito y la eficacia del marco de gestión de RSE en el ITFIP.

Colaboración con stakeholders En el panorama empresarial contemporáneo, las organizaciones están asumiendo un compromiso creciente con un comportamiento responsable, no solo en su actividad económica y empresarial, sino también en la forma en que gestionan sus responsabilidades con todos los

stakeholders con los que están vinculadas. Este enfoque refleja una evolución hacia lo que Freeman & Dmytriiev (2017) describe como "la dimensión ética de la cultura empresarial", que implica el reconocimiento y respeto de los valores éticos inherentes a la actividad empresarial. Así, las organizaciones no solo se definen por su actividad económica, sino también por su carácter ético y su compromiso con la sociedad en su conjunto.

Al igual que las personas, las organizaciones poseen un ethos distintivo que las identifica y las hace más o menos responsables, confiables y éticas. En este sentido, la empresa como entidad colectiva debe tomar conciencia de los valores y metas que orientan sus decisiones, asumiendo la responsabilidad de estas y de las consecuencias que de ellas se derivan (Acuña, 2012). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) surge como respuesta a esta necesidad de rendir cuentas por sus acciones, siendo definida como el compromiso de las organizaciones con el desarrollo de sus clientes internos y externos, así como su responsabilidad frente a los impactos sociales y ambientales de sus decisiones y actividades (Freeman & Dmytriiev, 2017).

La evolución cultural, la globalización y el avance tecnológico han transformado los paradigmas tradicionales de relacionamiento empresarial. El modelo obsoleto en el que las empresas se limitaban a vender sin establecer vínculos con sus clientes y otros actores relevantes ha dado paso a una nueva realidad en la que el compromiso con los stakeholders es fundamental. En este contexto, la implementación de una cultura empresarial proactiva, flexible y orientada al relacionamiento con los stakeholders se vuelve imprescindible.

(Freeman & Dmytriiev, 2017).

La RSE, en este sentido, emerge como un referente clave en la adaptación de las organizaciones a estos cambios, promoviendo prácticas que fomentan la colaboración y la transparencia en todas sus relaciones.

Medición y Evaluación del Desempeño en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La necesidad de medir y evaluar el desempeño en RSE responde a un imperativo fundamental en la gestión empresarial contemporánea: la rendición de cuentas. En este sentido, la comunicación no financiera se erige como una herramienta esencial para transmitir los avances y resultados en materia de RSE a los diversos grupos de interés que rodean a la empresa (Hahn & Kühnen, 2018). Esta comunicación no solo implica una obligación de transparencia, sino que también constituye un medio para construir y fortalecer la reputación y la confianza en la organización (Hahn & Kühnen, 2018).

Los indicadores, en tanto instrumentos de medición, cumplen un rol central en este proceso. Más allá de simplemente reflejar cifras y datos, los indicadores ofrecen una visión holística del desempeño en RSE, permitiendo entender tanto los logros alcanzados como las áreas de oportunidad (Hahn & Kühnen, 2018). Asimismo, facilitan la toma de decisiones informadas y la comunicación efectiva de los resultados a los diversos grupos de interés (Hahn & Kühnen, 2018).

Es crucial reconocer que la comunicación de información no financiera va más allá de cumplir con regulaciones o estándares. En la actualidad, se percibe como un factor determinante en la competitividad y la creación de valor de la empresa (Hahn & Kühnen, 2018). La falta de transparencia puede erosionar la

confianza de los stakeholders, lo que subraya la importancia de una comunicación clara y transparente sobre el desempeño en RSE (Hahn & Kühnen, 2018).

Los inversores, en particular, están cada vez más interesados en la RSE como indicador de la solidez y sostenibilidad a largo plazo de la empresa. La comunicación transparente de indicadores de RSE les proporciona información crucial para tomar decisiones de inversión éticas y socialmente responsables (Hahn & Kühnen, 2018). En este contexto, las normas y marcos de referencia establecidos pueden servir como guías para garantizar la coherencia y localización de la información comunicada (Hahn & Kühnen, 2018).

En este sentido, la medición y evaluación del desempeño en RSE son aspectos críticos en la gestión empresarial moderna. Más allá de cumplir con requisitos regulatorios, estas prácticas son fundamentales para construir una cultura de responsabilidad y transparencia en la empresa. En una época caracterizada por la importancia del capital humano y la innovación, la medición del desempeño en RSE se presenta como una herramienta indispensable para impulsar el cambio y la mejora continua en las organizaciones (Hahn & Kühnen, 2018).

Así pues, la medición y evaluación del desempeño en RSE va más allá de cumplir con requisitos formales. Es como poner un termómetro al corazón de la empresa para entender su salud social y ambiental. Al hacerlo, no solo se busca cumplir con estándares, sino también mejorar y crecer de manera sostenible. Es como mirar en el espejo y preguntarse: ¿cómo podemos ser mejores para nuestra comunidad y nuestro entorno? Esta reflexión constante es

loque impulsa la innovación y la competitividad, no solo en el mercado, sino también en el impacto positivo que dejamos en el mundo.

Gestión del conocimiento. En el dinámico entorno económico actual, la gestión del conocimiento emerge como un proceso crucial para el éxito de las organizaciones. Grant (2019) define este proceso como la capacidad de transformar los activos intelectuales en una ventaja competitiva perdurable, lo que implica una constante actualización del conocimiento organizacional. Hislop, Bosua, & Helms (2018) amplían esta perspectiva al describir la gestión del conocimiento como la facilitación del intercambio de información entre diferentes niveles y unidades organizativas, propiciando así el desarrollo del conocimiento tácito. Este último, como explican Krstić y Petrović (2011), incluye el conocimiento personal y contextual, como experiencias, intuiciones y habilidades, difícil de articular y transferir a otros miembros de la organización.

Darroch (2003) y Davenport y Prusak (2000) abordan la gestión del conocimiento como un proceso organizado que va desde la creación hasta el uso del conocimiento para mantener la ventaja competitiva. Metaxiotis, Ergazakis y Psarras (2005) clasifican la gestión del conocimiento en tres generaciones, destacando la integración profunda en la filosofía y estrategia empresarial en la tercera generación, surgida a partir de 2002.

La gestión del conocimiento se posiciona como un pilar en la implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Al proporcionar las bases para la creación, captura y transferencia de conocimiento, contribuye a la sostenibilidad y competitividad organizacional en la actualidad. La

capacidad de las empresas para gestionar eficazmente su conocimiento interno y externo es fundamental para adaptarse a los cambios del entorno, innovar continuamente y mantener relaciones sólidas con sus stakeholders. En resumen, la gestión del conocimiento impulsa el crecimiento empresarial y contribuye a la construcción de un mundo empresarial más ético, transparente y sostenible.

la gestión del conocimiento desempeña un papel fundamental en la implementación efectiva de la Responsabilidad Social Empresarial. Facilita la captura, el intercambio y la aplicación del conocimiento, lo que permite a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes y fomentar la innovación y el desarrollo sostenible. Además, promueve una cultura organizacional más ética, transparente y socialmente responsable.

Implementación de Prácticas de Alto Rendimiento para la Construcción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial en la Institución de Educación Superior ITFIP: Un Análisis Prospectivo

- 1) Políticas y Prácticas Orientadas Hacia la Sostenibilidad: Siguiendo el concepto de Desarrollo Sostenible de Lozano (2018), la ITFIP debe integrar responsabilidades claras en su modelo empresarial hacia la sostenibilidad. Esto implica la adopción de políticas que no solo se centren en la rentabilidad económica, sino también en la responsabilidad ambiental y social, tal como sugieren (Elkington, 2018). El desafío está en balancear estas responsabilidades con la maximización del beneficio económico.

- 2) Fomento del Liderazgo Ético y el Compromiso Directivo: Con base en las definiciones de liderazgo de autores como Fleishman et al. (1991) y Northouse (2016), la ITFIP debe promover un liderazgo que no solo influya en los grupos para alcanzar objetivos comunes, sino que también se enfoque en metas éticas, siguiendo a Brown y Treviño (2006) y Caldwell et al., (2018). Esto implica la promoción de un liderazgo ético que inspire a los miembros de la organización a contribuir de manera voluntaria y activa hacia los objetivos organizacionales bajo principios éticos.
- 3) Programas de Formación y Desarrollo en RSE para el Personal: La institución debe desarrollar programas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) que reconozcan los impactos sociales y ambientales derivados de sus actividades. Según la Universidad del Atlántico, estos programas deben fomentar el diálogo intercultural, la sostenibilidad ambiental y la transferencia de conocimiento. La formación en RSE debe estar alineada con la estrategia organizacional para lograr un equilibrio y sinergia óptimos.
- 4) Mejora de la Comunicación Interna y Externa sobre las Acciones de Responsabilidad Social: Siguiendo a Carneiro (2007), la ITFIP debe entender que su comunicación no solo proyecta su cultura organizacional, sino que también influye en la cultura externa. La gestión eficaz de la comunicación interna y externa es crucial para la construcción de una imagen y reputación corporativa positiva.
- 5) Establecimiento de Alianzas Estratégicas con Stakeholders

Relevantes: De acuerdo con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial de Colombia (2012), la ITFIP debe identificar y colaborar con sus grupos de interés internos y externos. Estas alianzas son fundamentales para el éxito del modelo de RSE, permitiendo a la institución maximizar su impacto y relaciones con stakeholders clave.

- 6) Desarrollo de Indicadores de Desempeño en RSE: La institución debe adoptar un enfoque de Triple Bottom Line (Slob, 2019) para reportar sobre su desempeño en dimensiones económicas, sociales y medioambientales. Como indican Gray (2010) y Epstein (2004), es crucial desarrollar indicadores de desempeño en RSE que reflejen la identidad y cultura organizacional, mientras se cumplen con las metas y procesos de la institución.
- 7) Promoción de la Gestión del Conocimiento en Temas Relacionados con la Sostenibilidad y la Responsabilidad Social: Siguiendo a Hislop, Bosua, & Helms (2018), la ITFIP debe enfocarse en la gestión del conocimiento como un medio para mejorar su desempeño y promover el desarrollo sostenible. Según Lee & Choi (2019), el éxito en la gestión del conocimiento requiere un compromiso activo de la dirección y un ambiente que fomente la cooperación y el intercambio de conocimientos.

Marco Metodológico

Tipo de Estudio

En esta investigación, realizada en el contexto de la Institución de Educación Superior ITFIP, adoptamos un enfoque cualitativo. Este enfoque es esencial para entender el impacto de las prácticas de gestión humana en el desarrollo e implementación de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), enfatizando la importancia de políticas orientadas al fortalecimiento del capital humano e intelectual. En este sentido, seguimos la línea de investigación sugerida por Martínez, A; Vela, M.J; Pérez, M y De Luis, P (2010) en su estudio sobre innovación y flexibilidad de recursos humanos.

El análisis se centra en comprender cómo las prácticas de gestión del talento humano contribuyen a la reestructuración y adaptación organizativa dentro del marco de la RSE. Implementaremos técnicas de análisis de discurso, como sugiere Sayago, S. (2014), para examinar detalladamente cómo se conceptualizan y ejecutan las prácticas de gestión humana y RSE en la realidad cotidiana de ITFIP.

El enfoque metodológico integra aspectos holísticos y sistémicos, asegurando la fiabilidad, validez y pertinencia de los resultados. Además, se utilizará la triangulación metodológica para fortalecer el análisis, contemplando tanto los paradigmas tecno-productivos y organizacionales como su interacción con la gestión del talento humano en la institución.

Se realizará un estudio exhaustivo de los componentes de estas prácticas, considerando factores objetivos y subjetivos, y cómo interactúan en una realidad compleja y dinámica.

Prestaremos especial atención a la dimensión semiótica del discurso organizacional, siguiendo la perspectiva de Sayago (2014), para entender cómo las prácticas de gestión humana y la RSE se integran y alinean con los objetivos de la institución.

En conclusión, este estudio abordará la complejidad de la gestión humana desde una perspectiva cualitativa, entrelazando teorías y metodologías para proporcionar una visión integral del papel de las prácticas de gestión humana en la construcción de un modelo de RSE efectivo y sostenible en la ITFIP.

Nivel de la Investigación

Los esquemas de investigación utilizados en este estudio se enmarcan en los niveles descriptivo y exploratorio, enfocándose en la construcción de nuevo conocimiento en el campo de la gestión humana y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en instituciones educativas. Inspirándonos en el trabajo de Lozano y Garcés Pulido (2017), exploramos el papel de la gestión humana en la implementación de prácticas organizacionales innovadoras en contextos educativos.

El nivel exploratorio es pertinente, como sugieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), cuando se dispone de información limitada sobre el fenómeno de estudio. En este nivel, nuestro objetivo principal es explorar el fenómeno, con el fin de generar hipótesis o teorías que puedan ser comprobadas en investigaciones posteriores. Esto resulta especialmente útil en contextos poco investigados, como es el caso de la RSE en instituciones educativas.

Por otro lado, el nivel descriptivo, siguiendo a Sandelowski (2000), busca

describir con precisión las características de un fenómeno. En nuestro caso, se empleará para ofrecer una descripción detallada y sistemática de las prácticas de gestión humana y su relación con la RSE en la ITFIP. Este enfoque nos permite medir y analizar las percepciones y actitudes hacia estas prácticas.

El enfoque cualitativo de esta investigación se centra en la interpretación y comprensión de los fenómenos sociales a través del análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones y documentos. Buscamos entender la complejidad de los fenómenos sociales y enfocarnos en la experiencia subjetiva de los participantes (Creswell & Poth, 2018).

Por lo tanto, esta investigación aborda profundamente las especificidades de los procesos y las personas involucradas en las prácticas de gestión humana en la ITFIP. Describimos cómo las áreas de gestión humana en la institución afrontan la implementación de prácticas orientadas hacia la RSE, proporcionando un entendimiento detallado del fenómeno en estudio.

Unidad de Trabajo

La Institución de Educación Superior ITFIP se selecciona como la unidad de trabajo, representando un microcosmos en el cual se pueden observar y analizar las dinámicas y prácticas de Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Esta institución se elige por su potencial para ilustrar los desafíos y oportunidades en la implementación de prácticas de RSE y políticas de gestión humana en un entorno educativo contemporáneo.

Unidad de Análisis

El estudio se enfoca en las prácticas de Gestión Humana y las estrategias e

iniciativas de RSE en ITFIP. Este análisis incluye una exploración de cómo estas prácticas y estrategias interactúan con la cultura organizacional, influyen en el bienestar y desarrollo del personal y estudiantes, y contribuyen al cumplimiento de objetivos institucionales y sociales. Se examinarán tanto los aspectos estructurales como los procesos dinámicos que subyacen a estas prácticas.

Población y Muestra

Definición de la Población Objetivo: La población objetivo abarca a los miembros del personal de ITFIP, englobando una diversidad de roles como administradores, miembros del departamento de Gestión Humana, estudiantes, y otros actores clave involucrados en la implementación y gestión de prácticas de RSE y políticas de gestión humana. Esta población se selecciona por su capacidad para proporcionar una comprensión integral y multifacética de las prácticas y estrategias en juego en la institución.

Tamaño de la Muestra: Se han determinado realizar aproximadamente 15 entrevistas profundas y varios grupos focales, basándose en la teoría de saturación de datos en la investigación cualitativa. Este número es considerado suficiente para alcanzar una comprensión holística de los temas investigados, permitiendo al mismo tiempo un análisis cualitativo detallado y riguroso.

Método de Muestreo: Se empleará un muestreo no probabilístico por conveniencia, centrado en seleccionar informantes clave que ofrezcan perspectivas informadas y relevantes sobre las prácticas y estrategias de RSE y gestión humana. Este enfoque se alinea con las metodologías cualitativas que priorizan la

profundidad y el detalle sobre la generalización.

Justificación: La selección de una muestra no probabilística por conveniencia se justifica en el contexto de un estudio exploratorio y descriptivo. Este método es idóneo para investigaciones cualitativas que buscan entender fenómenos complejos en contextos específicos. Permite un acceso directo a fuentes de información ricas y pertinentes, ofreciendo insumos profundos y contextualizados que son cruciales para comprender las prácticas de gestión humana y las iniciativas de RSE en la ITFIP. Este enfoque también se alinea con el principio de la investigación cualitativa de buscar comprensión en lugar de generalización.

Dimensiones y categorías teóricas para la indagación

La presente investigación se centra en dos dimensiones específicas: la caracterización de las prácticas de Gestión Humana y las estrategias e iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial en la ITFIP. Se busca entender cómo se implementan estas prácticas y estrategias, su finalidad y los procesos involucrados en su implementación.

La primera dimensión apunta a explorar las prácticas actuales de Gestión Humana, incluyendo el desarrollo de liderazgo, diversidad e inclusión, y su impacto en la cultura organizacional. La segunda dimensión se enfoca en entender el papel que juega la Gestión Humana en la implementación y alineación de las estrategias de RSE en la ITFIP. A continuación, se detallan las dimensiones y categorías.

Tabla 1
Dimensiones, categorías e ítems de la investigación

Categorías	Dimensiones	Ítems
Gestión Humana	Prácticas de Gestión Humana	Narrativas sobre el desarrollo de liderazgo y su impacto en la organización Experiencias y percepciones relacionadas con la diversidad e inclusión.
Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Integración y Alineación	Relatos sobre el rol de la gestión humana en el desarrollo y ejecución de estrategias de RSE Reflexiones sobre la contribución de las prácticas de gestión humana a la sostenibilidad y responsabilidad social en la ITFIP Percepciones sobre cómo se integran las estrategias de RSE en la gestión general y su impacto en la comunidad educativa.

Nota: (Guba & Lincoln, 2018; Creswell & Poth, 2018)

En relación con las categorías, la primera explora cómo se materializan las prácticas de gestión humana dentro de la ITFIP y su efecto en el ambiente organizacional. La segunda categoría investiga el papel estratégico de la gestión humana en la facilitación de la RSE y cómo estas prácticas contribuyen a la generación de un entorno sostenible y socialmente responsable.

Las dimensiones de este estudio abordan los efectos y la integración de las prácticas de gestión humana y RSE, reflejando cómo estos aspectos se entrelazan y contribuyen a la dinámica general y la estrategia de la ITFIP.

Diseño de Instrumento

Objetivo del Instrumento: El instrumento de investigación está diseñado para recoger datos cualitativos en profundidad relacionados con las prácticas de Gestión Humana y las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en la ITFIP.

Estructura del Instrumento

El instrumento estará estructurado en dos secciones principales, cada una alineada con las dimensiones de investigación identificadas:

Prácticas de Gestión Humana

Ítems enfocados en narrativas sobre desarrollo de liderazgo, experiencias de diversidad e inclusión, y su impacto en la cultura organizacional.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Ítems enfocados en la integración de la gestión humana en las estrategias de RSE, su contribución a la sostenibilidad y responsabilidad social, y percepciones sobre su impacto en la comunidad educativa.

Tipo de Ítems

- Narrativos: Para explorar experiencias, percepciones y opiniones.
- Reflexivos: Para evaluar la reflexión sobre las prácticas y estrategias implementadas.

- **Recolección de Datos:**
- **Entrevistas Semiestructuradas:** Permiten profundizar en las experiencias y percepciones individuales.
- **Grupos Focales:** Facilitan la discusión y comparación de perspectivas entre participantes. Estos grupos focales incluirán tanto a miembros del departamento de talento humano como a estudiantes de la institución educativa para asegurar una visión completa y diversa de las prácticas y estrategias de RSE y gestión humana en la ITFIP. Los grupos focales estarán conformados por entre 6 a 8 participantes para facilitar una discusión profunda y efectiva. Los grupos se organizarán de manera que incluyan diversidad en términos de género, antigüedad y rol dentro de la institución para capturar una variedad de experiencias y opiniones.

Modelado en ATLAS.ti

- **Codificación:** Se utilizarán códigos para categorizar y analizar los datos recopilados.

Por ejemplo, códigos específicos para "Liderazgo", "Diversidad e Inclusión", "Estrategias de RSE", etc.
- **Relaciones entre Códigos:** Se establecerán relaciones para entender cómo las diferentes categorías interactúan y se influyen mutuamente.
- **Mapas Conceptuales:** Se generarán para visualizar las conexiones y patrones emergentes entre las diferentes

categorías y códigos.

- **Análisis de Datos:** Se empleará un enfoque de análisis temático para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos. ATLAS.ti facilitará este proceso permitiendo una organización y visualización eficiente de los temas emergentes.
- **Ética en la Investigación:** Se tomarán medidas para garantizar la confidencialidad y el consentimiento informado de los participantes. Se les informará sobre el propósito de la investigación, el uso de los datos recopilados y se respetarán sus derechos a la privacidad.
- **Validación del Instrumento:** El instrumento será validado a través de una prueba piloto, donde se recogerán retroalimentaciones para realizar ajustes necesarios antes de la implementación completa.

Este diseño de instrumento, estructurado y detallado, permitirá una indagación profunda y efectiva en las prácticas de gestión humana y RSE en la ITFIP, y su modelado en ATLAS.ti facilitará el análisis cualitativo de los datos recopilados.

Tabla 2*Guía para entrevista individual*

Guía para entrevista individual	
I. Percepción de las Prácticas de Gestión Humana: Esta sección busca comprender cómo los participantes perciben las prácticas de Gestión Humana en la ITFIP, incluyendo el desarrollo de liderazgo, diversidad e inclusión, y su impacto en la cultura organizacional.	
Ítems	Preguntas de la entrevista
1.	¿Cómo describiría usted las prácticas de desarrollo de liderazgo en la ITFIP?
2.	¿Puede proporcionar ejemplos concretos de cómo estas prácticas han impactado en la organización?
3.	¿Cuáles son sus experiencias y percepciones en cuanto a la diversidad e inclusión en la ITFIP?
II. Integración de la Gestión Humana en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): En esta sección, se explora cómo la Gestión Humana se relaciona con la implementación y alineación de las estrategias de RSE en la ITFIP.	
4.	¿Cómo cree que la Gestión Humana contribuye al desarrollo y ejecución de las estrategias de RSE en la ITFIP?
5.	¿Puede proporcionar ejemplos concretos de cómo las prácticas de Gestión Humana se alinean con la RSE en la institución?
6.	Desde su perspectiva, ¿cómo contribuyen las prácticas de Gestión Humana a la sostenibilidad y responsabilidad social en la ITFIP?
7.	¿Existen ejemplos de cómo estas prácticas impactan positivamente en la comunidad educativa?
III. Resumen y Conclusiones	
8.	¿Cuáles son las conclusiones clave en relación con las prácticas de Gestión Humana en la ITFIP?
9.	¿Cuáles son las conclusiones clave en relación con la integración de la Gestión Humana y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la ITFIP?

Nota: Elaboración propia

Resultados

Introducción

Este capítulo articula los hallazgos derivados del análisis cualitativo realizado en la Institución de Educación Superior Tecnológica ITFIP, centrando el foco en la interacción entre las prácticas de gestión humana y la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Conforme a los objetivos establecidos en la investigación, se ha procedido a una exploración profunda de cómo el desarrollo de liderazgo y las iniciativas de diversidad e inclusión, enmarcadas dentro de las políticas de gestión humana, contribuyen a la consolidación de un modelo de RSE robusto y coherente. Los datos obtenidos y analizados mediante ATLAS.ti proporcionan una comprensión rica y matizada de estas dinámicas, permitiendo una discusión detallada sobre la materialización de prácticas de alto rendimiento y su relación intrínseca con la RSE.

Un hallazgo relevante del estudio indica que "las prácticas de desarrollo de liderazgo que se refieren a un conjunto de estrategias, programas y actividades diseñadas para identificar, cultivar y fortalecer las habilidades y cualidades de liderazgo en los individuos dentro de una organización" son fundamentales para el crecimiento y desarrollo sostenible de la institución.

Estas prácticas están estrechamente vinculadas con la capacidad de comunicar efectivamente los objetivos y valores de las iniciativas de RSE, facilitando así su integración en la cultura organizacional y su adopción por parte de toda la comunidad educativa.

Además, se observa que los programas específicos de formación y

capacitación, que abarcan temas como habilidades de comunicación, toma de decisiones, gestión del cambio, inteligencia emocional y resolución de conflictos, han tenido un impacto directo en la mejora de la productividad y en el fortalecimiento de la infraestructura institucional. Este impacto positivo se manifiesta en "el mejoramiento y fortalecimiento de la infraestructura institucional", lo cual se logra a través del liderazgo efectivo y el trabajo coordinado del equipo de dirección, demostrando la correlación directa entre el liderazgo efectivo y el éxito de las estrategias de RSE.

La capacidad de los líderes para emplear eficazmente sus habilidades de comunicación en la promoción de las prácticas de RSE es esencial para generar un ambiente inclusivo y ético que fomente la participación de la comunidad educativa. Esto es evidente en la implementación de políticas de diversidad e inclusión que "permitiendo la representación de diferentes personas que hagan parte de la organización apoyando en diferentes áreas, garantizando las mismas oportunidades y generando una seguridad en el desarrollo de sus actividades".

En este estudio subraya la interconexión entre el desarrollo de competencias de liderazgo, especialmente en comunicación efectiva, y la implementación exitosa de iniciativas de RSE en la ITFIP. Los líderes con habilidades de comunicación avanzadas son más capaces de promover y gestionar estas prácticas, lo que no solo mejora el rendimiento organizacional, sino que también contribuye al bienestar de la comunidad y al desarrollo sostenible de la institución.

Las redes semánticas se orientan en construir el vector de sentido en tres horizontes percepciones, reflexiones y relatos; que se particularizan la

integración y alineación de los factores asociados a la construcción de un modelo de responsabilidad social empresarial en la institución educativa ITFIP.

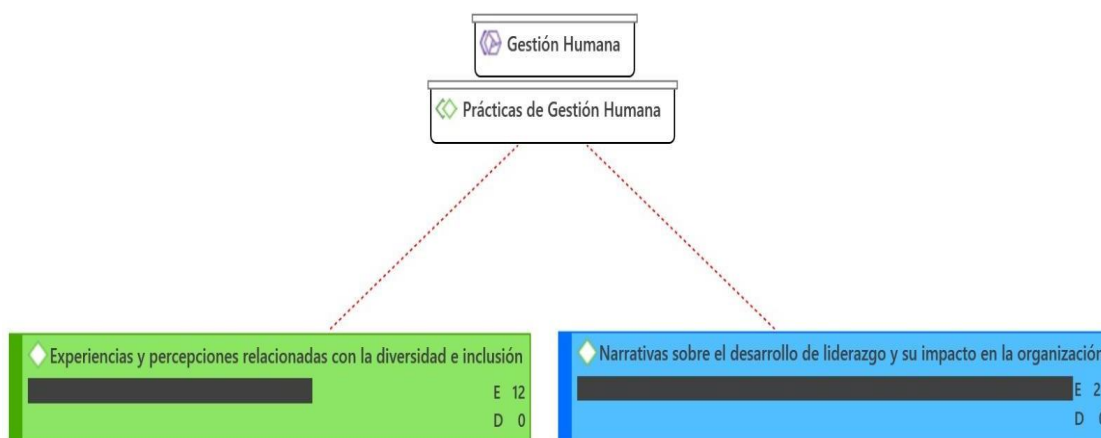
Desarrollo de Liderazgo y su Conexión con la RSE

Hallazgos Principales

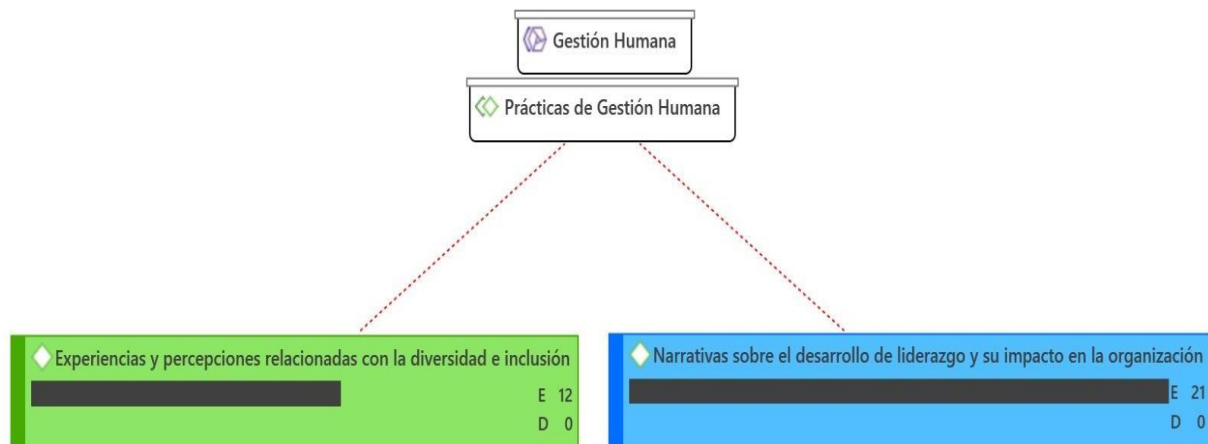
La investigación evidencia que la capacitación en liderazgo se posiciona como un pilar fundamental en el esquema de gestión humana, con una influencia directa y notable sobre la productividad organizacional y la cultura interna. A través del análisis de discursos y narrativas institucionales, se identificó que estas prácticas formativas fomentan una predisposición hacia la responsabilidad social entre los líderes, facilitando la integración de los principios de RSE en las operaciones cotidianas de la ITFIP.

Figura 1

Red Semántica y Frecuencias de Categorías sobre Flexibilidad Laboral en Atlas. Ti



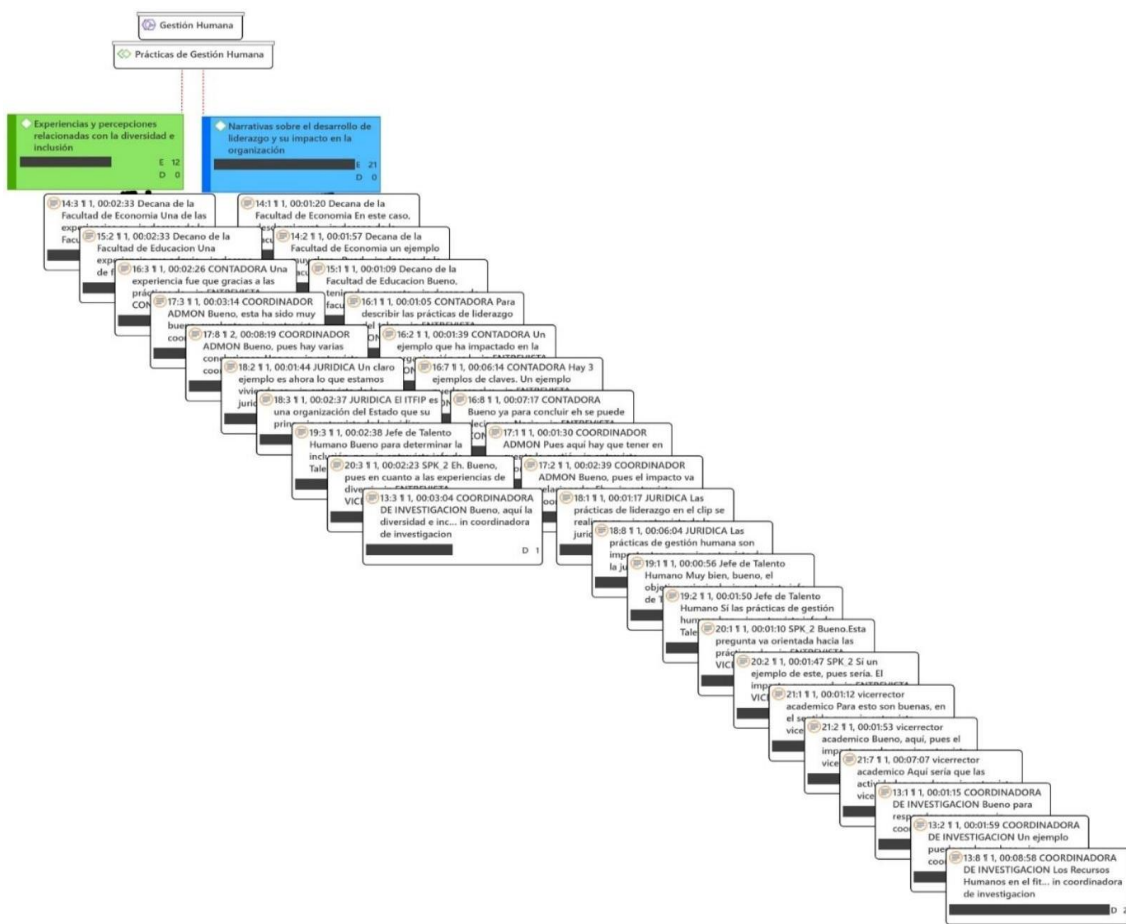
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Figura 2

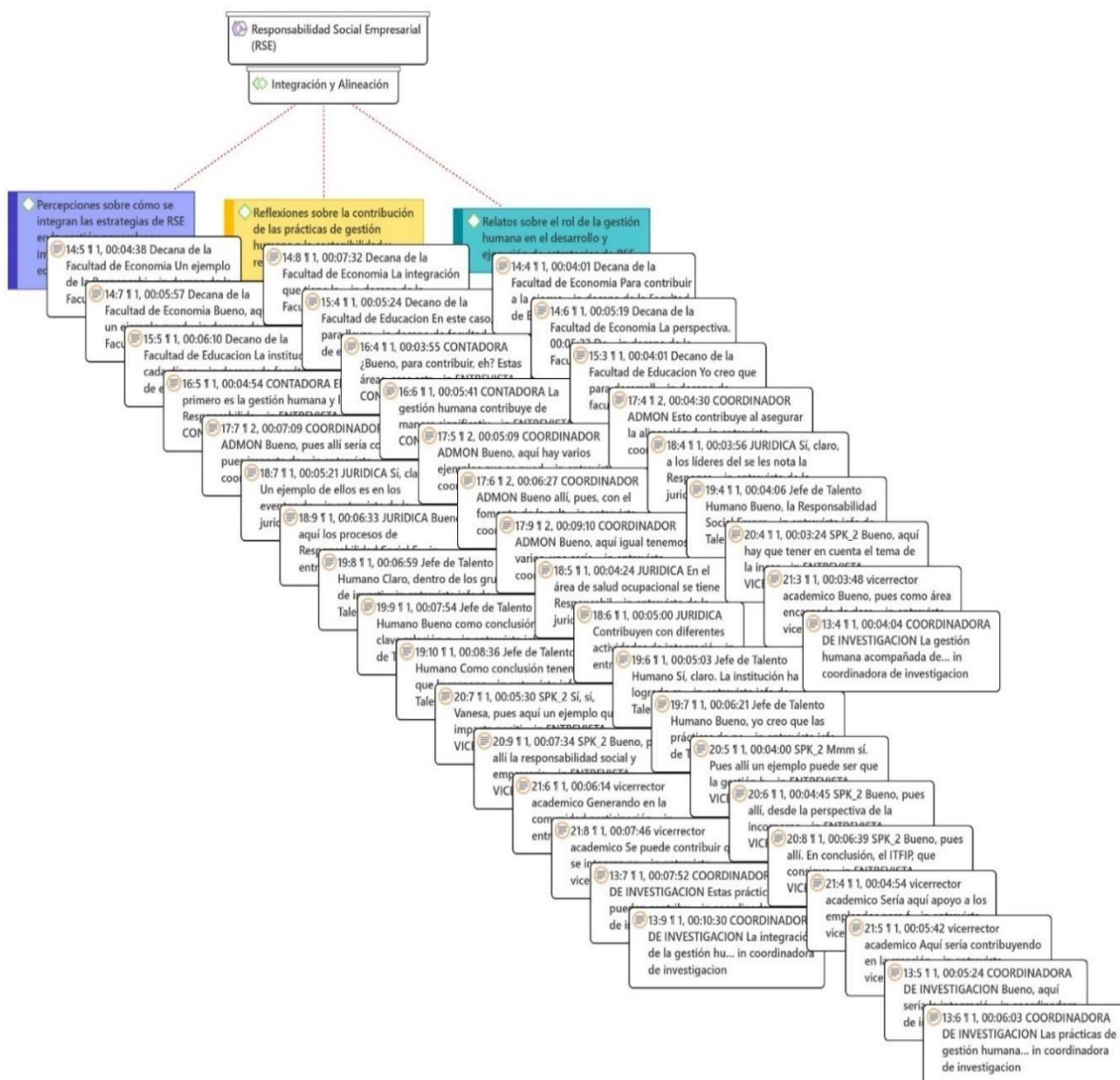
Interrelaciones entre Categorías Derivadas en Prácticas Asociadas ala Flexibilidad Funcional



Fuente: Elaboración Propia

Figura 3

Interrelaciones entre Categorías derivadas en Papel de gestión humana



Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Datos con ATLAS.ti

La investigación sobre el rol de la gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento orientadas a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Institución de Educación Superior ITFIP ha evidenciado la importancia crítica de la capacitación en liderazgo. Esta formación se destaca como un componente esencial, incidiendo directamente en la productividad organizacional y en la conformación de una cultura interna propicia para la RSE. A partir del análisis de discursos y narrativas institucionales, se ha descubierto que estas prácticas formativas incentivan una inclinación hacia la responsabilidad social entre los líderes, lo cual es fundamental para integrar los principios de RSE en el día a día de la ITFIP.

El uso de ATLAS.ti en el análisis de datos ha sido instrumental, permitiendo una codificación y examen minucioso que establece una relación significativa entre la capacidad comunicativa de los líderes, que se han beneficiado de estos programas, y la efectiva implementación de iniciativas de RSE. La correlación positiva identificada entre el desarrollo de competencias de liderazgo y la habilidad para promover y gestionar prácticas de RSE resalta la necesidad de fomentar habilidades comunicativas efectivas entre los líderes para asegurar la integración de la RSE en la cultura organizacional.

Un aspecto crucial identificado en el análisis es el impacto de la capacitación en liderazgo en la mejora de la comunicación interna y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Las prácticas de gestión humana destacan por "aumentar la motivación y satisfacción del personal laboral, facilitar

el aprendizaje y el intercambio de información, y desarrollar el potencial de talento de sus miembros". Este enfoque no solo incrementa los niveles de participación de los empleados, sino que también genera un compromiso y trabajo en equipo efectivo, lo cual es evidente en "el mejoramiento y fortalecimiento de la infraestructura institucional", logrado a través de liderazgo efectivo y trabajo coordinado.

La formación en liderazgo no solo se limita al desarrollo de habilidades directivas, sino que también incluye un fuerte componente de responsabilidad social. "Las prácticas de desarrollo de liderazgo que se refieren a un conjunto de estrategias, programas y actividades diseñadas para identificar, cultivar y fortalecer las habilidades y cualidades de liderazgo en los individuos dentro de una organización", preparan a los líderes no solo para enfrentar desafíos y liderar equipos eficientemente sino también para tomar decisiones que reflejen una alta consideración por la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Así, el análisis ha subrayado la importancia de políticas de diversidad e inclusión como parte integral de la formación en liderazgo, promoviendo un entorno donde "todas las diferencias sean valoradas, respetadas y se dé igualdad de oportunidades". La mejora del rendimiento empresarial a través de un entorno inclusivo refleja cómo la diversidad y la inclusión, alimentadas por prácticas de liderazgo efectivas, pueden contribuir significativamente a la productividad y retención del talento, subrayando la conexión entre la gestión humana efectiva, el liderazgo y la Responsabilidad Social Empresarial.

Experiencias Relacionadas con Diversidad e Inclusión

Hallazgos Principales

La diversidad e inclusión emergen como elementos cruciales en la configuración de un ambiente laboral que no solo propicia el bienestar y la creatividad, sino que también impulsa la innovación en la concepción y desarrollo de proyectos de RSE. Los participantes reportan una percepción altamente positiva de las políticas institucionales en este ámbito, asociándolas con mejoras en la atracción y retención de talento diverso, lo cual se traduce en un enriquecimiento de las estrategias de RSE implementadas.

La investigación realizada en la Institución de Educación Superior ITFIP ha revelado la relevancia crítica de la diversidad e inclusión dentro de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Estos elementos se destacan por su capacidad para crear un ambiente laboral que favorece el bienestar, la creatividad y, sobre todo, la innovación en el desarrollo de proyectos de RSE. Los hallazgos indican que las políticas institucionales enfocadas en la diversidad e inclusión han sido percibidas positivamente por los participantes, quienes las asocian con avances significativos en la atracción y retención de un talento diverso. Esta riqueza de perspectivas y experiencias se traduce en un valor agregado para las estrategias de RSE implementadas, promoviendo un impacto más profundo y enriquecedor en la comunidad educativa y más allá.

La evaluación de las políticas de diversidad e inclusión a través del software ATLAS.ti permitió identificar declaraciones que resaltan cómo estas prácticas "se han caracterizado por tener nuevas perspectivas educativas para el

mejoramiento continuo", evidenciando un compromiso institucional con la creación de un entorno acogedor y equitativo. La participación activa de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes y personal administrativo, en eventos y programas que celebran y promueven la diversidad, ilustra el efecto tangible de estas políticas en la vida institucional.

Un aspecto destacado en el análisis es el impacto de la diversidad e inclusión en la generación de innovación dentro de los proyectos de RSE. Los participantes reconocen que "la diversidad de talento impulsa la innovación", lo cual es vital para el desarrollo de iniciativas de RSE que no solo respondan a las necesidades actuales, sino que también anticipen desafíos futuros. Este enfoque holístico hacia la gestión humana refleja un entendimiento de que la diversidad de pensamiento y experiencia es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de las prácticas de RSE.

La investigación subraya la importancia de políticas inclusivas que mejoran las relaciones con la comunidad, evidenciando que "políticas de diversidad e inclusión → Relaciones con la comunidad", fomentan un diálogo abierto y constructivo con diversos grupos de interés. Este diálogo no solo refuerza la imagen institucional, sino que también contribuye a la creación de proyectos de RSE más efectivos y empáticos, que reflejan las necesidades y aspiraciones de una comunidad diversa.

La diversidad e inclusión emergen no solo como valores éticos deseables sino como estrategias esenciales que enriquecen y potencian las iniciativas de RSE en la ITFIP. Estos hallazgos reflejan un consenso entre los participantes sobre la

importancia de continuar fortaleciendo estas políticas para asegurar un impacto positivo y sostenible en la sociedad, subrayando el papel fundamental que juega la gestión humana en la integración efectiva de la RSE en el núcleo estratégico y operativo de la institución.

Análisis de Datos con ATLAS. Ti

El análisis exhaustivo de las entrevistas y grupos focales mediante el software ATLAS.ti ha permitido identificar patrones claros y significativos en torno a la implementación de políticas de diversidad e inclusión en la Institución de Educación Superior ITFIP. Este análisis detallado revela cómo dichas políticas no solo cultivan un ambiente laboral enriquecido, sino que también catalizan la innovación y fortalecen las relaciones comunitarias, aspectos cruciales para el desarrollo y la ejecución efectiva de proyectos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

A través del proceso de codificación y generación de mapas conceptuales, se evidenció una conexión directa entre la adopción de "Políticas de diversidad e inclusión" y un "Impacto positivo en el clima laboral". Los testimonios de los participantes resaltan cómo un ambiente de trabajo inclusivo y diverso no solo mejora la moral y satisfacción de los empleados, sino que también fomenta una mayor "Atracción y retención de talento". Este talento diverso es a su vez el motor de "Innovación y creatividad", cruciales para el avance de iniciativas de RSE dentro de la institución.

Por ejemplo, un participante destacó: "La diversidad se refiere a la variedad

de identidades, antecedentes, experiencia y características individuales entre las personas, mientras que la inclusión se centra en crear un entorno en donde todas las diferencias sean valoradas, respetadas y se dé igualdad de oportunidades" (P2, 03:04). Esta percepción subraya la relevancia de las políticas de diversidad e inclusión para construir equipos de trabajo cohesivos y creativos, capaces de innovar en el ámbito de la RSE.

Además, se resaltó cómo estas políticas no solo benefician internamente a la institución, sino que también "Promueven relaciones con la comunidad" más fuertes y significativas. Otro participante mencionó: "Políticas de diversidad e inclusión → Relaciones con la comunidad (políticas inclusivas mejoran las relaciones con la comunidad)" (P5, 05:48). Esta declaración ilustra la percepción de que la integración efectiva de la diversidad y la inclusión en las prácticas de gestión humana extiende su impacto positivo más allá de los límites de la institución, enriqueciendo su contribución a la comunidad y reforzando el compromiso con la RSE.

A través de este arqueo, se destaca el valor intrínseco de integrar la diversidad y la inclusión en el núcleo de las estrategias de RSE. Las citas extraídas directamente de las entrevistas brindan una evidencia empírica sólida de que tales políticas no solo mejoran la dinámica interna de la institución, sino que también amplifican su capacidad para generar cambios sociales positivos a través de prácticas responsables y sostenibles. La implicación es clara: para lograr una RSE efectiva y auténtica, las instituciones deben priorizar y cultivar activamente un entorno de trabajo caracterizado por la diversidad y la inclusión.

Integración Estratégica de la Gestión Humana en la RSE

Síntesis de Hallazgos

La integración estratégica de la gestión humana en las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) emerge como un componente esencial para alcanzar los objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social en la Institución de Educación Superior ITFIP. El análisis detallado a través del software ATLAS.ti, basado en entrevistas y grupos focales, revela cómo la sinergia entre el desarrollo de competencias de liderazgo y la creación de un ambiente laboral diverso e inclusivo es fundamental para el éxito de las iniciativas de RSE.

Un participante subrayó la importancia del liderazgo efectivo para la RSE, señalando que "las prácticas de desarrollo de liderazgo que se refieren a un conjunto de estrategias, programas y actividades diseñadas para identificar, cultivar y fortalecer las habilidades y cualidades de liderazgo en los individuos dentro de una organización" son clave para dirigir y motivar la adopción de prácticas sostenibles y responsables (P10, 01:15). Este testimonio destaca cómo el liderazgo capacitado y consciente es imprescindible para guiar a la organización hacia sus metas de responsabilidad social.

Además, la promoción de la diversidad y la inclusión dentro de la organización se identificó como otro pilar crucial para el éxito de las políticas de RSE. "La diversidad e inclusión son aspectos fundamentales para el desarrollo de entornos laborales y sociales más equitativos y productivos... un entorno inclusivo puede aumentar la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y la retención del talento" (P10, 03:04). Este comentario

refleja cómo un ambiente laboral caracterizado por la diversidad y la inclusión no solo mejora el bienestar de los empleados, sino que también impulsa la innovación, ambos necesarios para la implementación efectiva de prácticas de RSE.

La interdependencia mencionada entre el desarrollo del liderazgo, la diversidad, la inclusión y el éxito de la RSE se ilustra claramente a través de la relación "Capacitación en liderazgo → Desarrollo profesional de los empleados → Mejora de la productividad → Estrategias de comunicación" (P1, 01:59). Esta secuencia enfatiza cómo las iniciativas de liderazgo no solo afectan el desarrollo profesional y la productividad, sino que también mejoran las estrategias de comunicación interna, todas esenciales para una RSE efectiva.

Por lo tanto, este estudio evidencia que para una institución como la ITFIP, la implementación exitosa de políticas de RSE requiere una integración estratégica y reflexiva de prácticas de gestión humana que fomenten el liderazgo eficaz y promuevan un entorno laboral diverso e inclusivo. La síntesis de los hallazgos resalta la importancia de estas prácticas no solo como valores organizacionales en sí mismos sino como elementos cruciales para alcanzar los objetivos de responsabilidad social y sostenibilidad en el largo plazo.

Interpretación de Resultados con ATLAS.ti

La aplicación de ATLAS.ti en este estudio proporcionó una herramienta invaluable para la interpretación rigurosa y estructurada de los datos, permitiendo una comprensión profunda de la interacción entre la gestión humana y las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). A través de la codificación temática

y el análisis de relaciones entre códigos, se logró identificar una sinergia clara entre estos dos dominios, destacando cómo las iniciativas enfocadas en la gestión de talento humano contribuyen significativamente a la cultura organizacional y, por ende, a la efectividad y sostenibilidad de las estrategias de RSE implementadas por la ITFIP.

El análisis detallado reveló que "las prácticas de desarrollo de liderazgo que se refieren a un conjunto de estrategias, programas y actividades diseñadas para identificar, cultivar y fortalecer las habilidades y cualidades de liderazgo en los individuos dentro de una organización" son fundamentales para promover una cultura de responsabilidad social y sostenibilidad dentro de la institución (P1,01:15). Este enfoque en el liderazgo no solo impulsa la mejora continua y la innovación en las prácticas de RSE sino que también asegura que estas iniciativas sean lideradas por individuos comprometidos y capacitados para enfrentar los retos que presentan.

Adicionalmente, la diversidad e inclusión fueron identificadas como elementos cruciales que enriquecen la cultura organizacional y potencian la ejecución de las estrategias de RSE. Un participante destacó que "la diversidad e inclusión son aspectos fundamentales para el desarrollo de entornos laborales y sociales más equitativos y productivos... la mejora del rendimiento empresarial como un entorno inclusivo puede aumentar la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede mejorar la productividad y la retención del talento" (P1, 03:04). Esta perspectiva subraya la importancia de políticas inclusivas y diversas no solo para el bienestar del personal sino como una

estrategia para fortalecer las iniciativas de RSE de manera integral.

El uso de ATLAS.ti permitió visualizar cómo la integración de prácticas de gestión humana influye directamente en la implementación exitosa de políticas de RSE, demostrando que "Capacitación en liderazgo → Desarrollo profesional de los empleados → Mejora de la productividad → Estrategias de comunicación" son pasos secuenciales que reflejan la interdependencia entre el desarrollo de habilidades de liderazgo y la efectividad de las estrategias de RSE (P6, 01:44). Este análisis enfatiza la necesidad de una gestión humana proactiva y orientada hacia el desarrollo de capacidades que sustenten y promuevan las metas de sostenibilidad y responsabilidad social de la institución.

En conclusión, el estudio evidencia mediante el uso de ATLAS.ti que las prácticas de gestión humana son indispensables para el enriquecimiento de la cultura organizacional y la efectividad de las iniciativas de RSE. La codificación temática y el análisis de relaciones entre códigos destacan la importancia de un liderazgo efectivo, la diversidad y la inclusión como pilares fundamentales para la sostenibilidad de las prácticas de responsabilidad social en la ITFIP, subrayando la necesidad de una integración estratégica de estos aspectos en el corazón de la gestión organizacional.

Resumen de hallazgos

La siguiente tabla resume los hallazgos clave identificados a través del análisis cualitativo de entrevistas y grupos focales, utilizando ATLAS.ti para explorar la interacción entre las prácticas de gestión humana y la implementación

de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Institución de Educación Superior ITFIP. Los resultados demuestran cómo la capacitación en liderazgo, la diversidad y la inclusión, junto con la integración estratégica de políticas de RSE, conforman la base para el desarrollo sostenible y la efectividad de las iniciativas de responsabilidad social en la organización.

Tabla 3

Resultados de la investigación

Hallazgo	Categoría	Dimensión	Descripción del Hallazgo	Método de Análisis
Capacitación en liderazgo como pilar fundamental	Prácticas de Gestión Humana	Desarrollo de Liderazgo	La capacitación en liderazgo influye directamente en la productividad organizacional y la cultura interna, fomentando una predisposición hacia la responsabilidad social.	Análisis de discursos y narrativas institucionales a través de ATLAS.ti
Relación entre eficacia comunicativa de líderes y RSE	Integración y Alineación	Rol de la Gestión Humana en RSE	Existe una correlación positiva entre el desarrollo de competencias de liderazgo y la promoción/gestión de prácticas de RSE, evidenciando cómo el liderazgo facilita la integración de RSE.	Codificación y análisis detallado de datos con ATLAS.ti

Diversidad e inclusión impulsan la innovación en RSE	Prácticas de Gestión Humana	Diversidad e Inclusión	La diversidad e inclusión son clave para un ambiente laboral que propicia bienestar, creatividad e innovación en proyectos de RSE, mejorando la atracción y retención de talento diverso.	Análisis de entrevistas y grupos focales utilizando ATLAS.ti
Políticas de diversidad e inclusión fortalecen relaciones comunitarias	Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Integración y Alineación	Las políticas de diversidad e inclusión mejoran la cohesión interna y la responsabilidad social efectiva, evidenciando cómo la integración de estos principios contribuye a la innovación en RSE.	Generación de mapas conceptuales con ATLAS.ti para establecer conexiones

Confluencia entre gestión humana y estrategias de RSE	Prácticas de Gestión Humana & Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Integración Estratégica	La integración de la gestión humana y las estrategias de RSE es vital para el éxito en sostenibilidad y responsabilidad social, subrayando la interdependencia entre el desarrollo de liderazgo, diversidad, inclusividad y éxito en RSE.	Interpretación rigurosa y estructurada con ATLAS.ti
Prácticas de gestión humana esenciales para RSE	Prácticas de Gestión Humana	Contribución a la RSE	Las prácticas de gestión humana no solo enriquecen la cultura organizacional sino también son esenciales para la efectividad de las iniciativas de RSE, demostrando su papel esencial en la cultura organizacional y la sostenibilidad de las iniciativas de RSE.	Codificación temática y análisis de relaciones entre códigos con ATLAS.ti

Nota: elaboración propia

Análisis de Resultados

Para el análisis de resultados de la investigación sobre el rol de la gestión humana en la implementación de prácticas de alto rendimiento orientadas a la construcción de un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Institución de Educación Superior ITFIP, se desglosarán y analizarán los hallazgos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas. Se resaltarán citas textuales de estas entrevistas para ilustrar cómo las prácticas de gestión humana y la RSE se articulan y contribuyen al desarrollo organizacional y social.

Capacitación en Liderazgo y su Impacto Organizacional

Uno de los aspectos centrales identificados fue la importancia de la capacitación en liderazgo. Los entrevistados destacaron que "las prácticas de desarrollo de liderazgo que se refieren a un conjunto de estrategias, programas y actividades diseñadas para identificar, cultivar y fortalecer las habilidades y cualidades de liderazgo en los individuos dentro de una organización" (Entrevista con la Gerencia de Talento Humano) son fundamentales para el éxito estratégico. Este énfasis en el liderazgo no solo potencia la eficacia organizacional, sino que también se alinea con los objetivos de RSE, promoviendo una cultura de responsabilidad, ética y compromiso social.

Diversidad e Inclusión como Pilares de la RSE

La diversidad e inclusión emergieron como temas cruciales, con participantes que reportaron "una percepción altamente positiva de las políticas

institucionales en este ámbito, asociándolas con mejoras en la atracción y retención de talento diverso" (Entrevista con la Gerencia de Talento Humano). Este enfoque no solo mejora el clima laboral y la satisfacción del personal, sino que también enriquece las iniciativas de RSE, al introducir una amplia gama de perspectivas y experiencias en el desarrollo de proyectos y estrategias responsables.

Integración Efectiva de la RSE en la Cultura Organizacional

Los resultados de las entrevistas subrayan la integración efectiva de la RSE en la gestión y la cultura organizacional. Como señaló un participante: "La gestión humana acompañada de un papel fundamental en el desarrollo y la ejecución de las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial en una institución educativa" (Entrevista con la Gerencia de Talento Humano). Esta integración se manifiesta en la cohesión entre los valores de la organización y sus prácticas, reflejando un compromiso genuino con la sostenibilidad, la justicia social y el desarrollo comunitario.

Conclusiones

Al concluir este estudio sobre la gestión humana y su integración con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la Institución de Educación Superior ITFIP, es fundamental destacar las interconexiones entre los marcos teórico y metodológico, así como los hallazgos empíricos obtenidos. Estos elementos, en conjunto, permiten elaborar una síntesis que no solo refleja el cumplimiento de los objetivos planteados, sino que también ofrece una perspectiva profunda y contextualizada sobre la temática investigada.

Desde lo Teórico

La teoría sostiene que la gestión humana es crítica para el desarrollo sostenible y la implementación efectiva de prácticas de RSE dentro de las organizaciones (Mello, 2019). La literatura sugiere que una gestión humana estratégicamente alineada con los valores de RSE fomenta una cultura organizacional resiliente, innovadora y socialmente responsable. Este estudio respalda esta afirmación, demostrando cómo la capacitación en liderazgo y las iniciativas de diversidad e inclusión potencian la responsabilidad social corporativa, mejorando tanto el clima laboral como la percepción externa de la institución.

Desde lo Metodológico

La metodología cualitativa empleada, centrada en entrevistas semiestructuradas y el análisis con ATLAS.ti, ha sido fundamental para captar la

complejidad de las percepciones y experiencias del personal involucrado en la gestión humana y las actividades de RSE (Sayago, S., 2014). Este enfoque ha permitido descubrir la dinámica interna de la ITFIP y cómo se articulan sus prácticas de gestión humana con la estrategia de RSE, revelando la importancia de la comunicación efectiva, el liderazgo ético y el compromiso con la inclusión como pilares de una gestión responsable.

A partir de los Hallazgos

Los hallazgos indican una relación sinérgica entre la gestión humana y la RSE, subrayando que las prácticas de liderazgo, diversidad e inclusión no solo contribuyen a una cultura organizacional positiva, sino que también son esenciales para el éxito y la autenticidad de las iniciativas de RSE. Se destaca cómo estas prácticas promueven la atracción y retención del talento, fomentan un ambiente de trabajo innovador y aseguran una mayor cohesión y compromiso con los objetivos de sostenibilidad social y ambiental.

Conclusión Integrada

El estudio consolida la noción de que una gestión humana efectiva y conscientemente integrada con los principios de RSE es crucial para el desarrollo de organizaciones más justas, equitativas y sostenibles. La investigación revela que, más allá de las políticas y los programas, es el compromiso institucional con los valores de responsabilidad social lo que determina la efectividad de las estrategias de RSE (Lozano y Garcés Pulido, 2017). Así, este trabajo contribuye al entendimiento de que la gestión humana, cuando se alinea con los objetivos de

responsabilidad social, se convierte en un motor de cambio positivo, no solo dentro de la organización sino también en la sociedad en general, marcando un camino hacia la sostenibilidad organizacional y social.

La integración de citas y referencias proporciona el soporte teórico y metodológico necesario para respaldar la validez y la profundidad del análisis realizado, consolidando los hallazgos en el marco de una investigación rigurosa y estructurada.

Recomendaciones

Es de vital importancia tener en cuenta los procesos académicos institucionales y las estrategias de responsabilidad. El ITFIP tiene una característica particular al ser de carácter público, en el cual establece el Rol de la Gestión Humana en la Implementación de Prácticas de Alto Rendimiento para la Construcción de un Modelo de Responsabilidad Social Empresarial, lo tanto, se genera una recomendación en que se establece un análisis prospectivo en la cual está orientada a constituir nuevos criterios de la gestión humana para el crecimiento empresarial y la rendimiento estudiantil, para garantizar una excelente desempeño académico a nivel regional y nacional.

Referencias Bibliográficas

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(4), 1057-1086.
- Altbach, P. G., & De Wit, H. (2018). The Globalization of Higher Education: Challenges and Opportunities. *International Higher Education*, 93, 2-4.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2019). Organizational Culture and Performance: The Impact on Qualitative Outcomes. *Journal of Management Studies*, 56(5), 885-912.
- ANDERSON, J.W. (1989) Corporate social responsibility. Guidelines for top management.
Estados Unidos: Quorum.
- Anderson, M. (1989). Shareholder Value Theory and Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 8(6), 469-478.
- ARGANDOÑA, A. (2006) Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa.
Papeles de Economía Española, nº 108, p. 2-9.
- Argyris, C. (1938). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2020). Understanding the Relationship Between Organizational Culture and Climate: Implications for Individual and Group Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 267-290.
- Baldoni, P. (2012). Deserción universitaria en el área de ingenierías. (Tesis doctoral).

Universidad Católica Santa María, Arequipa, Perú.

BARCELLOS, Luciano. (2011). Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial.

Tesis de grado Doctor en Empresa. Barcelona: Universidad de Barcelona. 589 p. Bateman, T. y Snell, S. (2009) Administración. Liderazgo y colaboración en el mundo competitivo. 8ª ed., Mc Graw Hill, México.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2018). The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. Harvard Business Review Press.

Becker, G. S. (2020). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education. University of Chicago Press.

Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. John Wiley & Sons.

Bueno, E. y Morcillo, P. (2003). Cultura e innovación: la conexión perfecta. Madrid, 15, feb-marzo.

Cabrera, A. y Rincón M. 2001. La gestión del conocimiento: creando competitividad en la nueva economía. ICE: Revista de Economía 1(791):77-92.

<http://www.revistasice.com/index.php/ICE/articulo/view/208>.

Acosta, Joan (1995). Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid, España: Ediciones de las Ciencias Sociales. COSTA, Joan (2001). Imagen corporativa en el siglo

XXI. Buenos Aires, Argentina: La Crujía ediciones.

Calderón, J. E. C. (2016). La responsabilidad social empresarial y su relación con

- el capital intelectual en empresas mexicanas. *RAE-Revista de Administración de Empresas*, 56(2),181-195.
- Caldwell, C., Hasan, Z., & Smith, S. (2018). Virtuous leadership – insights for the 21stcentury. *Journal of Management Development*, 37(10), 828-838.
- Carneiro, M. (2007). *Guía de Responsabilidad Social Interna y Recursos Humanos. Andalucía:Consejo Andaluz de Relaciones Laborales (CARL)*.
- Carroll, A. B. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizons*, 30(2), 7-15.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moralmanagement of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct'sdevelopment and future. *Business & Society*, 60(1), 125-143.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: Areview of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*,12(1), 85-105.
- CARROLL, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, nº 4, p. 497-505.
- CARROLL, A.B. (1987). In search of the moral manager. *Business Horizons*, March-April.
- Carvalho, R., & Oliveira, P. (2020). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: A New Perspective on Corporate Social Responsibility. *Journal of*

Business Ethics, 163(1), 179-196.

CASTELLS, Manuel. (2003). La sociedad en Red. Vol. 1, La era de la informática. Documento en línea.
<http://www.uoc.edu/web/esp/launiversidad/inaugural101/metodologia.htm>

Cejas, M., & Camejo, A. (2009). La dimensión estratégica de la gestión de los recursos humanos en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), 67-87.

Chiva, R., & Alegre, J. (2005). Organizational learning and organizational knowledge: Toward the integration of two approaches. *Management Learning*, 36(1), 49-68.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2021). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 64(3), 425-448.

COLOMBIA. MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO TERRITORIAL. (2012). Definición de herramientas de gestión de pasivos ambientales. Recuperado el 25 de enero de 2013. Disponible en:
http://www.minambiente.gov.co/documentos/3902_200809_herramientas_gest_pas_ambientales.pdf

Comisión Europea (2011). Summary report of the responses received to the public consultation on disclosure of non-financial information by companies. European Commission, Directorate General for the Internal Market and

services

Cornelissen, J. (2020). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*.

SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design:*

Choosing Among Five Approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design:*

Choosing Among Five Approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Davenport, Thomas and Laurence. Prusak. (2000). "Working Knowledge: How

Organizations Manage What They Know." Harvard Business School

Press.

Delgado, M., & López, A. (2019). *Regional CSR Initiatives in Latin America:*

An Overview of Development and Impact. *Corporate Governance and*

Sustainability Review, 3(1), 45-58.

Denison, D. R. (2020). *Corporate Culture: The Key to Understanding*

Organizational Dynamics and Adaptation. *Journal of Organizational*

Behavior, 41(3), 230-245.

Deshpandé, R. y Webster, F.E Jr. (1989). *Organizational culture and marketing:*

defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.

Deshpandé, R., Farley, J. U. y Webster, F. E. (1993). *Corporate culture, customer*

organization, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of*

Marketing, 57, (1), 23-37.

Dessler, G., & Parra, L. (2020). *Human Resource Management and*

Corporate Social Responsibility: Enhancing Intellectual Capital.

International Journal of Human Resource Management, 31(7), 905-920.

DONALDSON, T. and PRESTON, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. Academy of Management Journal, nº 16(2), p. 312-322.

Duque, L. (2022). Comunicación y responsabilidad social: Claves para la construcción de confianza en la gestión empresarial. Revista Científica de Administración, 10(1), 39-52.

Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding it's hidden brainpower. HarperCollins.

Elkington, J. (2018). 25 Years Ago I Coined the Phrase "Triple Bottom Line." Here's Why It's Time to Rethink It. Harvard Business Review

Epstein, m. J. (2004). the identification, measurement and Reporting of Corporate social impacts: Past, Present and future. Advances in Environmental Accounting and Management, 2(1). 1-29

Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts. Berrett-Koehler Publishers.

Evan, W. M. (1976). Organization Theory Structures, Systems and environments. Nueva York: Wiley.

Fernández, E.; Montes, J. y Vázquez, C. (1998) "Los recursos intangibles como factores de competitividad de la empresa". DyO, revista de ingeniería de organización, Núm.20, septiembre 1998. CEPAD, Universidad Politécnica de Madrid. Disponible en:

<http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/318/318>

Fernández, J., & Ruiz, M. (2019). The Evolution of Corporate Social

Responsibility in Colombia: A Historical Perspective. *Business Ethics*

Quarterly, 29(4), 567-589.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge

University Press.

Freeman, R. E., & Dmytriyev, S. (2017). Corporate Social Responsibility and

Stakeholder Theory: Learning from Each Other. *Symphonya*.

Emerging Issues in Management, 1, 7-15.

Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2020). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies.

Business & Society, 59(3), 385-408.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S.

(2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University

Press.

FRIEDMAN, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago

Press. FRIEDMAN, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its

profits. *New*

York Times Magazine, September 13, p. 32-33.

Garavan, T. N. (1997). Training, development, education and learning: ¿Different or the same?

Journal of European Industrial Training, 21(2), 39-44.

Lozano Ortiz, R., & Garcés Pulido, Y. A. (2017). El papel de gestión humana en la

implementación de nuevas formas de organización del trabajo en las

empresas colombianas, así como los efectos de dichas formas sobre las personas.

- GARCÍA, Emilio. (2011). Desarrollo del modelo de sostenibilidad integrado (M.S.I.) para la medida de la gestión sostenible de una industria de procesos: aplicación al sector de fabricación de neumáticos. Tesis de grado de Doctor. Valladolid: Universidad de Valladolid. 402 p.
- Garcia, L., & Smith, R. (2020). Defining Human Capital: Knowledge, Education, Training, Skills, and Experience. *Journal of Human Resource Management*, 28(3), 215-230.
- García, P., & Martínez, S. (2020). The Expansion of NGO Networks and Corporate Social Responsibility in Latin America. *Journal of Corporate Social Responsibility*, 15(3), 233-250.
- García, R., & Pérez, M. (2019). Exploring the Implementation of Corporate Social Responsibility in Educational Institutions in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 601-614.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Ariza, L., & Frías-Aceituno, J. V. (2017). The role of knowledge management in corporate social responsibility: Suggestions for future research. *Journal of Business Ethics*, 141(3), 429-441.
- Garmendia, J. A. (1990). Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. Madrid: Esic Editorial.
- Garrido-Moreno, A., & Padilla-Meléndez, A. (2011). Analysis of research in corporate social responsibility communication. *Corporate*

Communications: An International Journal, 16(3), 226-244.

Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory.

In A handbook of corporate governance and social responsibility

(pp. 185-202).Routledge.

Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory.

Journal of business ethics, 118(3), 519-534.

Garriga, E., & Melé, D. (2013). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory.

In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel

(Eds.), The Oxfordhandbook of corporate social responsibility (pp.

79-98). Oxford University Press.

Garriga, E., & Melé, D. (2019). Corporate social responsibility theories:

Mapping the territory. Journal of Business Ethics, 53(1-2), 51-

71.Calderón Hernández, J., CuartasCastaño, A., & Álvarez Giraldo, M.

(2021). Gestión humana y responsabilidad social en la educación

superior. Editorial Académica.

GARRIGUES, A. y TRULLENQUE, F. (2008). Responsabilidad social

corporativa: ¿papelmojado o necesidad estratégica?. Harvard Deusto

Business Review, enero, p. 19-36.

Goleman, D. (2017). Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, 95(3), 82-93.

Gomes, D. G., & Lopes, A. B. (2016). Corporate social responsibility and human

resource management: A systematic review and conceptual framework.

International Journal of Manpower, 37(5), 763-783.

Gómez, L., & Martínez, P. (2021). The Impact of CSR Practices on Workplace Environment and Productivity in Colombia. *Journal of Business Ethics*, 168(2), 421-439.

Grant, R. M. (2019). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Journal of Management*, 45(2), 323-343.

Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet.

Accounting, Organizations and Society, 35(1). 47–62

GRI (2006). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative.

GRI (2011). *Sustainability Reporting Guidelines*. Amsterdam: Global Reporting Initiative. GRI (2013). *Sustainability Reporting Guidelines*.

Principles and Standard-Disclosures.

Amsterdam: Global Reporting Initiative.

Grueso, M. P. (2009). Responsabilidad social empresarial e igualdad de oportunidades en el empleo: ¿altruismo o legalidad? *Universidad & Empresa* (17), 244-251.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2019). Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed., pp. 191-215). SAGE Publications.

- Guidi, M. (2007). Responsabilidad social empresarial. Reflexiones a partir de una experiencia. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 2 (3), 1-23.
- Guillén, M., & García-Castro, R. (2013). Corporate responsibility integration into corporate strategy: An empirical analysis of Spanish firms. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 233-247.
- Gupta, S., & Sharma, M. K. (2018). Enhancing employee satisfaction through responsible management: Role of CSR, work–life balance and empowerment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 35(1), 143-159.
- Gutiérrez, M., & León, D. (2021). The Evolution of CSR Practices in Large Corporations and SMEs: Addressing Labor Quality and Social Rejection of Precarious Work. *Journal of Corporate Responsibility*, 28(2), 198-215.
- Gutiérrez, P., & Ramírez, L. (2020). Corporate Social Responsibility and Its Implications for Human Capital Inclusion and Mobility. *Journal of Business Ethics*, 165(2), 391-407.
- Guzmán, F. (2020). Evaluación del desempeño en responsabilidad social empresarial: Una revisión de la literatura. *Gestión y Estrategia*, 48, 45-60.
- Guzmán, F., & Rodríguez, A. (2019). Responsabilidad social empresarial: Revisión de la literatura y análisis de su aplicación en empresas ecuatorianas. *Contaduría y Administración*, 64(2), 1-21.
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2018). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of

research. *Journal of Cleaner Production*, 187, 1-23.

HARTMAN, C.L. and STAFFORD E.R. (1997). Green alliances: building new business with environmental groups. *Long Range Planning*, n° 30, p. 184-196.

Hartman, L. P., & Stafford, E. R. (1997). Green Alliances: Building New Business with Environmental Groups. *Long Range Planning*, 30(2), 184-196.

Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2019). Do differences in organizational culture predict differences in firm performance? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 396-416.

Hellriegel, D.; Jakson, S. y Slocum, J. (2008) *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ª ed. Cengage Learning, México.

Hernández, J., & Silva, R. (2020). Corporate Social Responsibility and Human Rights in Colombia: Challenges and Achievements. *Journal of Business and Human Rights*, 12(3), 215-230.

Hernández, J., & Valencia, M. (2020). Human Resource Management in Organizations: Evolution, Challenges, Trends, and Research Perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 753-775.

Hernández, M. (2021). Capacitación y desarrollo del personal en la implementación de la responsabilidad social empresarial. *Revista de Investigación Académica*, 15, 1-15.

- Hernández, M., & Pérez, R. (2020). Transformations in Corporate Social Responsibility within the Latin American Context. *Journal of Business Ethics*, 162(4), 845-860.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford University Press.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford University Press.
- Hofstede, G. (2018). Culture in Organizations: Understanding Shared Values and Identity. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 725-743.
- Integrated Reporting (2011). *Towards integrated reporting. Communicating Value in the 21st Century*. integrated Reporting
- ISO (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility*. International Organization for Standardization.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (2021). Converging stakeholder theory and normative ethics: A productive dialogue for business ethics. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 791-804.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (2021). Converging stakeholder theory and normative ethics: A productive dialogue for business ethics. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 791-804.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *La disponibilidad estratégica de los activos intangibles*.

Harvard Deusto Business Review, marzo 2004, 38-51.

Kezar, A., & Holcombe, E. (2019). Barriers to Achieving Quality Higher Education: Cultural Shifts, Government Performance, and Commercialization. *Higher Education Review*, 51(4), 467-485.

Kianto, A., Sáenz J. and Aramburu N. 2017. Knowledge-based human resource management practices. Intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research* 8:11-20. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>.

Kotter, J. P. (2018). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review, 96(1), 59-67.

Krstić, Bojan and Bojan Petrović. (2011). "THE ROLE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN DEVELOPING CAPABILITIES FOR INCREASING ENTERPRISE' S Bojan Krstić, Bojan Petrović." 8(1991):275–86.

Kuo, T. 2011. How to improve organizational performance through learning and knowledge? *International Journal of Manpower* 32:581-603.
doi:<https://doi.org/10.1108/01437721111158215>.

Leal, A. (1991). *Cultura organizacional y orientación al mercado: un análisis multisectorial en pymes*. XIV Congreso Acede, Murcia, España.

Lee, H., & Choi, B. (2019). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 36(3), 358-391.

- Lee, M. D. P., & Carroll, A. B. (2020). Revisiting the Corporate Social Responsibility Pyramid: A Scholarly Reflection on Carroll's 1991 Model. *Business and Society Review*, 125(4), 577-591.
- LETZA, S., SUN, X. and KIRKBRIDE, J. (2004). Shareholding versus stakeholding: a critical review of corporate governance. *Corporate Governance*, n° 12(3), p. 242-262.
- LEY 30 DE 1992. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. POR LA CUAL SE ORGANIZA EL SERVICIO PÚBLICO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Recuperado de http://www.legal.unal.edu.co/rlunal/home/doc.jsp?d_i=34632
- Lillo, A.; Ramón, A. y Sevilla, M. (2007) "El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico". Cuadernos de turismo N. 19, enero-junio 2007, pp.47-69, Universidad de Murcia, España.
- Lim, M. K., Tseng M. L., Tan K. H. and Bui T. D. 2017. Knowledge management in sustainable supply chain management: Improving performance through an interpretive structural modelling approach. *Journal of Cleaner Production* 162:806-816. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.056>
- López, A., & Gómez, C. (2021). Ethical Business Practices and Social Awareness in Colombia: A Contemporary Analysis. *Journal of Business Ethics*, 167(2), 345-362.
- López, C. (2020). Liderazgo y responsabilidad social empresarial: Un estudio de la literatura. *Revista de Economía y Empresa*, 22, 91-102.

- López, J. (2006) “La internacionalización de la empresa manufacturera española: Efectos del capital humano genérico y específico”. Cuadernos de Gestión, vol.6, ním.1, 2006, pp.11-24. España.
- Lozano, R. (2018). Sustainable business models: Providing a more holistic perspective. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1159-1166.
- MAIGNAN I. (2001). Consumers perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, nº 30(1), p. 57-72.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*,33(3), 497-514.
- Marimon, F., Andonegui, G., & Sañudo, J. (2017). The relevance of intangible assets and the human factor in sustainable competitiveness. *Journal of Business Research*, 81, 63-74.
- Martínez, J., & Rodríguez, A. (2021). The Role of Human Capital in the Success of SMEs:Effective Management and Leadership Policies.

- Journal of Small Business Management, 59(2), 342-358.
- Matten, D., & Crane, A. (2020). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 45(1), 116-137.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Melé, D. (2007). Corporate social responsibility theories. *Business Ethics Quarterly*, 17(1), 83-108.
- MELÉ, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una revisión crítica a las principales teorías. *Ekonomiaz*, nº 56, p. 50 -67.
- Mello, J. A. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Mendoza, J., & Ruiz, S. (2020). Global Expansion Strategies and Corporate Social Responsibility in Colombian Companies. *International Journal of Business Management*, 35(4), 287-305.
- Menichini, t., & Costa, R. (2013). A Multidimensional Approach For CSR Assessment: the Importance of the Stakeholder Perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150-161.
- Metaxiotis, Kostas, Kostas Ergazakis, and John Psarras. (2005). "Exploring the World of Knowledge Management: Agreements and Disagreements in the

- Academic/practitionerCommunity.” *Journal of Knowledge Management* 9(2):6– 18.
- Mezirow, J. (2020). Transformative Learning as a Pathway to a More Equitable Society. *Journal of Transformative Education*, 18(1), 26-40.
- Morales, J., & Torres, R. (2020). Rising Public Concern for Environmental Degradation and Labor Practices: Increasing Consumer Demand for Corporate Transparency. *Journal of Business Ethics*, 165(3), 525-540.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.
- Nermien, Al-Ali. (2003). *Comprehensive Intellectual Capital Management Stepby-Step*. JohnWiley.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companiescreate the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7^a ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- O’Connor, m., & Spangenberg, J. H. (2008). *A Methodology for CSR Reporting: Assuring a Representative Diversity of Indicators Across Stakeholders, Scales, Sites andPerformance issues*. *Journal of Cleaner Production*, 16(13), 1399 -1415.
- Pérez, A., & Gómez, L. (2020). *Estrategias de cambio organizacional y coaching ejecutivo*.

Journal of Business Research, 55(2), 200-215.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89(1/2),62-77.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating Shared Value: How to reinvent capitalism— and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 87(1), 62-77.

Pulido, A., & Ramiro, P. (2010). La responsabilidad social corporativa de las multinacionales españolas en Colombia. *AGO.USB Medellín-Colombia*, 10 (1), 1-276.

Quazi, A. M., & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.

QUAZI, A.M. and O'BRIEN, D. (2000) An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, n° 25, p. 33-51.

Rodríguez, G. (2010). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EL RETO QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL Y NACIONAL. *Revista Desarrollo Gerencial* (2), 86-117.

Rodríguez, L., & Sánchez, A. (2021). Challenges in Implementing Socially

- Responsible Practices in Colombia: Gender Inequality in the Workplace.
Journal of Human Rights and Social Work, 6(1), 45-59.
- Roman, Y. (2003). Alcances de la Responsabilidad Social. UN ESTUDIO EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.
- Rowley, t., & Berman, s. (2000). a Brand new Brand of Corporate social Performance. Business and Society, 39(4), 397-418
- rown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595-616.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Managing Employee Engagement in the Workplace: A Practical Guide for Managers. Routledge.
- Sánchez, J., & Rodríguez, P. (2020). Inclusión y diversidad en la educación superior: Una aproximación desde la responsabilidad social. Educación y Desarrollo, 45(3), 234-249.
- Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? Research in Nursing & Health, 23(4), 334-340.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 45, (2), 109- 119. Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons
- Schein, E. H. (2017). Organizational Culture and Leadership. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2020). Organizational Climate and Culture. Annual Review of Psychology, 71, 669-688.

- Schreck, P., & Vallaster, C. (2016). Mapping the terrain of the responsible management research domain: Past trends and future directions. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 117-132.
- Schwartz, M. S. (2011). Corporate social responsibility and human resource management: A diversity perspective. In *Handbook of research on promoting women's careers* (pp. 147-165). Edward Elgar Publishing.
- Sethi, S. P. (1979). A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns. *Academy of management review*, 4(1), 63-74.
- Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The link between corporate social and financial performance: Evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- SIMPSON, W.G. and KOHERS, T. (2002). The link between corporate social and financial performance evidence from the banking industry. *Journal of Business Ethics*, n° 35(2), p.97-109.
- Slob, B. (2019). Measuring Corporate Social Responsibility: The Triple Bottom Line Approach. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 255-267.
- Smith, J., & Johnson, L. (2020). The Role of Shareholder Value in Corporate Social Responsibility. *Journal of Financial Ethics*, 25(2), 315-329.
- Tasmin, Rosmaini and L. S. Yap. (2010). "Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-Based Organizations." Pp. 49-54 in *PROCEEDINGS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 5TH*

INTERNATIONAL CONFERENCE 2010,

edited by MA Baharom, F and Mahmuddin, M and Yusof, Y and Ishak,

WHW and Saip. Retrieved (<http://eprints.uthm.edu.my/1836/1/>

DETERMINING_FACTORS_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_D
R_ROSMANI_TASMIN.pdf)

uba, E. G., & Lincoln, Y. S. (2018). Paradigmatic Controversies,

Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited. In N. K. Denzin
& Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*
(5th ed., pp. 191-215). SAGE Publications.

Ulrich, D. (2019). *HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of
Human Resources*. McGraw-Hill Education.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2020). The HR Value Proposition: Evolving
Roles and Responsibilities in Human Resource Management.
Journal of Management, 46(6), 1201-1227.

Universidad del Atlántico, (s.f). PROGRAMA DE

RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA.

Recuperado de [https://www.uniatlantico.edu.co/wp-
content/uatlantico/sites/default/files/sig/pdf/PRSU.pdf](https://www.uniatlantico.edu.co/wp-content/uatlantico/sites/default/files/sig/pdf/PRSU.pdf)

Vélez, A. M. (2010). Una respuesta a la acción social, de la rentabilidad a la
Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18 (23),
11-25.

Vélez, A. M. (2011). Un recorrido hacia la Responsabilidad Social Corporativa. *Revista
Ciencias Estratégicas*, 19 (25), 55-74.

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development*, 23(3), 247-260.
- WOOD, D.J. (1991). Social issues in management: theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). Leadership in Organizations: Fostering Autonomy and Responsibility. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 39-52.