

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Gestión para Organizaciones Sostenibles

**Liderando el cambio**

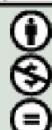
**El rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles**

María Paula López-Faini

Tutora: Genoveva Espinoza Santeli

Quito, 2026

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional



Reconocimiento de créditos de la obra

No comercial

Sin obras derivadas



Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia



## Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, María Paula López-Faini, autora del trabajo intitulado “Liderando el cambio: El rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para obtención del título de Magister en Gestión para Organizaciones Sostenibles en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 24 meses a partir de mi graduación, pudiendo por tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en la red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación por parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

27 de enero de 2026

Firma:



## Resumen

Esta investigación analiza el rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles, situándolo como agente estratégico de cambio en un contexto global marcado por la crisis climática, la transformación tecnológica, y la incertidumbre socioeconómica. A partir de un *scope review*, se identifican los mecanismos mediante los cuales la gestión del talento humano integra criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), fortalece la resiliencia organizacional y contribuye a la generación de valor compartido.

Los resultados evidencian que la sostenibilidad no puede depender únicamente de marcos normativos externos o de iniciativas aisladas, sino que requiere anclarse en la cultura organizacional, en el desarrollo de competencias y en el propósito de las personas que conforman la organización. En este sentido, la gestión del talento humano emerge como un eje articulador entre la estrategia organizacional y la implementación efectiva de prácticas sostenibles.

Desde esta perspectiva, se plantea que liderar la transformación hacia organizaciones sostenibles implica reconocer al talento humano, tanto en su valor intrínseco como extrínseco, como motor de innovación, aprendizaje organizacional y colaboración intergeneracional. De este modo la sostenibilidad trasciende el plano discursivo para materializarse en modelos de gestión integrales que permiten pasar de la intención a la acción.

Este estudio pone de manifiesto que son las personas, a través de sus decisiones, capacidades y sentido de propósito, quienes posibilitan la conversión de los desafíos globales en oportunidades de impacto y transformación social, ambiental y organizacional, consolidando al talento humano como protagonista en la construcción de un presente y futuros sostenibles.

Palabras clave: organizaciones sostenibles, gestión del talento humano, gestión estratégica del talento humano, triple impacto ASG, sostenibilidad organizacional, transformación organizacional, liderazgo sostenible, resiliencia organizacional, competencias para la sostenibilidad, gestión del cambio, valor compartido, resiliencia organizacional, valor intrínseco y extrínseco



Dedico esta tesis a  
la maravillosa oportunidad de aprender cada día,  
a la vida que lo hace posible,  
a las personas que la enriquecen  
y a las circunstancias que lo permiten.



## **Agradecimientos**

Gracias infinitas a mi tribu, gracias a mi familia cercana y a la elegida por enseñarme, acompañarme, apoyarme y ser siempre mi motor.



## Tabla de contenidos

Introducción.....	13
Capítulo primero La gestión del talento humano y su rol en la transformación organizacional.....	19
1. El talento humano como actor del sistema terrestre.....	19
2. Origen y evolución de la gestión del talento humano .....	24
3. Talento humano del siglo XXI .....	27
4. Diversidad generacional en el talento humano del siglo XXI.....	32
5. Habilidades del talento humano del siglo XXI .....	33
6. Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	36
7. Sostenibilidad organizacional .....	37
8. El talento humano y la gestión de riesgos en la transformación hacia organizaciones sostenibles .....	38
9. Criterios ASG .....	40
Capítulo segundo Metodología de investigación: diseño y desarrollo del scope review	43
1. Enfoque metodológico .....	43
2. Pregunta de investigación .....	44
3. Fuentes y alcance de la búsqueda.....	44
4. Criterios de inclusión y exclusión .....	44
5. Estrategia de búsqueda y cadena de investigación.....	44
6. Selección y procesamiento de la información.....	47
7. Mapeo, análisis y síntesis de datos.....	47
8. Validación y rigor metodológico .....	50
Capítulo tercero El talento humano, actor del sistema terrestre, su valor extrínseco e intrínseco en la transición hacia organizaciones sostenibles .....	53
1. Valor extrínseco del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles .....	55
2. Reconocimiento del valor intrínseco del talento humano para la sostenibilidad organizacional .....	56
3. Ejemplos ilustrativos del valor extrínseco e intrínseco del talento humano .....	57
Capítulo cuarto De la teoría a la práctica, propuestas para la gestión del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles .....	63

1. Organización sostenible como objetivo estratégico .....	63
2. Gestión del cambio hacia organizaciones sostenibles.....	65
3. Gestión de riesgos en la transformación del talento humano hacia organizaciones sostenibles .....	71
4. Desarrollo de competencias del talento humano que gestionará organizaciones sostenibles .....	74
4.1 Competencias de criterios ASG para el talento humano en organizaciones sostenibles.....	78
4.2 Upskilling y reskilling: estrategias para el desarrollo de competencias sostenibles	83
4.3 Competencias para el Aprovechamiento de Incentivos Fiscales y Regulatorios.....	84
4.4 El talento humano como facilitador estratégico en agregadores de valor .....	84
para mercados financieros .....	84
4.5 Capital reputacional: el talento humano como constructor de .....	85
legitimidad sostenible .....	85
4.6 Acceso a mercados emergentes: competencias del talento humano para .....	86
identificar y aprovechar oportunidades .....	86
4.7 Certificaciones y reconocimientos: el talento humano como agente de.....	87
credibilidad externa .....	87
5. Indicadores de gestión para la construcción de organizaciones sostenibles .....	89
6. Cultura organizacional en la construcción de organizaciones sostenibles .....	91
7. Sistemas de comunicación y mecanismos de participación .....	93
8. Liderazgo para la construcción de organizaciones sostenibles .....	95
9. La diversidad generacional, una oportunidad para organizaciones sostenibles .....	98
10. Análisis de datos en la gestión del talento humano para organizaciones sostenibles .....	100
Conclusiones.....	105
Lista de referencias .....	109
Anexos .....	133
Anexo 1. Matriz de Análisis .....	133

## Introducción

La estabilidad y la resiliencia del sistema Tierra están indisolublemente ligados al bienestar humano, sin embargo, sus interdependencias no son reconocidas, en consecuencia, a menudo son tratados de manera independiente  
 (Rockström et al. 2023, 102)

En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, las organizaciones enfrentan desafíos que trascienden los límites organizacionales tradicionales. Históricamente, la gestión organizacional ha priorizado la consecución de objetivos financieros a corto plazo (Maley 2014), y en este sentido, el reporte de la Unesco (2023) *Los futuros que construimos*, enfatiza el surgimiento de nuevas necesidades para habitar un mundo complejo. El ciudadano del siglo XXI requiere competencias y habilidades para enfrentar la globalización, los cambios tecnológicos, los cambios demográficos, la crisis climática y la pospandemia. Se reconoce con urgencia la necesidad de abordar de otra manera el futuro, la vida, el trabajo, la ciudadanía, la educación, las industrias y los empleadores, y como consecuencia reconocer que las personas no solo participan en las dinámicas organizacionales, sino que actúan dentro de un sistema terrestre interdependiente, coherente con la perspectiva que entiende al talento humano como actor cuya acción influye directamente en la estabilidad planetaria.

En este contexto las organizaciones no deberían comprenderse únicamente como estructuras técnicas o racionales, sino como sistemas de acción donde las personas negocian, cooperan y ejercen poder dentro de márgenes variables de autonomía. Desde esta perspectiva, las transformaciones contemporáneas revelan que los cambios organizacionales emergen de interacciones humanas complejas, influidas por reglas formales e informales, intereses divergentes y zonas de incertidumbre que las personas gestionan estratégicamente (Crozier y Friedberg 1980). Este enfoque se articula con la comprensión evolutiva y adaptativa que se desarrolla en el primer capítulo, donde los desafíos del Antropoceno requieren que las organizaciones y su talento humano den respuesta mediante procesos de aprendizaje, ajuste y adaptación semejantes a los mecanismos evolutivos presentes en los sistemas biológicos (Heifetz, Grashow y Linsky 2009).

El discurso actual refleja una narrativa apocalíptica que según Danowski y Viveiros de Castro (2024), representa más un desafío metafísico que físico, en el que la sociedad contemporánea oscila entre la amenaza de catástrofe inminente y la esperanza de regeneración. El Informe Global de Riesgos 2026 del Foro Económico Mundial señala que el 90% de los encuestados prevé escenarios de inestabilidad global, variando de moderados a severos.

En este sentido, la encrucijada entre el optimismo y el pesimismo respecto al futuro organizacional y global se manifiesta en fenómenos aparentemente contradictorios que, sin embargo, convergen en la necesidad de una transformación profunda. Por una parte, la pandemia causada por el COVID-19 actuó como un catalizador que transformó profundamente nuestra percepción del trabajo, el espacio y las relaciones humanas. Lejos de ser únicamente una crisis sanitaria, este punto de inflexión histórico abrió una oportunidad única para repensar el rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles (Santos et al. 2024). Por otra parte, y de manera complementaria, la creciente evidencia de la crisis climática no solo representa un desafío, sino que también sugiere una oportunidad de transformación en el ámbito laboral, particularmente al considerar la necesidad de reconvertir las habilidades y conocimientos de aquellos cuyo trabajo se relaciona con la producción basada en petróleo hacia nuevas competencias y una economía baja en carbono (Unesco 2023). Ambos fenómenos, aunque distintos en su naturaleza, confluyen en un imperativo común: la urgencia de rediseñar modelos organizacionales con la gestión del talento humano como agente de cambio hacia la sostenibilidad.

La coyuntura contemporánea presenta otra paradoja que evidencia la vulnerabilidad de los avances en materia de sostenibilidad cuando estos se circunscriben a iniciativas de política pública y directrices administrativas privadas de carácter temporal. El caso paradigmático de la administración de Trump, con su reciente desvinculación del Acuerdo de París por segunda ocasión en 2025, constituye una manifestación empírica de cómo determinaciones unilaterales pueden revertir progresos acumulativos y comprometer esfuerzos multilaterales orientados hacia la sostenibilidad global (Chohan 2025; Frumkin, Haines y Rao 2025; La, Wang y Schuldt 2025; Yang 2025). Esta volatilidad institucional enfatiza la necesidad de incorporar los principios de sostenibilidad en la estructura constitutiva y las capacidades internas de las organizaciones mediante la potenciación del factor más resiliente y adaptativo: el talento humano (Paiva de Báez 2023). La vulnerabilidad institucional muestra que ninguna

transformación, incluida la sostenible, puede sostenerse únicamente mediante normativas externas; requiere que los actores organizacionales reconfiguren sus relaciones, prácticas y equilibrios de poder (Cozier y Friedberg 1980). En esta lógica, la sostenibilidad se lograría no por imposición, sino por la capacidad de las personas para reorganizar colectivamente sus acciones dentro de sistemas sociales interdependientes.

Mientras los países oscilan en concordancia con los ciclos electorales, una cultura organizacional fundamentada en criterios de sostenibilidad, impulsada por agentes organizacionales competentes, representa un contrapeso ante la incertidumbre político-económica y la indefinición geopolítica de quienes liderarán la estrategia sostenible a nivel mundial (Chohan 2025; Frumkin, Haines y Rao 2025; La, Wang y Schuldt 2025; Yang 2025).

En este contexto, la presente investigación postula que la gestión sostenible del talento humano es un mecanismo de transformación que debiera trascender barreras estructurales y brechas de implementación que caracterizan el panorama actual y aportar a los desafíos contemporáneos. En este sentido, un estudio realizado por Jones, Butler y Plenert (2022) revela los vínculos significativos existentes entre la gestión del talento humano, las prácticas y criterios sostenibles ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) con los resultados integrales para la organización y estos, en un contexto de cambios rápidos y constantes se presentan como una valiosa oportunidad para la transformación organizacional. Por lo tanto, el desarrollo del talento humano se convierte en un factor clave para abordar los desafíos asociados con la sostenibilidad organizacional. Esta perspectiva contempla el desarrollo continuo de habilidades técnicas y blandas, conocimientos específicos del sector, aprendizaje experiencial, alianzas colaborativas, fortalecimiento de competencias, así como la incorporación de criterios de sostenibilidad (Schaltegger et al. 2012; Zink 2014; Wagner 2015).

Adicionalmente, el talento humano emerge como un elemento crítico en la creación de valor compartido a largo plazo tanto para las organizaciones como para sus grupos de interés (Schaltegger et al. 2012; Zink 2014; Wagner 2015); las organizaciones y sus líderes podrían beneficiarse al desarrollar el arte de la transformación a través de una gestión del talento humano con una visión más holística que busque integrar aspectos ASG a la organización (Mariappanadar 2003; Ehnert 2009; Freitas et al. 2011) y, asumiendo un rol proactivo actuar como facilitadores del cambio en lugar de responder de manera reactiva a las circunstancias (Steve 2020).

Para abordar estos desafíos con solidez y sustentar adecuadamente los argumentos desarrollados, esta investigación se apoya en la metodología presentada en el Capítulo dos, utilizando un *scope review* o revisión de alcance. Este método permitió examinar de forma ordenada las fuentes recientes vinculadas al talento humano y la sostenibilidad organizacional, reconociendo patrones, conexiones conceptuales y áreas poco exploradas. Mediante un proceso sistemático de búsqueda, filtrado, clasificación y análisis de 224 recursos, entre artículos académicos, documentos técnicos, literatura gris y contenidos audiovisuales, se consolidó un andamiaje conceptual que orienta los análisis que siguen. Esta aproximación metodológica aporta no solo coherencia y transparencia en el proceso investigativo, sino también la amplitud necesaria para comprender un fenómeno complejo y evolutivo como el rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles.

Adicionalmente, la investigación incorpora un aspecto fundamental del desarrollo organizacional contemporáneo: la intersección entre la gestión del talento humano y la sostenibilidad organizacional, y tiene como objetivo general identificar el rol del talento humano en la construcción y transformación hacia organizaciones sostenibles, considerando que el talento humano constituye no solo un recurso organizacional, sino un agente de cambio con capacidad para impulsar y consolidar prácticas sostenibles en todos los niveles de la estructura organizacional.

Para lograr este propósito, el documento se estructura en torno a tres objetivos específicos. Primero, identifica los mecanismos de influencia del talento humano en los diferentes niveles (directivo, estratégico, táctico y operativo) y multigeneracional. Este análisis permite comprender cómo las distintas generaciones y niveles jerárquicos interactúan y contribuyen de manera diferenciada al proceso de transformación sostenible, desarrollándose específicamente en las secciones de liderazgo, diversidad generacional, cultura organizaciones, comunicación y participación del capítulo cuatro.

En segundo lugar, explora los diversos mecanismos a través de los cuales la gestión del talento humano aborda los criterios ambientales, sociales y de gobernanza. Esta exploración resulta fundamental para establecer conexiones concretas entre las prácticas de talento humano y los criterios clave de la sostenibilidad, materializándose a través del análisis de competencias ASG, gestión de riesgos, gestión del cambio y sistemas de incentivos presentado en el capítulo cuatro.

Finalmente, como contribución práctica, se ponen en consideración un conjunto de estrategias basadas en la evidencia recopilada, que sirvan de referencia para las

organizaciones interesadas en orientar la gestión del talento humano hacia la sostenibilidad. Estas estrategias representan un puente entre el conocimiento teórico y su aplicación práctica en contextos organizacionales diversos, materializándose en once dimensiones operativas: organización sostenible como objetivo estratégico, gestión del cambio, gestión de riesgos, desarrollo de competencias, indicadores de gestión, análisis de datos, cultura organizacional, comunicación y participación, liderazgo, diversidad generacional y sistemas de incentivos que se desarrollan integralmente en el capítulo cuatro.



# Capítulo primero

## La gestión del talento humano y su rol en la transformación organizacional

Los seres humanos somos parte del sistema Tierra. Somos gran parte del problema y tenemos que ser gran parte de la solución.  
(Noelia Zafra, citado en El País 2024)

### 1. El talento humano como actor del sistema terrestre

Durante el Holoceno (últimos 10 000 años), la Tierra mantuvo condiciones ambientales excepcionalmente estables que permitieron el florecimiento de la civilización humana. Sin embargo, desde la primera Revolución industrial, hemos entrado en una nueva era geológica denominada el Antropoceno<sup>1</sup> (Irwin 2018), donde la actividad humana se convirtió en la principal fuerza de cambio ambiental global (Rockström et al. 2009). En esta era los seres humanos emergen como actores fundamentales en un sistema ambiental cada vez más frágil, y en la que, a la vez, son actores capaces de generar transformaciones profundas en los sistemas sociales, económicos y de gobernanza para transitar hacia modelos de desarrollo que respeten la integridad del sistema terrestre.

“Somos gran parte del problema y tenemos que ser gran parte de la solución” afirma Noelia Zafra (El País 2024 1), esta reflexión cobra especial relevancia al considerar que la supervivencia y el equilibrio del planeta Tierra están fundamentalmente vinculados al desarrollo humano, a su potencial transformador y responsabilidad histórica como agente de cambio, la crisis planetaria actual no es solo ambiental, sino fundamentalmente una crisis de gobernanza y organización social, pero esta interconexión suele ignorarse, tratándose como aspectos separados. Esta disociación se evidencia en el panorama actual, donde el incremento de 1,5 °C en la temperatura global no solo representa un dato estadístico, sino que materializa una cascada de efectos que impactan directamente en la vida humana: desde la alteración de los ecosistemas marinos que amenazan la seguridad

---

<sup>1</sup>“El Antropoceno representa la era geológica actual donde las acciones humanas constituyen la principal fuerza transformadora de los sistemas planetarios. Esta época se define por las modificaciones profundas y frecuentemente permanentes que la humanidad ha generado en los procesos naturales de la Tierra, manifestándose en alteraciones atmosféricas, degradación de la diversidad biológica, disruptores en los ciclos del agua, modificación química de los océanos y variaciones climáticas globales” (Zarilli 2024, 95).

alimentaria, hasta los eventos meteorológicos extremos que comprometen la infraestructura, ponen en riesgo la seguridad de las personas y generan consecuencias graves e irreversibles tanto para las operaciones organizacionales como para la sociedad en su conjunto (Rockström et al. 2023). La acumulación de plásticos y micro plásticos en sistemas biológicos, junto con el aumento de emisiones de CO<sub>2</sub>, son síntomas de sistemas de producción y consumo que reflejan modelos de desarrollo que priorizan el crecimiento económico sobre el bienestar social y ambiental, demostrando que las soluciones técnicas y políticas, aunque necesarias, son insuficientes sin un cambio fundamental en el comportamiento humano (Rockström et al. 2009).

En este contexto, surge el concepto de límites planetarios como una respuesta científica a la necesidad de establecer parámetros seguros para la actividad humana en el planeta Tierra y demanda una transformación profunda en los modelos de gobernanza y en las estructuras sociales que guían la actividad humana. Este marco teórico, desarrollado por Rockström (2009) y su equipo de trabajo, identifica nueve procesos biofísicos críticos que mantienen la estabilidad del planeta: “cambio climático, pérdida de la biodiversidad, interferencia con los ciclos de nitrógeno y fósforo, agotamiento del ozono estratosférico, acidificación oceánica, uso global de agua dulce, cambios de uso del suelo, contaminación química y carga de aerosoles atmosféricos” (Rockström et al. 2009, 1).

El marco de límites planetarios no solo define un “espacio operativo seguro” (Rockström et al. 2009,1) para la humanidad, sino que establece un imperativo ético y social. Este concepto es una alternativa relevante para la gestión organizacional sostenible porque requiere que los líderes desarrollen competencias para la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre e interdependencia social, demanda estructuras de gobernanza que integren múltiples perspectivas y conocimientos, y facilita la construcción de coaliciones sociales capaces de generar transformaciones sistémicas (Antón 2023; Bi et al. 2021; Espinosa y Ureta 2014). Además, proporciona umbrales científicamente fundamentados para la toma de decisiones organizacionales, permite identificar riesgos sistémicos que podrían afectar la operación organizacional, facilita la comprensión de impactos acumulativos y puntos de inflexión críticos (Rockström et al. 2009).

En este sentido, el talento humano emerge como el actor central capaz de reimaginar y reconstruir las organizaciones, procesos y relaciones que definen el impacto planetario. Son las personas, organizadas en comunidades, organizaciones y redes de

colaboración, quienes poseen la capacidad de generar transformaciones sistémicas (Antón 2023; Bi et al. 2021; Espinosa y Ureta 2014), que integren la preservación de los sistemas naturales con la construcción de sociedades más conscientes y justas con acciones integradas y efectivas. Los líderes organizacionales se convierten así en facilitadores de procesos de cambio social que trascienden los límites organizacionales, desarrollando capacidades para la construcción de consensos, la gestión de conflictos y la articulación de visiones compartidas que alineen el desarrollo humano con la integridad de los sistemas que sostienen tanto la vida y como la actividad económica (Schaltegger et al. 2022).

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que las organizaciones no son únicamente estructuras funcionales, sino que constituyen espacios de interacción social donde se configuran relaciones (Safi y Moussa 2023) que influyen directamente en la capacidad de transformación sostenible. En este sentido, las contribuciones de Weber, Fayol, Cozier y otros autores clásicos permiten reconocer que la organización se constituye como un entramado dinámico de vínculos entre actores que cooperan, negocian y construyen sentido colectivo en torno a objetivos compartidos (Safi y Moussa 2023). Desde esta mirada, el talento humano deja de entenderse como un componente instrumental y emerge como el agente que moldea la calidad de dichas relaciones. Las interacciones cotidianas -entre colegas, líderes, mentores y equipos- no solo facilitan la coordinación operativa, sino que inciden en la generación de confianza, la circulación de conocimiento, la cohesión social y la capacidad adaptativa. Aunque estas relaciones pueden ser también fuente de tensiones o conflictos derivados de factores culturales, estratégicos o estructurales, constituyen el espacio donde se forja la identidad organizacional y se habilitan o limitan los procesos de cambio (Cozier 1983). Por ello, la construcción de organizaciones sostenibles requiere fortalecer las capacidades relacionales del talento humano, promoviendo culturas basadas en la colaboración, el diálogo y la corresponsabilidad, elementos imprescindibles para sostener transformaciones profundas en contextos de creciente complejidad.

La comprensión del rol del talento humano en la transformación organizacional se enriquece al integrar la perspectiva del “liderazgo adaptativo” (2009, 1) desarrollada por Heifetz, Grashow y Linsky. Este enfoque sostiene que los desafíos contemporáneos, incluidos la crisis climática, la fragilidad institucional y la complejidad social creciente, son desafíos adaptativos, es decir, problemas que no pueden resolverse mediante soluciones técnicas tradicionales y requieren cambios en valores, hábitos, narrativas y

patrones de comportamiento. Por lo tanto, el talento humano deberá aprender a distinguir entre problemas técnicos y desafíos adaptativos, gestionar el desequilibrio productivo, tolerar la incertidumbre y movilizar procesos de aprendizaje profundo que permitan reorganizar prácticas y creencias en función de nuevas realidades.

El liderazgo adaptativo se fundamenta en la teoría de la evolución presentando el cambio organizacional como un proceso análogo a los mecanismos evolutivos: variación, selección, experimentación, pérdida y conservación de rasgos que favorecen la supervivencia y resiliencia (Heifetz 2025). Desde esta perspectiva, las organizaciones podrían preservar los elementos esenciales de su ADN organizacional mientras generan respuestas innovadoras para prosperar en entornos fundamentalmente alterados. Este fundamento evolutivo se conecta directamente con el Antropoceno, una era en la que la actividad humana es la fuerza dominante que reconfigura los sistemas planetarios y, por tanto, exige nuevas competencias adaptativas para enfrentar condiciones inéditas. En este sentido el talento humano no solo actúa como agente de cambio organizacional, sino como actor del sistema terrestre, con la responsabilidad y capacidad de impulsar procesos de adaptación colectiva que permitan desarrollar formas de convivencia compatibles con los límites biofísicos del planeta.

Comprender el liderazgo adaptativo desde esta genealogía evolutiva y planetaria permite reconocer que los desafíos socio ecológicos contemporáneos requieren transformaciones profundas en la manera en que aprendemos, cooperamos, tomamos decisiones y construimos presente y futuro. El talento humano, en su rol de actor del sistema terrestre, se convierte así en el eje articulador indispensable para guiar la transición hacia modelos organizacionales capaces de sostener la vida y la prosperidad en un planeta en acelerado cambio.

La comprensión del talento humano como actor del sistema terrestre se fortalece al integrar la perspectiva de Nussbaum (2011) y su marco de capacidades humanas. Esta teoría sostiene que el desarrollo humano no puede reducirse al crecimiento económico ni a la productividad, sino que depende de la expansión de las capacidades centrales que permiten a cada persona vivir una vida digna y plenamente humana. En el contexto del Antropoceno, este enfoque adquiere especial relevancia si la humanidad se ha convertido en una fuerza geológica capaz de alterar sistemas planetarios, entonces la sostenibilidad exige no solo limitar el daño ambiental, sino ampliar las capacidades humanas para actuar responsablemente frente a esa interdependencia.

La teoría de capacidades (Nussbaum 2011) contribuye al marco conceptual de esta investigación de dos maneras. Primero, refuerza la idea de que el talento humano posee un valor intrínseco que antecede a su contribución organizacional, fundamento ético para abordar la sostenibilidad. Segundo, ofrece una base normativa para comprender la agencia humana como motor de transformación, pues solo cuando las personas disponen de capacidades como pensamiento crítico, afiliación, control sobre el propio entorno o imaginación práctica, pueden ejercer su rol como agentes capaces de reorientar patrones organizacionales hacia la sostenibilidad.

Integrar esta perspectiva permite articular la responsabilidad planetaria del Antropoceno con una visión humanista del desarrollo organizacional. Así, el talento humano no solo es actor del sistema Tierra por el impacto de sus acciones, sino también por su capacidad moral, cognitiva y relacional para regenerar sistemas sociales y ecológicos. Este marco teórico prepara el terreno para el capítulo tres, donde se profundiza en la dualidad indivisible entre el valor intrínseco y extrínseco del talento humano y su papel decisivo en la construcción de organizaciones sostenibles.

Complementariamente, la perspectiva de Sen (1999) plantea que el desarrollo consiste en la expansión de las libertades reales que las personas tienen para ser y hacer aquello que valoran; en consecuencia, las estructuras sociales, económicas y organizacionales están llamadas a facilitar las condiciones necesarias para que las personas ejerzan agencia. Esta noción de libertad como capacidad de acción se vuelve crítica en el contexto actual, donde la inacción o la reproducción de patrones insostenibles ya no son opciones neutrales, sino decisiones con impacto directo sobre los sistemas terrestres.

Desde esta perspectiva, el talento humano no sólo actúa dentro de las organizaciones, sino que redefine su entorno mediante la capacidad de deliberar, elegir y transformar prácticas. La agencia humana, entendida como la habilidad para influir en procesos de cambio y no ser receptor de condiciones dadas, constituye el fundamento que vincula sostenibilidad con justicia organizacional. En este sentido, una transición sostenible solo es posible cuando las personas disponen de libertades para cuestionar, innovar, colaborar y participar en la construcción de presentes y futuros alternativos.

Integrar el enfoque de Sen (1999) permite comprender que la sostenibilidad organizacional no es únicamente un asunto técnico, sino una cuestión de ampliación de capacidades y libertades. Las organizaciones que fortalecen agencia de su talento humano potencian simultáneamente su capacidad de aprendizaje, adaptabilidad y resiliencia. En

el capítulo tres se profundiza sobre el valor intrínseco y extrínseco del talento humano y en su papel como agente moral y transformador dentro del sistema Tierra.

## **2. Origen y evolución de la gestión del talento humano**

La gestión del talento ha tenido una transformación significativa a lo largo de la historia, pasando de un enfoque meramente productivo a uno que valora el potencial y bienestar de las personas como eje central del desarrollo organizacional. El recorrido histórico muestra que la evolución del talento humano no solo refleja los cambios organizacionales, sino que destaca cómo el potencial humano constituye el activo más valioso de cualquier organización (Dessler y Varela 2011).

La primera Revolución industrial, que empezó a finales del siglo XVIII y que continúo hasta mediados del XIX marcó el surgimiento de las primeras prácticas formales de lo que se denominó en ese momento como gestión o administración de personal. El período de transformación económica y tecnológica cambió radicalmente la organización productiva, influyendo decisivamente en la administración del personal (Paiva de Báez 2023). Este proceso histórico coincide con la entrada en el Antropoceno (Irwin 2018) y el cambio significativo de la explotación a gran escala de los recursos naturales, humanos y avances industriales.

Según Paiva de Báez (2023) la gestión laboral en las fábricas mecanizadas y de producción masiva demandaron enfoques diferentes para gestionar la fuerza laboral. Se adoptaron prácticas fundamentadas en la división del trabajo, supervisión estricta, jornadas extensas, priorización de la eficiencia productiva y dependencia de mano de obra no cualificada y reemplazable. Aunque estas estrategias impulsaron el desarrollo industrial, también generaron condiciones laborales deshumanizantes que, paradójicamente, sentaron las bases para la posterior evolución hacia enfoques más humanistas en la gestión del talento humano organizacional.

Pavia de Báez (2023), en su recopilación de la evolución de la gestión del talento humano, destaca el desarrollo de las prácticas de formación del talento humano. Inicialmente, con la creciente complejidad empresarial a finales del siglo XIX, surgieron programas formales de capacitación para desarrollar habilidades especializadas. En las primeras décadas del siglo XX el Movimiento de Relaciones Humanas transformó profundamente la gestión del talento humano al reorientar la visión organizacional desde un enfoque puramente productivo hacia uno centrado en las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores (Schlagheck y Lantz 2014). Se introdujeron conceptos

fundamentales como la individualización del empleado, la importancia de la motivación intrínseca, la comunicación bidireccional efectiva, estructuras jerárquicas más horizontales, y el énfasis en el bienestar laboral. Los estudios de Hawthorne en 1905 en la fábrica Western Electric demostraron empíricamente cómo los factores psicosociales influían significativamente en la productividad, consolidando así un cambio perdurable en las prácticas organizacionales que reconocía al trabajador como ser humano integral, sentando las bases para los enfoques humanísticos contemporáneos en la gestión del talento humano (Schlagheck y Lantz 2014).

Durante la primera mitad del siglo XX predominó el aprendizaje práctico supervisado por mentores experimentados, enfocado en habilidades técnicas específicas (Pavia de Báez 2023). Posteriormente, la diversificación industrial y el avance tecnológico proporcionaron una formación técnica y profesional más estructurada para roles especializados. A mediados del siglo XX, las organizaciones comenzaron a valorar la educación formal académica como componente esencial del desarrollo profesional, implementando beneficios como reembolso de matrícula y promoción de educación superior, reconociendo así la inversión en talento humano como factor estratégico para la competitividad y sustentabilidad organizacional (Torraco 2016).

En este proceso de evolución, la segunda mitad del siglo XX introdujo un cambio significativo al reconocer que el talento humano no solo aporta capacidades técnicas o académicas, sino que constituye el núcleo dinámico de la vida organizacional. Los aportes de Crozier y Friedberg (1980) mostaron que las personas actúan estratégicamente dentro de márgenes de libertad y zonas de incertidumbre, negociando relaciones de poder, generando cooperación y moldeando la estructura informal que sostiene el funcionamiento de las organizaciones. Esta perspectiva reveló que el desarrollo del talento humano implica también potenciar la capacidad de los actores para interactuar, incluir, aprender y transformar su entorno, vinculando la formación profesional con procesos más amplios de socialización, cultura organizacional y construcción colectiva de valor (Crozier y Friedberg 1980). Así, el talento humano comenzó a ser comprendido como agente activo en la configuración y cambio organizacional, lo que sentó las bases para prácticas contemporáneas orientadas al aprendizaje continuo y la integración de competencias interpersonales y socioemocionales.

Desde finales del siglo XX y hasta la actualidad, la gestión del talento humano priorizó las habilidades blandas y el liderazgo, implementando programas para desarrollar competencias como comunicación efectiva, trabajo colaborativo y resolución de

problemas. Simultáneamente, la capacitación evolucionó de eventos aislados a procesos continuos de aprendizaje durante toda la trayectoria profesional. Los avances tecnológicos transformaron la accesibilidad mediante plataformas de aprendizaje virtual, *webinars* y recursos digitales (Ramírez Torres 2023).

Por otra parte, la evolución de las leyes laborales y los movimientos por los derechos de los trabajadores transformó profundamente la gestión del talento humano en las organizaciones. Este proceso evolutivo, que se intensificó durante el siglo XX, representó un cambio paradigmático desde las prácticas laborales industriales iniciales hacia un enfoque más humanizado y regulado del trabajo.

Con el surgimiento progresivo de los derechos laborales, se establecieron normas comprehensivas que fijaron estándares mínimos para jornadas de duración máxima, sistemas de remuneración justa y condiciones de seguridad ocupacional, construyendo así un marco legal sólido para la protección laboral integral. Esta transformación no surgió de forma espontánea, sino como resultado de décadas de luchas sociales que evidenciaron la necesidad urgente de regular las relaciones laborales. Los sindicatos y la negociación colectiva jugaron un papel decisivo en mejorar condiciones laborales, como la reducción de jornadas laborales, la implementación de medidas de seguridad industrial y el reconocimiento de los derechos fundamentales como las vacaciones remuneradas y la protección contra el despido arbitrario (Paiva de Báez 2023) equilibrando los intereses de trabajadores y empleadores.

A finales de la década de los 90, a nivel internacional la Organización Internacional del Trabajo (OIT) desarrolló y consolidó estándares globales que influenciaron legislaciones nacionales de los países miembros. Esta organización declaró los derechos y principios fundamentales en el trabajo estableciendo un marco normativo universal. Estos derechos y principios fundamentales incluyen (OIT 2018, parr. 2):

1. Libertad de asociación y libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva;
2. la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio;
3. la abolición efectiva del trabajo infantil;
4. la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y
5. un entorno de trabajo seguro y saludable.

Estos principios fundamentales no solo representaron un avance conceptual en la protección laboral, sino que también establecieron las bases para la modernización de las relaciones laborales a nivel global, influyendo en los marcos normativos nacionales más

robustos y en el desarrollo de políticas organizacionales orientadas hacia la responsabilidad social corporativa y la gestión ética del talento humano.

Como consecuencia directa de este marco normativo internacional, las organizaciones se vieron obligadas a replantear sus estructuras y prácticas laborales tradicionales, debiendo desarrollar estrategias efectivas para gestionar conflictos laborales mediante la negociación y resolución pacífica. En este contexto nacen y se impulsan la diversidad e inclusión en el entorno laboral, adaptando prácticas de gestión para garantizar equidad, se prioriza el bienestar y seguridad de los trabajadores, y se implementan medidas protectoras y beneficios adecuados, estableciendo un marco más justo y equitativo transformando radicalmente la interacción entre organizaciones y empleados, y adecuando la gestión del talento humano a las necesidades de cada época (Paiva de Báez 2023). Esta evolución hacia prácticas más humanizadas y centradas en el bienestar del trabajador sentó las bases para el desarrollo de enfoques más especializados y personalizados en la gestión del talento.

### **3. Talento humano del siglo XXI**

En el actual siglo XXI, se ha consolidado un enfoque individualizado que adapta el desarrollo a necesidades específicas de cada empleado mediante mentoría. Esta transformación refleja cómo las organizaciones han reconocido que invertir en el crecimiento profesional del talento humano es fundamental para atraer y retener talento en entornos laborales dinámicos y cambiantes (Dessler y Varela 2011).

La tecnología y automatización han transformado significativamente la gestión del talento humano, convirtiéndose en pilares fundamentales para el desarrollo de organizaciones en el siglo XXI. Según López-Solís y colaboradores (2025), la digitalización ha revolucionado los procesos de talento humano, desde operaciones rutinarias hasta decisiones estratégicas. Así por ejemplo, la automatización de procesos administrativos ha liberado a los profesionales de talento humano de tareas repetitivas como gestión de nóminas, seguimiento de asistencia, y selección, optimizando estas funciones y permitiendo que los especialistas se enfoquen en actividades de mayor valor estratégico y educativo para la organización, abriendo una ventana de oportunidad al desarrollo de una gestión del talento humano sostenible (Paiva de Báez 2023).

En este sentido, las plataformas de e-learning y capacitación en línea, ofrecen flexibilidad y accesibilidad para el aprendizaje continuo, independientemente de la ubicación física de los empleados. El cambio más significativo es la implementación de

análisis de datos en la gestión del talento humano. Las herramientas tecnológicas permiten tomar decisiones basadas en evidencia sobre aspectos críticos como evaluación del desempeño, retención del personal, identificación de tendencias laborales y planificación estratégica, y a los trabajadores les ofrece una comprensión más clara y objetiva de metas y áreas de potencial mejora (Merizalde et al. 2025).

Por otra parte, la comunicación interna se ha potenciado mediante la implementación de intranets y aplicaciones colaborativas, optimizando la interacción entre departamentos, fomentando mayor participación y conexión entre miembros de los equipos o áreas y las integraciones sociales organizacionales (López-Urbina 2025).

Adicionalmente, la tecnología posibilita la adopción de esquemas laborables flexibles y el teletrabajo. Las herramientas de colaboración virtual, videoconferencias y sistemas de gestión de proyectos facilitan el trabajo desde ubicaciones remotas aportando a la optimización de procesos, agilizando decisiones y mejorando la experiencia del empleado, tendencia que continuará evolucionando a medida que avance la innovación digital (López-Solís y Galifa 2022).

Historicamente, la gestión del talento humano se centraba en monitorear el cumplimiento de tareas y mantener la disciplina, sin embargo, progresivamente se ha incorporado la retroalimentación constructiva, donde los líderes proporcionan comentarios y sugerencias para impulsar la mejora continua en lugar de simplemente corregir errores, Grau y Mañas (2011) documentan una evolución significativa del rendimiento desde enfoques de supervisión y control hacia modelos orientados al desarrollo. La comunicación abierta se ha convertido en un pilar fundamental de la gestión del rendimiento. Las conversaciones regulares sobre desempeño facilitan la identificación de desafíos, establecen expectativas claras y alinean objetivos individuales con los organizacionales. Esta perspectiva más holística refleja una comprensión más completa del valor que aporta cada persona (Paiva de Báez 2023).

En la práctica, la gestión del rendimiento ha evolucionando hacia el establecimiento de objetivos específicos y medibles. Un referente de esta evolución es la metodología de Administración por Objetivos (APO) propuesta por Odiorne en 1965, entendida como un proceso en el cual supervisor y subordinado definen de manera conjunta metas comunes, delimitan áreas de responsabilidad individual en función de los resultados esperados y emplean parámetros que sirven de guía tanto para la operación de áreas y evaluación de la contribución de cada miembro en el equipo. Este enfoque

promueve el compromiso, la motivación y el alineamiento hacia los objetivos organizacionales (Dessler y Varela 2011).

Por otra parte, las evaluaciones actuales han evolucionado hacia un análisis más integral, que va más allá de indicadores cuantitativos para incluir competencias interpersonales y contribuciones al equipo (Grau y Mañas 2011).

Consecuentemente, la atención al bienestar físico y mental de los empleados representa una tendencia y prioridad de la gestión del talento humano actual, basado en su impacto positivo sobre rendimiento y retención, las organizaciones han implementado entre otros, programas integrales de salud que van más allá del seguro médico básico, opciones de flexibilidad laboral para equilibrar vida personal y trabajo, servicios de apoyo emocional y psicológico, ambientes diseñados para promover la salud, políticas para reducir el estrés laboral, iniciativas de desarrollo personal, campañas sobre salud mental, sistemas de medición del bienestar para ajustar programas según necesidades. Estas estrategias crean entornos laborales positivos que benefician tanto a empleados como a las organizaciones (Santadreu 2018).

El bienestar del talento humano se ha consolidado como un eje central en las estrategias de atracción y retención, ya que las expectativas laborales contemporáneas trascienden la compensación económica tradicional, adaptándose a nuevas demandas vinculadas con el desarrollo integral de las personas (Goldfarb 2014). En este contexto las organizaciones buscan posicionarse como empleadores atractivos a través de una marca empleadora sólida, capaz de reflejar su cultura organizacional y valores en distintos canales de comunicación.

Particularmente, las redes sociales se han convertido en un medio clave para visibilizar el ambiente laboral y difundir oportunidades profesionales, mostrando no solo los beneficios tangibles sino también el clima organizacional y la propuesta de valor al empleado. Para atraer y fidelizar talento, las organizaciones destacan aspectos como oportunidades claras de desarrollo profesional, modalidades de trabajo flexible, beneficios personalizados y procesos de retroalimentación constante. Estas estrategias, al integrar dimensiones profesionales y personales, no solo fortalecen la motivación y el compromiso, sino que también consolidan culturas laborales positivas basadas en comunicación abierta y la innovación (Goldfarb 2012).

No obstante, estas estrategias también enfrentan un desafío importante: la posibilidad de indeferencia del talento humano frente a las iniciativas de bienestar y desarrollo. En algunos casos, los empleados pueden percibir estas acciones como

superficiales o desconectadas de sus necesidades reales, lo que limita su efectividad. Este desajuste entre la propuesta organizacional y las expectativas individuales puede generar apatía, rotación o bajo compromiso, debilitando los esfuerzos de atracción y retención. De ahí la importancia de que las organizaciones no solo diseñen beneficios atractivos, sino que los alineen auténticamente con las motivaciones, valores y aspiraciones del talento humano, convirtiendo la gestión en un proceso bidireccional que fomente la participación y el sentido de pertenencia.

En este sentido el propósito organizacional, su impacto social y ambiental han cobrado relevancia, pues el talento humano busca contribuir positivamente a la sociedad a través de su trabajo (Paiva de Báez 2023). Este enfoque hacia la búsqueda de propósito se ve reflejado en las estrategias de marca empleadora más recientes. Así por ejemplo el informe de LinkedIn de *Global talent trends to watch in 2025* destaca que para conectar con el talento humano requerido, especialmente con la Generación Z, la organización enfatiza su compromiso con la diversidad e inclusión, un eje central en el criterio social de la sostenibilidad.

Por otra parte, el avance continuo de la IA en la gestión del talento y del conocimiento abre nuevas oportunidades para mejorar la eficiencia y precisión en la toma de decisiones estratégicas. Las capacidades predictivas de IA han demostrado ser efectivas en la detección temprana de patrones de desempeño, en la personalización de programas de desarrollo personal, automatización de procesos administrativos, accesibilidad a información, conocimiento organizacional, mejoramiento de la eficiencia operativa y reducción de la carga laboral repetitiva (Foro Económico Mundial 2025; Gartner 2025; Kornferry 2025; LinkedIn 2025a). Sin embargo, la fiabilidad de estos modelos depende directamente de la calidad de los datos utilizados, de la capacidad de las organizaciones para integrar estas herramientas en sus sistemas de gestión tradicionales, enfrentando desafíos críticos como la seguridad y privacidad de los datos, el sesgo algorítmico y la resistencia al cambio organizacional. Como consecuencia surge la importancia de desarrollar enfoques híbridos que combinen IA con la supervisión humana, así como marcos éticos y regulatorios que aseguren la aplicación transparente y equitativa de IA, minimizando los riesgos asociados y garantizando su implementación efectiva en el entorno organizacional (Foro Económico Mundial 2025; Gartner 2025; Kornferry 2025; LinkedIn 2025a).

La integración de IA generativa, aprendizaje profundo y modelos híbridos podría mejorar aún más la personalización de la gestión del talento, permitiendo predicciones

más precisas sobre el desempeño y el potencial de crecimiento del talento humano (Forrester 2025; Gartner 2025; Kornferry 2025; LinkedIn 2025a). La evolución de estas tecnologías también exige un enfoque interdisciplinario que combine los avances en IA con ética, gobernanza de datos y gestión del cambio, asegurando que su aplicación permanezca justa y alineada con principios de transparencia y equidad en el ámbito laboral (López Urbina 2025).

Las tendencias del talento humano 2025 señalan un cambio hacia una fuerza laboral más flexible, inclusiva, tecnológicamente avanzada, colaborativa y comunicada (Gartner 2025; LinkedIn 2025c). Las organizaciones reconocen la importancia de preparar a sus empleados para roles futuros (Forrester 2025; Gartner 2025; Kornferry 2025; LinkedIn 2025). Según LinkedIn (2025a) en la era de la IA, las habilidades del talento humano no pueden permanecer estáticas, el 83% de los líderes de talento humano consideran que la actualización de competencias será esencial para que los trabajadores mantengan su competitividad en el mercado laboral.

Las organizaciones enfrentan desafíos del entorno organizacional actual como la adopción de modelos de trabajo híbridos, inversión en desarrollo de competencias, priorización del bienestar del empleado, implementación de IA y promoción de inclusividad (Foro Económico Mundial 2025; Gartner 2025; Kornferry 2025; LinkedIn 2025a). Y, al mismo tiempo necesitan conseguir un crecimiento sostenido.

La evolución de la gestión del talento humano refleja una transformación profunda que ha pasado de enfoques meramente productivos a modelos centrados en el desarrollo integral de las personas. En el contexto actual, donde las organizaciones enfrentan desafíos como la transformación digital, la crisis climática y los cambios sociales acelerados, la gestión del talento humano emerge como el recurso más valioso y decisivo para construir organizaciones sostenibles. La experiencia de la pandemia del COVID 19 demostró que, ante una amenaza existencial, las personas son capaces de adaptar rápidamente sus hábitos y replantearse sus prioridades. Esta transformación se manifestó en una reconexión con lo esencial: el hogar se convirtió en un espacio integral de vida y trabajo, mientras surgía un renovado interés por reconectarse con la naturaleza (Santos et al. 2024).

En este sentido, el presente y futuro de las organizaciones sostenibles dependerá de su capacidad y resiliencia para integrar tecnologías emergentes como la IA con enfoques humanistas de gestión, creando ecosistemas laborales donde la innovación, la

integración de la ética y el compromiso con objetivos trascendentes permitan enfrentar los complejos desafíos del siglo XXI y transitar hacia organizaciones sostenibles.

El talento humano constituye un elemento esencial para alcanzar un desarrollo continuo, equitativo y sostenible que garantice oportunidades laborales completas y eficientes, así como condiciones de trabajo dignas para toda la población (OIT 2017).

#### **4. Diversidad generacional en el talento humano del siglo XXI**

El panorama organizacional contemporáneo se caracteriza por la coexistencia de múltiples generaciones en el espacio de trabajo: *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials*, y Generación Z (Callejas y Domínguez 2025). Esta convergencia generacional representa tanto un desafío como una oportunidad estratégica para la construcción de organizaciones sostenibles.

Las experiencias formativas distintivas de cada generación han configurado sistemas de valores, expectativas y patrones de comportamiento diferenciados. Los *Baby Boomers*, influenciados por la reconstrucción posguerra, se caracterizan por su compromiso institucional y perseverancia profesional. La Generación X emerge como un puente intergeneracional que equilibra enfoques tradicionales con perspectivas innovadoras, valorando especialmente el equilibrio entre vida personal y profesional. Los *Millennials* se distinguen por su familiaridad con entornos digitales y la búsqueda de significado trascendente en su desarrollo laboral. La Generación Z, incorporándose más recientemente al mundo laboral, integra su condición de nativos digitales con una marcada sensibilidad hacia las temáticas sociales y ambientales, privilegiando la coherencia organizacional y las prácticas sostenibles.

Para la construcción efectiva de organizaciones sostenibles resulta particularmente significativo el hallazgo documentado en el informe de LinkedIn (2025c) sobre tendencias del talento humano: las generaciones más jóvenes establecen en el compromiso organizacional demostrable con diversidad, inclusión y sostenibilidad como factores determinantes en sus decisiones de incorporación a organizaciones y son factores determinantes en sus decisiones de vinculación y permanencia laboral.

La coexistencia generacional en las organizaciones, bajo un enfoque de gestión estratégica, se convierte en una oportunidad y ventaja competitiva al potenciar innovación organizacional, enriquecer procesos de toma de decisiones y acelerar la adopción de prácticas sostenibles mediante la integración complementaria entre el conocimiento y

experiencia acumulada de generaciones con mayor trayectoria y la marcada conciencia sobre responsabilidad social y ambiental que caracteriza a las cohortes más jóvenes.

## 5. Habilidades del talento humano del siglo XXI

La OIT (2017, parr.1), en su página web publica la visión de su director regional “La formación profesional está enfrentando uno de los cambios más profundos en su historia. Los empleos del siglo XXI requieren de habilidades y competencias de base más compleja (técnica, digital, socioemocional) y retan a los sistemas educativos y de formación profesional no solo a estar al día sino también a anticipar los nuevos requerimientos, y ofrecer educación a lo largo de la vida”.

Por otra parte, según la empresa 1Mentor by QS (2025) para el 2030 el 60% de los profesionales necesitarán mejorar, actualizar o perfeccionar habilidades; de acuerdo con estas estadísticas la demanda de habilidades en sostenibilidad crecerá en un 230 %, la IA lo hará en un 200% y un 100% en habilidades digitales. El cambio climático se ha consolidado como un factor determinante para la transformación del panorama laboral y organizacional.

El Foro Económico Mundial en su Informe 2025 sobre el *Futuro del Empleo* la mitigación y adaptación al cambio climático representan tendencias clave transformadoras en las organizaciones con aproximadamente 40% a 47% de empleadores anticipando su impacto significativo en los próximos cinco años. Este fenómeno ha catapultado la demanda de profesionales especializados en energías renovables, ingeniería ambiental, vehículos eléctricos autónomos y gestión ambiental, áreas que han emergido como las de más rápido crecimiento en el mercado laboral. Por lo tanto, esto implicará la necesidad urgente de adaptar al talento humano en las organizaciones, considerar sus habilidades blandas, duras, una reconversión y/o actualización de habilidades y adquisición de nuevas para adaptarse al presente y futuro, así como nuevos puestos de trabajo que integren estas habilidades.

En este contexto de transformación acelerada del mercado laboral y de redefinición de los perfiles profesionales requeridos por las organizaciones, resulta fundamental precisar conceptualmente qué se entiende por habilidades. El término habilidad es amplio y describe el potencial de una persona, tanto en términos de eficiencia para realizar su trabajo como para mantenerlo a lo largo de toda su carrera. Las habilidades se dividen en dos categorías principales: técnicas y blandas. Las primeras están relacionadas con la ocupación específica, mientras que las segundas se refieren a

características de la personalidad del individuo y comúnmente se conocen como habilidades de empleabilidad (Mukherjee y Chaudhuri 2024).

Aunque se espera que un empleado posea ambos tipos de habilidades, en esta dinámica se valoran más las habilidades blandas que las técnicas, que constituyen un importante evaluador para determinar la fortaleza de un empleado como líder (Escola-Gascon y Gallifa 2022; Robles 2019) y ayudan a los individuos a actualizarse constantemente y tener un buen control sobre sus carreras (Coetzee 2008). El rendimiento del trabajador depende enteramente del uso apropiado de las habilidades blandas (Nursat y Naz 2018), pues son estas las que promueven la continuidad laboral y, son mutuamente dependientes.

De acuerdo con Acharya et al. (2023) las habilidades blandas son capacidades elementales de gestión personales e interpersonales que resultan vitales para que una persona sea eficiente en el lugar de trabajo o en su vida personal. Cada entorno laboral requiere un conjunto diferente de habilidades blandas y, son esenciales para el éxito de una persona en el entorno laboral.

En el *Marco global de habilidades centrales para la vida y el trabajo en el siglo XXI* publicado por la OIT en 2021 y otros marcos, se unifican y resumen en las siguientes habilidades blandas: “inteligencia emocional, empatía, creatividad, pensamiento crítico, colaboración, comunicación efectiva, resolución de problemas complejos, alfabetización digital, aprender a aprender, perseverancia y resiliencia” (Unesco 2023, 24).

Las habilidades duras o técnicas en cambio se refieren a los conocimientos y aptitudes específicas que se obtienen mediante la formación académica, entrenamiento profesional y práctica concreta. Estas destrezas generalmente son cuantificables, pueden ser certificadas y están relacionadas con un sector o disciplina particular, característica que la diferencia de las habilidades blandas.

Por otra parte, la adquisición de nuevas competencias, habilidades y conocimientos son útiles y necesarias para el desafío organizacional contemporáneo. Este desarrollo le permite a la persona avanzar en su rol actual y prepararse para asumir más responsabilidades dentro de la misma u otra área de trabajo, esto conocido como la mejora o actualización de habilidades o perfeccionamiento profesional y en inglés como el *upskilling* (Unesco 2023).

Así también, la reconversión profesional o readaptación de habilidades o como se las conoce en inglés como *reskilling* se refiere al proceso de aprendizaje de nuevas habilidades completamente diferentes para que un trabajador pueda desempeñar una

función distinta dentro de la organización, generalmente debido a cambios tecnológicos, organizacionales y de mercado (Unesco 2023).

En este contexto, una nueva perspectiva del talento humano para organizaciones contemporáneas se centra en un enfoque de desarrollo y retención del talento humano, haciendo distinción entre progresión -herramienta organizacional tradicional- y progreso -concepto más amplio y personalizado- y, teniendo en cuenta que las personas buscan, más que simplemente dar el siguiente paso en una trayectoria profesional predefinida, poder avanzar con mayor agencia y propósito dentro de la organización para beneficio de ambas partes (Beard 2024).

Para llevarlo a la práctica Beard (2024) sugiere incorporar herramientas para la gestión del talento humano tales como:

1. Descripciones de trabajo que reflejen con precisión las experiencias y actividades diarias reales requeridas, enfatizando lo que “serás” en lugar del tradicional lo que “harás”, permitiendo un espacio de progreso.
2. Entrevistas para comprender las fuerzas que retienen o impulsan a las personas.
3. Análisis de factores que generan o drenan energía.
4. Identificación de capacidades que las personas desean utilizar.
5. Definición de lo que busca el empleado.
6. Creación de múltiples prototipos de desarrollo profesional.
7. Investigación profunda de las opciones.
8. Priorización basada en aprender antes de hacer en lugar de aprender haciendo.

Este enfoque implica una colaboración estrecha entre gerentes y talento humano, requiere un lenguaje común y protocolos que se ajusten a las necesidades de las organizaciones del siglo XXI, donde el talento humano busca propósito, desarrollo auténtico y alineación con sus valores (Beard 2024).

Esta actualización y reconversión de habilidades permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado, retener talento valioso, impulsar al talento interno, favorecer el desarrollo profesional y fortalecer la cultura del aprendizaje continuo en la organización y procurar un talento humano resiliente, adaptado a los nuevos desafíos, y en particular para esta investigación, a la identificación de alternativas para que el talento humano lidere la transformación hacia organizaciones sostenibles.

## 6. Agenda 2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible

En la actualidad, el cambio climático constituye uno de los mayores desafíos globales, resultado de procesos como la industrialización, la deforestación y el consumo masivo que han incrementado las emisiones de gases de efecto invernadero (IPCC 2021). Frente a los riesgos que implica estos cambios, las empresas reconocen que sus operaciones no solo afectan, sino que también se ven afectadas por esta crisis. Esto ha impulsado la incorporación de la sostenibilidad en la gestión de riesgos, en la generación de valor y en la operación organizacional (GPM 2022; KPGM 2024).

La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados en 2015, marcan un cambio al reconocer que el modelo económico actual es insostenible y demanda la participación conjunta del sector público, privado y sociedad civil para transitar hacia economías más resilientes, adaptativas y en equilibrio con la naturaleza (Naciones Unidas 2015; Connolly et al. 2020).

En este marco, cobra relevancia el enfoque de Triple Impacto (Elkington 2006) que amplía la visión organizacional al integrar junto con el propósito económico, la creación de valor social y ambiental. Surgen los conceptos de organizaciones sostenibles capaces de generar valor económico, social, ambiental y de gobernanza de manera simultánea, incorporando prácticas responsables en sus estrategias y decisiones (Argandoña e Isea 2010; Cruz 2018). De esta manera, algunas organizaciones adoptan marcos internacionales como el Pacto Global de las Naciones Unidas o las directrices del Global Reporting Initiative (GRI), certificaciones como Empresa B, el Distintivo de Responsabilidad Social Empresarial del Cemefi, o normas técnicas como ISO 26000 en responsabilidad social, la ISO 14000 en gestión ambiental, los lineamientos de la OCDE, avanzando hacia modelos de negocio medidos bajo criterios ambientales (A), sociales (S) y de gobernanza (G), que constituyen un referente clave para alinear la competitividad y operación organizacional con la sostenibilidad (Argandoña e Isea 2011; Godínez 2023; GPM 2024; Andreu y Castilla 2023).

Sin embargo, este tipo de certificaciones no garantizan por sí mismas la consolidación de modelos de triple impacto (ASG), ya que el propósito central debe orientarse a resolver problemas sociales y ambientales a través de la generación de valor económico sustentable (Argandoña e Isea 2010; Cruz 2018).

En este contexto, surge por ejemplo la figura de Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo, diseñada para integrar explícitamente la misión de impacto social y ambiental en el objeto organizacional, bajo principios de responsabilidad social corporativa y de

medición a través de criterios ASG (Godínez 2023). Este modelo, consolidado en países como Estados Unidos y Canadá, y en expansión en América Latina, busca cubrir el vacío normativo que limita el reconocimiento de las organizaciones con propósito (Godínez 2023). Sin embargo, se dificulta la implementación de estrategias efectivas de sostenibilidad porque aún depende de la voluntariedad de incorporar criterios ASG en las organizaciones y no de normativa (KPMG 2023).

Los criterios ASG introducen transformaciones profundas que plantean retos significativos, adicionalmente a los ya descritos destacan la incorporación de doble materialidad, que amplía la evaluación de impactos tanto de lo financiero como lo social y ambiental, la visión extendida de cadena de valor y el ciclo de vida de los productos, y la generación de procesos con nuevos indicadores y métricas, y el cálculo de emisiones de gases de efecto invernadero en la cadena de suministro, la mayor exigencia en frecuencia, supervisión y responsabilidad del *reporting* alineadas con normativas internacionales como CSRD, SEC, TCFD o ISSB (Andreu y Castilla 2023; Antón 2023; Cruz 2018).

Estas transformaciones impactan de manera directa en la operación de las organizaciones, implicando ajustes en los modelos de gobierno corporativo, en los procesos de gestión y coordinación interna, en los sistemas de identificación de riesgos y oportunidades, en la integración de la cadena de valor con proveedores y clientes, y en la adopción de nuevas tecnologías digitales para el control de la información no financiera (Banco Nación 2024).

## 7. Sostenibilidad organizacional

La sostenibilidad es un concepto amplio y sistémico que se refiere a la capacidad de un sistema (ecológico, económico o social) para mantenerse en funcionamiento a largo plazo sin degradar los sistemas que lo soportan, enfatiza el equilibrio y la capacidad de perdurar en el tiempo. Por otra parte, el desarrollo sostenible es un proceso o camino específico hacia la sostenibilidad, definido por el informe Brundtland de las Naciones Unidas “como lo que permite satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias” (1987, 1).

Trasladando estos principios al ámbito organizacional, Schaltegger et al. (2022) definen la sostenibilidad organizacional como la capacidad de una organización para mantener y desarrollar su desempeño en múltiples dimensiones a largo plazo, considerando el impacto tanto en sus grupos de interés como en el entorno.

Aplicando esta perspectiva al nivel de la gestión de talento humano organizacional, One Health (OHLEP) propone abordar la gestión del talento humano desde un enfoque holístico donde el todo es mayor que la suma de sus partes (Santos et al. 2024). Este enfoque reconoce la interdependencia fundamental entre la salud humana, la de los animales, las plantas y el entorno ambiental más amplio, incluyendo los ecosistemas. Esto significa que la gestión del talento no puede verse de manera aislada, sino como parte de un sistema organizacional más amplio que impacta y es impactado por el entorno (Santos et al. 2024).

Esta conceptualización de la sostenibilidad organizacional adquiere una dimensión particularmente relevante cuando se examina a través del prisma de la gestión del talento humano. Este enfoque abre la oportunidad de escribir una nueva narrativa organizacional.

La gestión del talento humano emerge como el catalizador esencial para transformar la comprensión fragmentada de estos desafíos en acciones integradas y efectivas. Los líderes organizacionales tienen la capacidad de alinear objetivos empresariales con la urgente necesidad de preservar los sistemas naturales que sostienen la vida y la actividad económica (Schaltegger et al. 2022). Cada persona tiene en sus manos el poder de transformar, tocar vidas y cultivar un futuro donde el progreso humano y la sostenibilidad planetaria coexisten armoniosamente, donde cada persona se sienta parte de algo más grande que sí mismo, activamente construyendo con propósito. En este punto es donde la gestión del talento humano adquiere un rol protagónico y demanda marcos conceptuales que reconozcan su naturaleza sistémica e interconectada.

## **8. El talento humano y la gestión de riesgos en la transformación hacia organizaciones sostenibles**

La transformación hacia organizaciones sostenibles también requiere una gestión estratégica de riesgos que reconozca al talento humano como actor central en su identificación, evaluación y mitigación. Esta gestión trasciende el enfoque tradicional de cumplimiento normativo para convertirse en una capacidad organizacional dinámica que permite anticipar, responder y adaptarse a las complejidades inherentes al cambio organizacional (Kaplan y Mikes 2012) hacia la sostenibilidad.

La clasificación multidimensional de riesgos que debe ser comprendida y gestionada por el talento humano antes del establecimiento de objetivos organizacionales.

Siguiendo el marco conceptual de Kaplan y Mikes (2012), estos riesgos se categorizan en tres niveles independientes:

1. Riesgos estratégicos: Vinculados a decisiones fundamentales sobre la dirección y modelo de negocio que orienta a la organización hacia la sostenibilidad. Estos incluyen la definición de criterios y prioridades ASG, la asignación para recursos para iniciativas sostenibles y la alineación entre estrategia organizacional y las expectativas de los grupos de interés.
2. Riesgos operacionales: asociados con la implementación cotidiana de prácticas sostenibles en los procesos, sistemas y comportamientos organizacionales. Abarcan desde la gestión de recursos hasta la efectividad de los mecanismos de monitoreo y control de indicadores de sostenibilidad.
3. Riesgos emergentes: Derivados de cambios disruptivos en el entorno externo, regulatorios, tecnológicos, sociales o climáticos, que pueden comprometer la viabilidad y legitimidad de las estratégicas sostenibles planteadas. Su naturaleza dinámica requiere capacidades organizacionales de detección temprana y respuesta adaptativa.

Como señala Bustillos-Contreras (2023), uno de los riesgos más significativos y frecuentemente subestimados en la transformación hacia organizaciones sostenibles radica en la resistencia del talento humano ante cambios que percibe como amenazantes para sus rutinas, competencias o seguridad laboral establecidas. Esta resistencia no constituye simplemente una oposición irracional, sino una respuesta organizacional compleja a la incertidumbre y la percepción de pérdida (Piderit 2000).

La problemática se intensifica cuando existe una brecha entre el discurso organizacional sobre sostenibilidad y las prácticas operativas reales, generando lo que Piderit (2000) denomina el cinismo organizacional: una actitud de desconfianza y escepticismo que erosiona el compromiso reduce la credibilidad directiva y sabotea los esfuerzos de transformación. Este fenómeno subraya la importancia crítica de la coherencia organizacional y del rol del talento humano como agente legitimador o deslegitimador en la construcción de las organizaciones sostenibles.

Por lo tanto, la gestión efectiva de riesgos en organizaciones requiere no solo sistemas técnicos de identificación y control, sino fundamentalmente una estrategia integral de involucramiento, capacitación y acompañamiento del talento humano como protagonista consciente y comprometido con el proceso de transformación.

## 9. Criterios ASG

Los criterios ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) constituyen un marco de referencia para evaluar el desempeño organizacional más allá de los resultados financieros, incorporando variables vinculadas al impacto ambiental, social y la calidad de los sistemas de gobierno corporativo o gobernanza. Estos criterios han sido impulsados por organismos multilaterales, inversionistas y reguladores como un estándar para orientar la toma de decisiones hacia modelos económicos más responsables y sostenibles (BID, 2023; GRI, 2022).

Históricamente, los aspectos ASG se han percibido más como un costo necesario para cumplir con la normativa que como una oportunidad para generar valor (BID, 2023). Si bien muchas empresas han optado por incorporar un director de sostenibilidad, en numerosos casos estas funciones se han mantenido aisladas del núcleo estratégico de la organización. Para que los criterios ASG se conviertan en una opción viable desde el punto de vista comercial y respondan a la creciente demanda de nuevos modelos de negocio, las organizaciones requieren comprenderlos como una inversión estratégica con beneficios financieros, reputacionales y operativos medibles.

Actualmente, algunos modelos operativos tradicionales no han integrado de manera transversal los criterios ASG, lo que ha generado una gestión fragmentada. Aunque existen procesos consolidados como la gestión de riesgos, el talento humano o relaciones externas, persiste la necesidad de estructurar estos componentes bajo estándares globales como GRI, TCFD o IFRS, que permitan medir, reportar y comparar avances de forma coherente (Cruz 2018; Godínez 2023). La adopción de estos marcos normativos no solo responde a exigencias externas de transparencia, sino que promueve una visión sistémica de la sostenibilidad como parte del modelo de negocio.

En este proceso de transición, el talento humano adquiere un rol esencial desde los órganos de gobierno corporativo hasta los equipos operativos, pues son las personas quienes interpretan, despliegan y consolidan las estrategias ASG en la práctica diaria. Su capacidad de liderazgo, innovación y gestión del cambio resulta decisiva para pasar de marcos conceptuales a modelos de gestión integrales orientados hacia la transformación en organizaciones sostenibles (Jann 2024; Macke 2019; Stibe 2022; Santos et al. 2024).

Así, los criterios ASG funcionan como un marco operativo que permite materializar la visión integradora del talento humano, transformando iniciativas estratégicas en acciones concretas que fortalecen la resiliencia organizacional y contribuyen al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La dimensión

ambiental se vincula con prácticas responsables de uso de recursos y mitigación de impactos; la dimensión social se articula con condiciones laborales justas, inclusión y desarrollo de capacidades; mientras que la gobernanza establece los mecanismos de toma de decisiones éticas, transparentes y participativas.

Por otra parte, más allá de las consideraciones éticas inherentes, la adopción de criterios ASG emergen como un factor determinante de competitividad en el panorama económico globalizado y, de manera más amplia, en el aporte organizacional al desafío de gestionar mancomunadamente la crisis ambiental y social que atraviesa el planeta Tierra. Estos criterios se convierten en una ventaja competitiva al permitir la visibilización de proyectos que equilibran rendimiento financiero con impacto sostenible, así como la optimización de la gestión de riesgos operativos, regulatorios y reputacionales, lo que se traduce en una reducción significativa de costos asociados y en la creación de valor sostenible a largo plazo.

En síntesis, los criterios ASG se consolidan como el marco de referencia que permite a las organizaciones vincular la competitividad con la sostenibilidad, ofreciendo lineamientos claros para medir y reportar su desempeño en las tres dimensiones de valor -ambiental, social y de gobernanza-, y fortaleciendo la evolución de modelos organizacionales que equilibren rentabilidad, resiliencia y compromiso con el bienestar colectivo. Estos criterios no solo redefinen la estrategia organizacional, sino que demandan nuevas capacidades, estructuras y compromisos. En este escenario, el talento humano resulta decisivo ya que es quien asume y gestiona estos cambios para que la sostenibilidad se convierta en una práctica real dentro de las organizaciones, actuando como agente clave en la transición hacia organizaciones sostenibles.

La adopción de incentivos organizacionales honoríficos, económicos, tributarios y criterios ASG por parte de las organizaciones no responde únicamente a consideraciones éticas o de responsabilidad social y/o ambiental, sino que se ve significativamente impulsados por un ecosistema de incentivos externos que reconocen y recompensan las prácticas sostenibles. La efectividad de estos incentivos depende de la capacidad del talento humano para identificarlos, comprenderlos e implementar las estrategias necesarias para acceder a ellos. Como señala el BID (2023), para que los criterios ASG se conviertan en una opción viable desde el punto de vista comercial y respondan a la creciente demanda de nuevos modelos de negocio, las organizaciones deben percibirlos también como una inversión estratégica con beneficios financieros y reputacionales.

medibles, percepción que se construye y materializa a través del conocimiento, las competencias y el compromiso del talento humano.

## Capítulo segundo

### Metodología de investigación: diseño y desarrollo del *scope review*

El presente capítulo describe la metodología empleada para el desarrollo de la investigación titulada Liderando el cambio: el rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles. A continuación, se detalla el enfoque metodológico adoptado, las fuentes consultadas, los criterios de inclusión y exclusión, la estrategia de búsqueda, el proceso de selección y análisis de la información, así como la síntesis de los datos. El objetivo metodológico consiste en garantizar la trazabilidad, consistencia y rigor del proceso de recolección y análisis de la información.

#### 1. Enfoque metodológico

El *scope review*, también conocido como *scoping review* o estudio de alcance, es una metodología de síntesis de conocimiento que permite mapear los conceptos clave, las fuentes y tipos de evidencia disponibles en un área de investigación (Arksey y O’Malley 2003). Esta metodología resulta particularmente apropiada para el estudio del rol del talento humano en organizaciones sostenibles debido a su capacidad para analizar la magnitud, el enfoque y las características de la producción investigativa, evaluar la factibilidad de llevar a cabo una revisión sistemática, sintetizar y comunicar los resultados obtenidos, así como detectar vacíos en la literatura disponible. Este enfoque permite mapear los conceptos clave, la amplitud, naturaleza y características de la evidencia disponible en torno a un sujeto de estudio, siendo especialmente apropiado para examinar temas complejos y multidimensionales como la gestión del talento humano en las organizaciones contemporáneas.

A diferencia de las revisiones sistemáticas de literatura, el *scope review* no busca evaluar la calidad de los estudios, sino identificar los vacíos de conocimiento, las tendencias conceptuales y las interrelaciones temáticas existentes (López-Cortés et al. 2022). Este enfoque resulta pertinente resulta pertinente en el marco de la presente investigación, considerando que el rol del talento humano en la sostenibilidad organizacional involucra dimensiones ambientales, sociales y de gobernanza cuya comprensión requiere una visión integradora y exploratoria.

## 2. Pregunta de investigación

¿De qué manera influye el talento humano en la construcción y evolución de organizaciones sostenibles?

## 3. Fuentes y alcance de la búsqueda

La revisión consideró fuentes académicas, institucionales y literatura gris. Se incluyeron artículos científicos revisados por pares, libros especializados, tesis de maestría y doctorado, informes de organismos internacionales, blogs, reportes corporativos, foros y artículos. Adicionalmente, se incorporaron recursos multimedia como conferencias, podcasts y *webinars* que aportaron perspectivas relevantes al análisis.

La búsqueda se realizó en inglés y español, priorizando el período comprendido entre los años 2021 y 2025, con el fin de incorporar los cambios organizacionales derivados de la pospandemia del Covid-19 (Loaiza y Torres 2023). Las principales bases de datos consultadas fueron: Science Direct, ResearchGate, Scopus, IA, Google Scholar, Podcasts de Spotify y Sci-Hub, complementadas con fuentes de organismos internacionales como las Naciones Unidas, Foro Económico Mundial, LinkedIn, y otros documentos organizacionales relevantes, así como contenido presentado en redes de suscripción como LinkedIn, Instagram y Youtube. Complementariamente se identificaban las fuentes a partir de la bibliografía de la información encontrada.

## 4. Criterios de inclusión y exclusión

1. Inclusión: estudios publicados entre 2021 y 2025, centrados en la gestión sostenible del talento humano, sostenibilidad organizacional y transformación hacia criterios ASG.
2. Exclusión: documentos no verificables, literatura sin respaldo institucional, artículos previos a 2021, excepto marcos conceptuales fundamentales, y publicaciones de opinión sin análisis teórico o empírico. Artículos o publicaciones no disponibles en texto completo.

## 5. Estrategia de búsqueda y cadena de investigación

Con el objetivo de procurar un proceso riguroso y trazable en una matriz de Excel, la selección de fuentes siguió un flujo sistemático que inició con la identificación del año de publicación, priorizando estudios y recursos audiovisuales producidos en el contexto pospandemia, dado su aporte a los cambios recientes en la gestión del talento humano.

Posteriormente, se realizó una revisión preliminar del tema general de cada recurso, considerando la fuente, su pertenencia respecto de la pregunta de investigación, el sector o industria abordado y el resumen proporcionado por el documento o recurso audiovisual. Este filtro inicial permitió depurar el material y avanzar únicamente con información alineada a los objetivos del estudio.

A continuación, se efectuó una revisión detallada del contenido completo para identificar patrones conceptuales, recurrencias temáticas o diferencias significativas entre las fuentes. Se evaluó también la procedencia de los autores, y las instituciones, incluyendo la nacionalidad, con el fin de reconocer enfoques, contextos y sesgos potenciales en la producción del conocimiento. Este análisis permitió reconocer temas repetidos, similares o emergentes, así como la frecuencia con la que aparecían en distintas fuentes, por ejemplo, el vínculo entre sostenibilidad y el énfasis ambiental. Además, se agruparon las fuentes cuantitativa y cualitativamente. Este proceso fortaleció la validez de la síntesis. Entre los hallazgos se encontró que existe una escasa producción de origen Latinoamericano, pues en su mayoría son fuentes estadounidenses, europeas o asiáticas.

Finalmente, cuando fue pertinente, se rastrearon referencias internas y bibliografía utilizada por las propias fuentes, ampliando así el mapa documental y procurando un proceso exhaustivo. Este flujo de información, progresivo y comparativo, facilitó la selección final de materiales y la construcción de evidencia fundamentada para los capítulos posteriores.

La estrategia de búsqueda combinó términos en español e inglés mediante operadores booleanos AND/OR, uso de comillas para frases exactas, y truncamientos\* para incluir variaciones de palabras. Ejemplos de combinaciones utilizadas fueron:

1. Gestión del talento humano sostenible: “gestión sostenible del talento humano”, “sustainable human resource management”, “gestión del talento humano”, “human talent management”.
2. Criterios ESG/ASG: “criterios ESG”, “criterios ASG”, “environmental social governance”, “gestión sostenible”.
3. Transformación organizacional: “transformación organizacional”, “transforming organizational performance”, “cambio organizacional”, “cultura organizacional”, “behavior change”.
4. Gestión del talento humano: “desempeño óptimo del talento humano”, “talento humano y productividad”, “talento humano y contexto empresarial”, “talento

humano y rendimiento laboral efectivo”, “gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales”

5. Talento humano sostenible: “talento humano verde”, “talento humano ecológico”, “talento humano”
6. Indicadores clave: “key behavioral indicators”, “key performance indicators”, “critical success factors”.
7. Economía del comportamiento y metodologías: “economía del comportamiento”, “behavior change”, “framework”, “metodologías”.
8. Competencias “habilidades blandas”, “habilidades duras”, “upskilling”, reskilling”

Para refinar la búsqueda, se emplearon operadores booleanos y técnicas avanzadas de búsqueda:

1. AND/OR: Para combinar términos, por ejemplo, talento AND humano AND sostenibilidad, environmental social governance OR criteria ESG
2. “gestión del talento humano sostenible” AND “criterios ESG” OR “organizational sustainability”
3. “human resource management” AND “sustainability”
4. “transofrmación organizacional” AND “criterios ASG”
5. “leadership for sustainable organizations”
6. Frases exactas: uso de comillas para términos específicos, por ejemplo, “gestión del talento humano sostenible”
7. Truncamientos (\*): Para incluir variaciones de una palabra, por ejemplo, sustain\* y encontrar sustainable, sustainability.
8. Wildcards (#,?): Para considerar diferencias ortográficas, por ejemplo, organi?ation para organization y organisation.

Los términos se agruparon en cinco dimensiones conceptuales: relevancia del talento humano en las organizaciones y gestión del talento humano, sostenibilidad organizacional, criterios ASG, transformación organizacional, niveles organizacionales y multigeneracionales. Esta estrategia permitió obtener una visión amplia y actualizada del estado de conocimiento sobre el tema de estudio. En la Tabla 1 se encuentra con mayor detalle las palabras clave utilizadas para cada dimensión.

## **6. Selección y procesamiento de la información**

En total, se examinaron 207 fuentes provenientes de distintos países y sectores, con el fin de identificar patrones conceptuales y buenas prácticas. La documentación del proceso se registró en la matriz de extracción de datos, incluida en el Anexo 1. El proceso de selección contempló una revisión inicial descriptiva por año de publicación, título, tipo de fuente, y resumen, seguido de una revisión completa de los textos y materiales seleccionados para identificar dimensión conceptual abordada; y, por último, la sistematización de la información mediante la matriz completa incluida como Anexo 1 de esta investigación.

A nivel analítico se realizó una subcategorización por dimensión conceptual, identificando convergencias y divergencias, mapeo de brechas de conocimiento y finalmente, integración en el marco conceptual detallado en los capítulos tres y cuatro.

## **7. Mapeo, análisis y síntesis de datos**

A continuación, se presentan las tablas que consolidan los resultados del mapeo, análisis y síntesis de los datos obtenidos durante el proceso de revisión de alcance.

**Tabla 1**  
**Matriz de análisis o síntesis del estudio por dimensiones conceptuales**

<b>Dimensiones conceptuales</b>	<b>Palabras clave primarias en inglés y español</b>
Relevancia del talento humano en las organizaciones y gestión del talento humano	Talento humano, recurso humano, recursos humanos, capital humano, trabajadores, empleados, organizaciones, derechos laborales, historia de la gestión del talento humano, origen del talento humano, recurso humano, administración del talento humano en organizaciones, psicología organizacional, gestión de empresas, cultura organizacional comunicación
Sostenibilidad organizacional	Empresas y desafíos de sostenibilidad, talento humano 2024, 2025, gestión sostenible del talento humano, organización sostenible, recursos humanos para la sostenibilidad, talento humano verde, prácticas organizacionales sostenibles, gestión de organizaciones sostenibles, ASG (ESG) organizacional, organizational ESG, hacia la sostenibilidad, key indicators of sustainable management, sustainable behavior and organizational management, sustainable change, sustainable improvement, innovación sostenible, criterios de sostenibilidad, talento humano, talento humano post-pandemia, ESG human capital, riesgos, gestión de riesgos, gobierno corporativo, competitividad organizacional, agregación de valor, reporte financiero, tendencias sostenibles, estándares internacionales
Criterios ASG	Gestión del talento humano ASG, organización sostenible ASG, criterios sostenibilidad, prácticas organizacionales sostenibles, memorias de sostenibilidad, sostenibles, ASG organizacional, información financiera, gobiernos corporativos, incentivos ASG, organizational ESG, sostenibilidad, sustainable change, sustainable improvement, ESG compliance, cambio climático, tendencias sostenibles
Transformación organizacional	Organizaciones del siglo XXI, transformación organizacional, gestión del cambio, indicadores de gestión en cambio organizacional, creación de valor, gestión sostenible organización sostenible, recursos humanos para la sostenibilidad, casos prácticos de transformación o cambio organizacional y empresariales, gestión de organizaciones sostenibles, transformación ASG (ESG), organizational ESG, hacia la sostenibilidad, key indicators of sustainable management, sustainable behavior and organizational management, sustainable change, sustainable improvement, industrias sostenibles, innovación sostenible, gestión del talento humano para cambio, gestión del talento humano, liderazgo, key behavioral indicators, key performance indicators, competencias duras y blandas, competencias sostenibles para el talento humano, desarrollo organizacional sostenible, conceptos talento humano, roles estratégicos en la organización, marca empleadora, competencias del siglo XXI, promotores organizacionales, green intelectual capital, talento humano ASG
Niveles organizacionales, Multigeneracionales	Multigeneraciones en el ámbito laboral (boomers, generación X y Z, millennials, Centennials, organigrama, desarrollo organizacional, niveles organizacionales, enfoque de sostenibilidad entre generaciones, varias generaciones trabajando juntas, impacto en transformación organizacional, alineamiento organizacional, multigeneracional workforce sustainability, organizational levels sustainability

Elaboración propia

Para el análisis de la información con la Tabla 1 elaborada por dimensiones conceptuales se organizaron los datos obteniendo información sobre competencias, *frameworks* o modelos de gestión aplicados, indicadores de desempeño, tendencias, metodologías utilizadas, resultados documentados.

Los *scoping reviews* tienen como propósito explorar de manera sistemática un campo amplio de estudio, guiándose por preguntas formuladas según el esquema PCC,

población, contexto y concepto (López-Cortés et al. 2022) como se muestra en la Tabla 2 para la conceptualización de términos. Por lo tanto, la información se analizó a través de un proceso inductivo, identificando temas recurrentes, brechas teóricas y relaciones entre las dimensiones.

**Tabla 2**  
**Conceptualización de términos**

<b>Elemento</b>	<b>Conceptos Centrales</b>	<b>Términos Relacionados</b>
P (Población / Contexto)	Organizaciones contemporáneas	Empresas, corporaciones, sector público, academia, ONG
C (Concepto de interés)	Talento humano + sostenibilidad	Talento humano, recursos humanos, capital humano, empleados, colaboradores, HRM, GHRM, gestión verde
C (Contexto específico)	Transformación hacia sostenibilidad	Criterios ASG/ESG, triple impacto, resiliencia organizacional, ODS

Elaboración propia

Este procedimiento permitió construir un mapa conceptual graficado en la Figura 1 que vincula la gestión del talento humano con la sostenibilidad organizacional, articulando los hallazgos en torno a once dimensiones operativas que se desarrollan en los capítulos siguientes: organización sostenible como objetivo estratégico, gestión del cambio, gestión de riesgos, desarrollo de competencias, indicadores de gestión, análisis de datos, cultura organizacional, comunicación y participación, liderazgo, diversidad generacional y sistemas de incentivos que se desarrollan integralmente en el Capítulo cuatro.

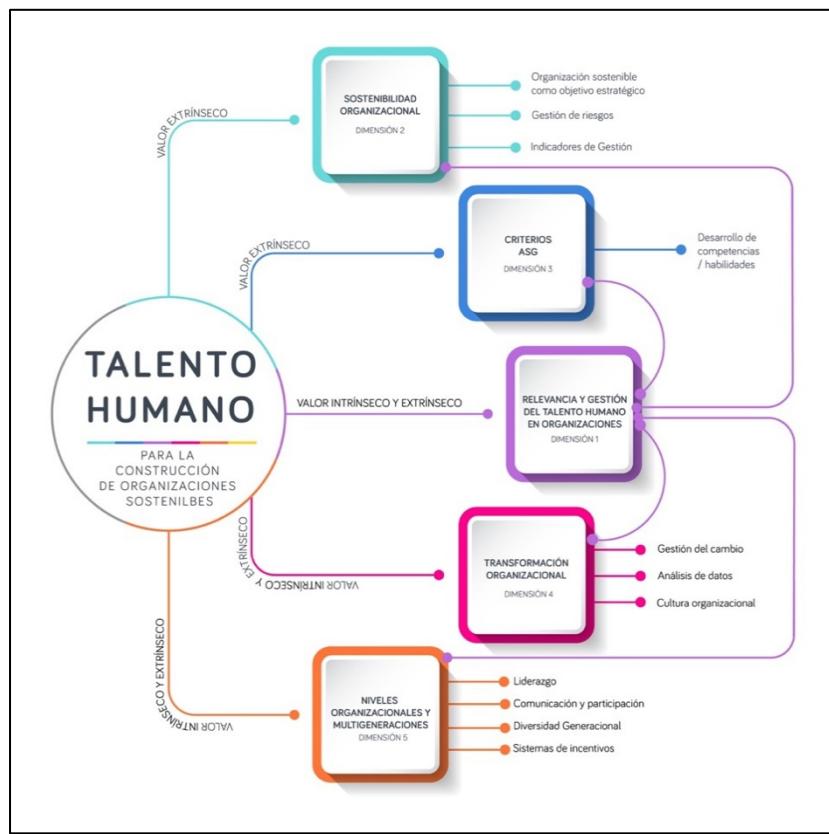


Figura 1. Mapa conceptual: relaciones entre dimensiones conceptuales y operativas, 2025  
Elaboración propia

En resumen, los pasos ejecutados se resumen a cinco pasos con el objetivo de caracterizar la naturaleza y alcance de la literatura:

1. Codificación inicial: asignación de etiquetas temáticas a cada fuente.
2. Agrupación: organización de fuentes por dimensión conceptual.
3. Cuantificación: conteo de frecuencias.
4. Identificación de patrones: predominio de estudios sobre criterios ASG, concentración geográfica en países desarrollados, escasez de estudios multigeneracionales.

## 8. Validación y rigor metodológico

La validez del proceso se aseguró mediante la aplicación coherente de los criterios de inclusión y exclusión, la trazabilidad del registro en la matriz del Anexo 1, y la revisión cruzada de fuentes. La sistematización permite garantizar la consistencia de los resultados y la transparencia en la interpretación de la información. Asimismo, se mantuvo la integridad de las fuentes y el respeto a los derechos de autor en cada una de las etapas del proceso investigativo.

Sin embargo, se han identificado limitaciones específicas de la metodología *scope review*, entre ellas:

1. Ausencia de valuación formal de calidad, a diferencia de revisiones sistemáticas, este estudio no aplicó escalas de evaluación de riesgo de sesgo o calidad metodológica. Esta decisión es congruente con el objetivo exploratorio del *scope review*: mapear amplitud, no profundidad evaluativa, pero implica que algunos hallazgos provienen de fuentes con diversos niveles de rigor metodológico.
2. No exhaustividad de búsqueda, la estrategia de búsqueda, aunque sistemática, no pretendió ser exhaustiva. Se aplicó criterio de saturación teórica, lo que significa que fuentes adicionales podrían existir, pero no agregarían conceptos sustancialmente nuevos. Este enfoque es apropiado para *scope reviews* pero limita la replicabilidad exacta.
3. Sesgo de idioma, la restricción a español e inglés excluye potencialmente contribuciones relevantes en otros idiomas, particularmente sobre modelos europeos de gestión sostenible.
4. Sesgo temporal y de actualidad, el énfasis en publicaciones 2021-2025 puede no representar desarrollos teóricos fundamentales de décadas anteriores, aunque se incluyeron conceptos clásicos como por ejemplo los límites planetarios de Rockström et al. (2019).
5. Subjetividad en la selección, aunque se aplicaron criterios explícitos, la decisión final de inclusión / exclusión recayó en un solo investigador introduciendo un potencial sesgo de selección.
6. Exclusión de consulta con expertos / profesionales, que podría haber enriquecido la interpretación de hallazgos con perspectivas prácticas, por limitaciones temporales del programa de maestría.
7. Sesgo de accesibilidad: la dependencia de fuentes de acceso abierto o disponibles vía SCI-Hub por ejemplo, puede haber excluido estudios relevantes en revistas de alto impacto, bases de datos especializadas y literatura corporativa confidencial.

No obstante de las limitaciones, este *scope review* presenta fortalezas significativas, entre ellas: amplitud de perspectivas por su integración de academia, práctica y prospectiva; actualidad por el énfasis en literatura postpandemia que captura las transformaciones recientes; transparencia metodológica por la documentación

detallada de proceso y criterios; triangulación para validación de hallazgos mediante múltiples fuentes y métodos; relevancia práctica por la identificación de dimensiones operativas aplicables; contextualización por la atención a la realidad latinoamericana con perspectiva global; y, por la identificación de brechas con un mapeo de vacíos para futuras investigaciones.

En conclusión, el diseño metodológico adoptado permitió construir una base de conocimiento amplia y sólida, que sustenta el análisis del rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles, integrando de manera rigurosa la evidencia teórica, empírica y práctica recopilada, sobre todo entre los años 2021 y 2025.

## Capítulo tercero

### El talento humano, actor del sistema terrestre, su valor extrínseco e intrínseco en la transición hacia organizaciones sostenibles

La transformación hacia organizaciones sostenibles requiere comprender al talento humano no solo como un recurso operativo, sino como un actor central en la dinámica del sistema terrestre y en la construcción de presentes y futuras organizaciones sostenibles. En este capítulo se examina cómo las personas, desde su doble condición de sujetos con valor propio y agentes capaces de generar impacto, constituyen un eje articulador entre los desafíos globales del Antropoceno y las respuestas organizacionales necesarias para abordarlos. A partir del *scope review* realizado, y sustentado en el capítulo anterior, se identificaron patrones emergentes, convergencias conceptuales y brechas en el conocimiento que permiten responder profundizar en la pregunta de investigación planteada, en la naturaleza intrínseca y extrínseca del talento humano, y en su papel determinante en la transición hacia modelos organizacionales coherentes con los principios de sostenibilidad.

La metodología empleada, detallada en capítulo anterior, incluyó la construcción de una matriz de mapeo de datos (Anexo 1) que facilitó la organización sistemática de la información recopilada. El análisis de estos datos siguió un proceso estructurado que comprendió la identificación inductiva de temas emergentes, la búsqueda de convergencias entre múltiples fuentes, la identificación de divergencias y debates conceptuales, el mapeo de brechas en la información, y la construcción de un marco integrador que articula once dimensiones operativas, las cuales se desarrollan a profundidad en el capítulo cuatro.

Para fortalecer la robustez de los hallazgos, se aplicó una estrategia de triangulación múltiple que consideró la diversidad de evidencia característica de un *scope review*. Esta triangulación integró diferentes tipos de fuentes como se muestra en la Tabla 3. Se adoptó como criterio de robustez que un hallazgo debía aparecer en al menos tres fuentes independientes y en dos o más tipos de fuentes distintas, por ejemplo, un artículo académico y un reporte corporativo para ser considerado sólido y relevante.

Tabla 3  
Triangulación de datos

Tipo de triangulación	Aplicación en esta investigación
Triangulación de fuentes	Academia+práctica corporativa+prospectiva (tendencias)
Triangulación temporal	Conceptos fundacionales (pre-2021) + Evidencia empírica (2021-2025) + Proyecciones (2025)
Triangulación de métodos	Estudios cuantitativos + cualitativos+conceptuales

Elaboración propia

De este análisis emergió un hallazgo fundamental: la sostenibilidad organizacional constituye un fenómeno relativamente nuevo para las organizaciones, lo que implica que su proceso de adaptación aún se encuentra en construcción. En el marco de esta transición, la investigación identificó diversos términos que conceptualizan el desarrollo del talento humano con enfoque sostenible e integración de criterios ASG, siendo el criterio ambiental el de mayor énfasis. Entre estos términos destacan: talento humano sostenible, talento humano verde y ecotalento.

Sin embargo, el hallazgo más relevante para el objeto de estudio radica en el reconocimiento de que las organizaciones contemporáneas requieren una comprensión integral del talento humano que trasciende las conceptualizaciones tradicionales. Esta comprensión revela la naturaleza dual del talento humano, caracterizada por la coexistencia de valor intrínseco y valor extrínseco. Ambas dimensiones son complementarias e interdependientes en la construcción de organizaciones sostenibles: mientras que el reconocimiento del valor intrínseco asegura prácticas éticas centradas en el valor individual, la activación del valor extrínseco permite materializar el compromiso sostenible en acciones concretas y resultados verificables. Esta dualidad constituye el fundamento para una gestión del talento humano equilibra el ser y el hacer, la dignidad inherente y la agencia transformadora.

La comprensión del valor extrínseco del talento humano adquiere particular relevancia en el contexto del Antropoceno, la era geológica actual donde las acciones humanas constituyen la principal fuerza transformadora de los sistemas planetarios (Irwin 2018). Como se estableció en el marco teórico desde la primera Revolución Industrial la humanidad ha entrado en una fase donde su actividad se convirtió en la principal fuerza de cambio ambiental (Rockström et al. 2009). En este escenario, el talento humano emerge no solo como parte del problema, sino como agente fundamental de la solución:

“somos gran parte del problema y tenemos que ser gran parte de la solución” (Zafra, citado en *El País* 2014, parr.3).

Por consiguiente, el valor extrínseco del talento humano trasciende la mera contribución a objetivos organizacionales para convertirse en una contribución sistémica a la estabilidad del sistema Tierra, operando como el puente entre la comprensión científica de los límites planetarios y las acciones organizacionales concretas que respetan dichos límites planetarios.

Los apartados siguientes presentan de manera detallada los resultados del análisis, estructurados en torno a las dimensiones identificadas y su articulación en un marco conceptual coherente que fundamenta las conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

## **1. Valor extrínseco del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles**

El valor extrínseco del talento humano se refiere a la contribución tangible que las personas generan hacia los objetivos organizacionales (Kant 2002) y, por extensión, hacia el bienestar social y ambiental. A diferencia del valor intrínseco, que reside en el valor inherente a cada persona, el valor extrínseco se expresa en la capacidad del talento humano para transformar estrategias en resultados medibles, consolidar culturas organizacionales alineadas con criterios de sostenibilidad, impulsar la innovación responsable y actuar como agentes catalizadores de cambio sistémico (Kant 2002; Ehnert 2009). Esta dimensión del valor humano se manifiesta en la habilidad de traducir marcos conceptuales y directrices estratégicas en acciones concretas que fortalecen la resiliencia organizacional, generan legitimidad social y contribuyen de manera efectiva al desarrollo sostenible.

El valor extrínseco del talento humano se articula a través de múltiples mecanismos organizacionales que orientan y potencian su contribución hacia objetivos de sostenibilidad, entre ellos destacan los sistemas de incentivos, reconocimiento y desarrollo profesional que desempeñan un rol fundamental al reforzar conductas alineadas con criterios ASG, estableciendo una arquitectura de recompensas que hace visible y valorable el aporte individual y colectivo a la agenda sostenible (Ehnert 2009; Macke y Genari 2019).

Este valor se materializa también en la aplicación práctica de competencias sostenibles, la capacidad de análisis sistémico, pensamiento crítico, gestión de la

complejidad, colaboración multidisciplinaria y liderazgo transformacional (Unesco 2023). Desde esta perspectiva, las personas no son simplemente portadoras de conocimientos técnicos y habilidades funcionales, sino agentes estratégicos capaces de articular el talento humano con los procesos productivos, comerciales y de gestión para impulsar simultáneamente eficiencia operativa, competitividad económica y legitimidad social (Butterworth 2024; Santos et al. 2024). Reconocer y gestionar intencionalmente el valor extrínseco del talento humano permite a las organizaciones no solo mejorar su desempeño, sino consolidarse como actores relevantes y creíbles en la transición global hacia modelos de desarrollo sostenible.

Por otra parte, el valor extrínseco también se refleja de manera significativa en la capacidad del talento humano para responder y generar impacto positivo en los diversos grupos de interés de la organización. En este sentido, las personas no solo ejecutan iniciativas sostenibles previamente definidas, sino que cocrean valor compartido al integrar activamente las expectativas, necesidades y conocimientos de múltiples actores: empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, inversionistas, accionistas y reguladores. Por lo tanto, el talento humano se convierte en el vínculo operativo funcional entre los compromisos declarados por la organización en sus objetivos y estrategias sostenibles, y su materialización en resultados medibles, verificables y significativos que trascienden el discurso para generar transformación real (Banco Nación 2023).

## **2. Reconocimiento del valor intrínseco del talento humano para la sostenibilidad organizacional**

El valor intrínseco se refiere al valor que alguien tiene en sí mismo (Dean 2006), se fundamenta en la dignidad inherente a cada persona, concebida como fin en sí misma y no únicamente como medio para alcanzar objetivos organizacionales (Kant 2002). Radica en la dignidad, derechos, capacidades y potencial inherente de cada persona y se complementa con enfoques contemporáneos como el desarrollo de las capacidades humanas (Sen 1999; Nussbaum 2011). Desde esta perspectiva, el talento humano posee un valor propio que trasciende su función en la estructura productiva y que, por lo tanto, aporta al desarrollo sostenible. En este sentido, y luego de haber realizado un análisis sobre la evolución del talento humano, el valor intrínseco traslada el momento en el que se encuentra la gestión del talento humano contemporáneo, que busca equilibrar bienestar organizacional y personal.

El valor intrínseco del talento humano radica en los valores, el potencial y los derechos inherentes de cada persona, entendida como un fin en sí misma y no solo como recursos organizacionales. Desde esta perspectiva, factores como la cultura organizacional, la comunicación participativa, las competencias sostenibles, el liderazgo ético y la diversidad generacional se convierten en pilares para construir organizaciones inclusivas, innovadoras y resilientes. Reconocer y potenciar este valor permite alinear las prácticas internas con los principios de sostenibilidad, consolidando al talento humano como motor transformador hacia un futuro organizacional más justo y sostenible.

### **3. Ejemplos ilustrativos del valor extrínseco e intrínseco del talento humano**

A continuación, se describen dos ejemplos, aunque diferentes en escala y contexto, convergen en cómo el valor extrínseco e intrínseco del talento humano se activa y amplifica cuando las organizaciones diseñan experiencias que transforman el compromiso individual en acción colectiva.

La experiencia de Heineken México, analizada por López y Rivas (2024), ejemplifica con claridad cómo el valor extrínseco del talento humano puede ser estratégicamente movilizado para amplificar el impacto que generan organizaciones sostenibles. La compañía integró la sostenibilidad como estrategia corporativa bajo la visión “Brindar un mundo mejor” y diseño el *Green Challenge*, un mecanismo innovador para catalizar la creatividad y el compromiso tanto de sus grupos de interés internos como de actores externos del ecosistema emprendedor mexicano.

Este desafío convocó a emprendedores, innovadores y equipos multidisciplinarios a desarrollar soluciones concretas en áreas críticas como reducción de emisiones de carbono, economía circular y accesos sostenible al agua. La gestión del *Green Challenge* requirió de equipos internos con capacidades especializadas para identificar, evaluar, acompañar e impulsar emprendimientos con potencial de impactos ASG, construyendo deliberadamente redes de colaboración orientadas por propósito compartido.

Los resultados cuantitativos son elocuentes: más de 13.250 emprendedores involucrados, 4.320 proyectos presentados, 120 proyectos acelerados y una inversión de 28 millones de pesos mexicanos destinada a resolver problemáticas sociales y ambientales específicas en la cadena de valor de Heineken México. El impacto cualitativo resulta igualmente significativo: la iniciativa amplificó el alcance y profundidad de las acciones sostenibles de la organización, promovió el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias tanto del talento humano interno como de los participantes externos,

consolidó una cultura organizacional genuinamente orientada a la sostenibilidad y posicionó a las personas, dentro y fuera de la empresa, como catalizadores de cambio sistémico.

La implementación del *Green Challenge* demuestra cómo el talento humano, cuando estratégicamente movilizado y adecuadamente capacitado, se convierte en pilar estructural para construir organizaciones sostenibles. Al gestionar iniciativas que conectan propósito con acción, desarrollar capacidades de liderazgo transformacional, fomentar habilidades adaptativas ante contextos de incertidumbre y cultivar una cultura de colaboración e impacto, Heineken México ilustra un modelo organizacional donde el valor extrínseco del talento humano no es un recurso pasivo que utilizar, sino una fuerza activa a ser reconocida, desarrollada y alineada estratégicamente. Este caso resalta la importancia crítica de integrar coherentemente talento, valores organizacionales y estructura institucional hacia objetivos de sostenibilidad, demostrando que el éxito de cualquier estrategia sostenible depende fundamentalmente de la capacidad de las personas para traducirla en realidad operativa.

En Buenos Aires, Argentina, Milka diseñó una instalación interactiva en espacios públicos que invita a los transeúntes a unirse de las manos para obtener un chocolate. Para activar el mecanismo y obtener el producto, fuera del alcance individual, los transeúntes debían unirse de las manos para alcanzar la pata de una escultura de vaca, y al hacerlo, activar la máquina dispensadora de chocolates, consiguiendo que se formen cadenas humanas que conectaban con múltiples personas hasta alcanzar la activación del dispensador como se muestra en la figura 2.



Figura 2. Capturas de pantalla de secuencia de video de la campaña publicitaria de Milka “Conexiones humanas”, por la Agencia David, 2025

Lo que comenzaba como un gesto lúdico individual se transformaba rápidamente en un ejercicio colectivo de interdependencia: cada persona que se sumaba a la cadena no

lo hacía únicamente por su propio beneficio, sino que contribuía activamente a que otros también pudieran recibir su chocolate. La dinámica evidenciaba, de manera tangible y memorable, que ciertos objetivos solo pueden alcanzarse mediante la colaboración, que el esfuerzo individual adquiere sentido y multiplicación cuando se articula con otros, y que la creación de valor compartido genera experiencias más significativas que la mera transacción comercial.

Esta campaña ilustra con claridad cómo las organizaciones pueden diseñar experiencias que activan el potencial del talento humano más allá de las estructuras formales. La instalación operaba como un microsistema donde las personas asumían espontáneamente roles de facilitadores, coordinadores y cocreadores de una solución colectiva, desarrollando en tiempo real competencias de comunicación, empatía y trabajo colaborativo. Aunque ejecutada en un contexto comercial y con objetivos de marca, la propuesta de Milka demuestra un principio transferible a la gestión organizacional sostenible: cuando se crean condiciones estructurales que hacen visible la interdependencia y recompensan la colaboración, las personas naturalmente despliegan su capacidad para generar vínculos, aprendizajes y transformaciones colectivas que trascienden su beneficio individual inmediato.

Heineken México demuestra cómo una estrategia corporativa estructurada puede movilizar ecosistemas completos de innovación sostenible a través de la gestión deliberada de capacidades internas y la articulación con actores externos. Por su parte la campaña de Milka en Buenos Aires ilustra, desde la simplicidad de la interacción humana, un principio igualmente poderoso: la sostenibilidad organizacional no se construye únicamente desde grandes infraestructuras o complejos sistemas de gestión, sino también desde la capacidad de generar experiencias significativas que revelan la interdependencia como fundamento de la creación de valor. Ambos ejemplos evidencian que el valor extrínseco e intrínseco del talento humano trasciende la suma de competencias y valores individuales para manifestarse en la capacidad de tejer redes, catalizar colaboración y materializar propósitos compartidos, características esenciales para que las organizaciones sostenibles no sean solo aspiraciones declarativas, sino realidades operativas y transformadoras (Mejía Giraldo et al. 2006; Nussbaum 2011; Sen 1999; Porter y Kramer 2011; Freeman 2020).

La construcción de organizaciones sostenibles requiere superar la visión unidimensional que reduce a las personas a su capacidad productiva o contributiva (Mejía Giraldo et al. 2006; Nussbaum 2011; Sen 1999; Freeman; Porter 2011). Como se ha

analizado a lo largo de este capítulo, el talento humano se caracteriza por una dualidad complementaria e inseparable: su valor intrínseco y su valor extrínseco.

El valor intrínseco representa el reconocimiento fundamental de que cada persona posee valor por el simple hecho de su existencia como ser humano. Este valor es incondicional e inalienable, no depende del desempeño laboral, las competencias adquiridas o los resultados alcanzados (Nussbaum 2011; Sen 1999). Desde la perspectiva kantiana, se vincula directamente con la dignidad humana y el imperativo ético de tratar a las personas como fines en sí mismas, nunca únicamente como medios para objetivos organizacionales (Kant 2002). En el contexto de la sostenibilidad, este principio se traduce en el compromiso organizacional con el respeto de los derechos humanos, la promoción del bienestar integral, la garantía de condiciones laborales dignas y el reconocimiento de la autonomía y autodeterminación de cada empleado.

Por su parte, el valor extrínseco se refiere a la contribución tangible y medible que el talento humano genera hacia los objetivos organizacionales y, por extensión, hacia el bienestar social y ambiental. Este valor se manifiesta en competencias sostenibles, capacidad de innovación, liderazgo transformacional, pensamiento sistémico y habilidad para catalizar cambios organizacionales alineados con criterios ASG. Como ilustran los casos de Heineken México y Milka, el valor extrínseco del talento humano se activa cuando las organizaciones crean condiciones estructurales que movilizan la creatividad, facilitan la colaboración y hacen visible la interdependencia como fundamento de la creación de valor compartido.

La tensión aparente entre ambas dimensiones se resuelve al comprenderlas no como polos opuestos, sino como aspectos interdependientes de una misma realidad. Las organizaciones sostenibles no pueden construirse únicamente sobre la base instrumental del valor intrínseco, pues ello conduciría a la instrumentalización de las personas y a la reproducción de modelos enfocados únicamente en producción que contradicen los fundamentos de la sostenibilidad. Tampoco es suficiente el reconocimiento abstracto del valor intrínseco si no se traduce en prácticas organizacionales concretas que habiliten el desarrollo del potencial humano y su contribución significativa a las organizaciones sostenibles.

Esta integración representa implicaciones sustanciales para la gestión del talento humano en organizaciones orientadas a la sostenibilidad. Requiere el diseño de arquitecturas organizacionales que reconozcan simultáneamente la incondicionalidad del valor humano y cultiven intencionalmente las capacidades de contribución. Demanda la

configuración de estructuras que trasciendan la lógica enfocada únicamente de producción para establecer dinámicas de cocreación de valor con y para las personas y para las organizaciones, sustentadas en liderazgos capaces de articular coherentemente objetivos de desempeño organizacional con compromisos de desarrollo, bienestar y florecimiento humano (Nussbaum 2011; Sen 1999; Bowie 1999).

En síntesis, la construcción de organizaciones sostenibles se erige sobre el reconocimiento integral del talento humano: como sujeto portador de valor intrínseco que exige respeto, y como agente transformador capaz de generar contribuciones significativas hacia la sostenibilidad. Esta doble afirmación, del ser y del hacer, del valor en sí y del valor relacional de la dignidad inherente y la agencia transformadora, constituye tanto el fundamento ético como la condición pragmática para edificar organizaciones que materialicen coherentemente su compromiso con la sostenibilidad en cada dimensión operativa y en cada interacción con el talento humano que las constituye.

El reconocimiento del valor intrínseco y extrínseco del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles plantea interrogantes operativas críticas: ¿cómo se traduce este reconocimiento dual en prácticas concretas de gestión organizacional? ¿Qué sistemas, procesos y estructuras permiten que el compromiso declarado con la sostenibilidad se materialice en decisiones cotidianas, transformaciones culturales organizacionales efectivas? ¿Mediante qué mecanismos las organizaciones pueden simultáneamente articular el valor intrínseco y extrínseco del talento humano, y movilizar estratégicamente su capacidad hacia objetivos de sostenibilidad?

En el marco teórico se analizaron los componentes estructurales y procesuales mediante los cuales las organizaciones pueden operacionalizar su compromiso con la sostenibilidad a través de la gestión estratégica del talento humano. La operacionalización abarca desde la definición de indicadores que permitan medir y monitorear el desempeño sostenible, hasta el desarrollo de competencias específicas que habiliten respuestas efectivas a los desafíos socioambientales contemporáneos; desde el cultivo de liderazgos transformacionales capaces de catalizar cambios sistémicos, hasta la construcción de organizaciones sostenibles.

En el siguiente capítulo el análisis se estructura en torno a once dimensiones, que, en su conjunto, constituyen una propuesta para configurar el ecosistema organizacional necesario para la transición sostenible: indicadores de gestión, competencias laborales, liderazgo, cultura organizacional, diversidad generacional, sistemas de incentivos, gestión del cambio, gestión de riesgos, comunicación y participación, sostenibilidad como

objetivos estratégicos, criterios ASG, análisis de datos. Estas dimensiones no operan de manera aislada, sino como componentes interdependientes de un sistema complejo donde cada elemento refuerza, potencia o limita la efectividad de los demás. Comprender sus interrelaciones, identificar sinergias y abordar sus tensiones constituye el propósito del capítulo que se desarrolla a continuación, el cual busca proporcionar fundamentos conceptuales y herramientas resultado de la investigación para que las organizaciones puedan gestionar estratégicamente su talento humano como vector efectivo de transformación sostenible.

## **Capítulo cuarto**

### **De la teoría a la práctica, propuestas para la gestión del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles**

#### **1. Organización sostenible como objetivo estratégico**

El Foro Económico Mundial (2023) resalta la urgencia de transitar con rapidez del modelo lineal de extraer, producir y desechar hacia un enfoque que incorpore el impacto de cada producto a lo largo de su ciclo de vida, desde la fabricación hasta su consumo y disposición final. En este contexto, el talento humano se erige como un facilitador clave en para esa transición (Ehnert et al. 2009).

La adopción de modelos sostenibles revela, sin embargo, una complejidad organizacional significativa: los contextos institucionales, por sí mismos, no garantizan comportamientos sostenibles. Según Bustillos-Contreras (2023), ningún entorno organizacional posee una valencia moral intrínseca que predetermine comportamientos sostenibles; más bien, establece condiciones que pueden facilitar o limitar su desarrollo, pero que requieren de elementos adicionales para su materialización efectiva y depende de la acción estratégica y del compromiso humano.

Esta premisa se evidencia en situaciones paradójicas donde las organizaciones pueden promover iniciativas sostenibles mientras mantienen prácticas contradictorias en su operación cotidiana, como implementar programas de reciclaje, pero utilizar vajilla desechable en sus espacios de alimentación (Bustillos-Contreras 2023). Estas inconsistencias subrayan que la sostenibilidad organizacional no puede reducirse a iniciativas aisladas, sino que demanda una transformación integral y coherente que atraviese todas las dimensiones operativas.

Para que la sostenibilidad se convierta en objetivo estratégico organizacional auténtico, se precisa avanzar en varios frentes. Primero, se requiere una visión de sostenibilidad definida y comunicada con claridad en todos los ejes jerárquicos; segundo, se deben establecer indicadores de desempeño que articulen metas individuales y departamentales con los objetivos sostenibles corporativos; tercero, resulta indispensable la asignación de recursos específicos -humanos, financieros y tecnológicos- que aseguren que las iniciativas sostenibles se conciban como elementos centrales de la estrategia, y no como actividades secundarias o accesorias.

La consolidación del objetivo estratégico sostenible también exige estructuras de gobernanza sólidas que incorporen la sostenibilidad como criterio de evaluación del liderazgo organizacional. Los directivos deben rendir cuentas no solo de los resultados financieros, sino también de los impactos sostenibles alcanzados, medidos y verificables. Sin este aporte organizacional, la sostenibilidad corre el riesgo de quedar en plano declarativo y no transformarse en una práctica auténtica y perdurable. La perspectiva de liderazgo adaptativo basada en principios evolutivos y articulada por Heifethz, Grasho y Linksy (2009), plantea que los grandes desafíos organizacionales constituyen con frecuencia desafíos adaptativos que no se resuelven únicamente con soluciones técnicas, sino mediante cambios en valores, hábitos y estructuras sociales. Integrar este marco implica que las estructuras de gobernanza deben facilitar no solo la toma de decisiones técnicas, sino también espacios de aprendizaje colectivo, la experimentación y la gestión deliberada de las pérdidas, no solo financieras, que acompañan la transformación (Heifethz, Grasho y Linksy (2009).

En este sentido, la perspectiva One Health introduce un enfoque holístico en la gestión que puede aplicarse al talento humano, planteando que  $1+1+1=1$  en donde el todo es mayor que la suma de las partes. Como se estableció en el marco teórico, este enfoque reconoce la interdependencia fundamental entre la salud humana, la de los animales, las plantas y el entorno ambiental más amplio, incluyendo los ecosistemas (Santos et al. 2024; Schaltegger et al. 2022). Trasladando al ámbito organizacional, One Health propone abordar la gestión del talento humano reconociendo que el bienestar individual no puede separarse del bienestar colectivo organizacional ni del impacto en el entorno.

Esta visión sistémica implica que es imprescindible reconocer las interdependencias entre personas, organizaciones y entorno, articulando la salud humana, animal y de los ecosistemas en un equilibrio sostenible (Santos et al. 2024). La gestión del talento, entonces, no puede abordarse de manera fragmentada, sino como parte de un sistema integrador que potencia la resiliencia organizacional y contribuye simultáneamente al bienestar humano, organizacional y planetario. De esta manera, cada decisión sobre gestión del talento humano se evalúa no solo por su impacto directo en las personas o en los resultados organizacionales, sino por su contribución al equilibrio sistémico más amplio que sostiene la vida y la actividad económica.

La sostenibilidad organizacional demanda una reconsideración profunda no solo de las estructuras y procesos, sino del perfil y capacidades del talento humano que las impulsa. En este sentido, se requieren analizar las habilidades que definen al talento

humano organizacional y que permiten materializar una visión integradora donde el desarrollo individual se traduce en impacto colectivo dentro y fuera de la organización y concretar en objetivos estratégicos adecuados para cada organización.

## 2. Gestión del cambio hacia organizaciones sostenibles

La transformación constituye un proceso inevitable y fundamental en la evolución de las organizaciones y en la manera en que estas gestionan su desarrollo. En este sentido, la gestión del cambio se orienta a facilitar la adaptación organizacional frente a nuevas metodologías, tecnologías o propósitos estratégicos, como es el caso de la transición hacia modelos de sostenibilidad con criterios ASG. Reconocer la naturaleza del cambio resulta clave para comprender su alcance y los desafíos que implica. Stibe (2020) propone una tipología que distingue tres categorías de cambio organizacional:

1. Transaccional, que se refiere a eventos puntuales y de alcance limitado, como la modificación de un procedimiento administrativo, por ejemplo, la solicitud de vacaciones.
2. Transicional, asociado a ajustes temporales que responden a necesidades coyunturales, como la implementación de trabajo flexible.
3. Transformacional, vinculado a transformaciones profundas y permanentes que impactan de manera integral en actitudes, comportamientos y estructuras, como la transición hacia patrones sostenibles de consumo y producción.

Por lo tanto, es indispensable reconocer que la transición hacia organizaciones sostenibles es un cambio de categoría transformacional, y en este nivel, el talento humano desempeña un rol decisivo como motor del cambio, pues es el protagonista e impulsor y sostiene las nuevas prácticas culturales para consolidar organizaciones sostenibles. La capacidad de las personas para adoptar nuevas competencias, reconfigurar hábitos y generar compromiso colectivo determina en gran medida el éxito de esta transformación organizacional hacia la sostenibilidad (Argandoña e Isea 2010; Pérez et al. 2025; Stibe 2020; Torraco 2016).

En este punto los aportes de Crozier y Friedberg (1983) resultan especialmente relevantes, pues evidencian que el cambio organizacional no ocurre en estructuras neutras, sino en sistemas sociales donde los actores negocian, reinterpretan y ejercen poder sobre todo dentro de zonas de incertidumbre. Desde esta perspectiva, la gestión del cambio hacia la sostenibilidad requiere reconocer que las personas no reaccionan linealmente a las directrices organizacionales, sino que actúan estratégicamente,

movilizando espacios de autonomía y construyendo o resistiendo nuevas dinámicas relacionales. Este enfoque permite comprender que la sostenibilidad no se impone por decreto, sino que emerge de un proceso de reequilibrio entre estrategias, intereses y prácticas culturales que se reconfiguran colectivamente.

Por otra parte, el liderazgo adaptativo aporta herramientas prácticas para la gestión del cambio transformacional y diferencia entre problemas técnicos y desafíos adaptativos, recomienda graduar el trabajo para mantener una zona de desequilibrio productivo que movilice a las personas sin quebrarlas, y enfatiza la necesidad de intervenir mediante experimentos iterativos -observar, interpretar e intervenir- para generar aprendizaje organizacional (Heifethz, Grasho y Linksy 2009). En la construcción de organizaciones sostenibles el liderazgo adaptativo podría orientar a equipos directivos a identificar pérdidas esperadas que enfrentarán los diferentes grupos de interés, a diseñar secuencias de cambio que reduzcan resistencias mediante graduación de la demanda emocional y operativa, a crear contenedores organizacionales capaces de sostener la tensión necesaria para la transformación, por ejemplo, comités intergeneracionales, laboratorios de innovación sostenible, espacios de deliberación vinculados a métricas ASG.

Sin embargo, el rol del talento humano enfrenta tensiones y resistencias. Pérez y colaboradores (2025) identifican cinco desafíos para la gestión del cambio del talento humano: diferencias en estilos de liderazgo, mecanismos administrativos, indicadores de transformación, efectividad estratégica y trayectorias profesionales de empleados que se deben tener en cuenta en la transformación organizacional. Por otra parte, en el comportamiento individual, las lógicas propias de cada actor -personalidad, valores y creencias- influyen significativamente en los procesos de transformación e innovación, lo que sugiere la importancia de implementar estrategias personalizadas según cada interlocutor (Blanco et al. 2023). Esta complejidad multinivel del cambio transformacional requiere integrar a todos los niveles jerárquicos organizacionales: directivo, estratégico, táctico y operativo. Integrar liderazgo adaptativo en las estrategias de gestión del cambio también implica formar competencias en los líderes para alternar entre la intervención operativa y la observación estratégica para interpretar patrones organizacionales y ajustar intervenciones, y repartir la responsabilidad del trabajo adaptativo entre diversos actores, evitando que la autoridad resuelva por los demás lo que deben transformar colectivamente (Heifethz, Grasho y Linksy 2009).

En consonancia con esta perspectiva multinivel Bauer y Erdogan (2012) señalan que las organizaciones saludables son aquellas que poseen una definición sólida y

compartida de las características de un comportamiento ideal que oriente a los empleados en la dirección correcta.

La falta de alineación entre valores individuales y organizacionales, la percepción de mayores exigencias sin beneficios inmediatos o la incertidumbre frente a nuevas competencias puede derivar en apatía, indiferencia o incluso oposición activa (Bauer y Erdogan 2012). La resistencia individual y colectiva al cambio transformacional debe analizarse desde la perspectiva multinivel del comportamiento organizacional, y que según Blanco y colaboradores (2023), se divide en tres niveles interconectados: individual, grupal y global; y aunque, cada nivel puede estudiarse independientemente, existe una influencia mutua indivisible entre ellos. Por ejemplo, el comportamiento de un individuo dentro de una organización está moldeado por la respuesta organizacional a sus acciones, mientras que el comportamiento de los líderes y directivos configura significativamente el comportamiento organizacional en su conjunto. Para las organizaciones rumbo a la sostenibilidad es indispensable integrar los tres niveles del comportamiento organizacional.

Según Crozier y Friedber, estos niveles interactúan mediante “juegos organizacionales” (Crozier y Friedber 1980, p 44) donde los actores, al buscar preservar autonomía, libertad y margen de acción, producen dinámicas que pueden facilitar o bloquear el cambio. Reconocer estos juegos y sus zonas de incertidumbre es clave para diseñar estrategias de cambio que no solo modifiquen estructuras formales, sino también las reglas implícitas y prácticas informales que determinan la conducta real en las organizaciones.

De esta manera, uno de los factores fundamentales para conseguir un cambio transformacional es que los líderes comuniquen claramente las razones del cambio y los beneficios organizacionales e individuales, así como la creación de un diseño estructural adecuado para facilitar operaciones cotidianas y minimizar las transformaciones radicales. En este sentido, la transición hacia organizaciones sostenibles requiere fortalecer las estructuras de gobierno corporativo, que son el marco que define de manera clara la distribución de funciones, responsabilidades y facultades entre las áreas directivas, administrativas, operativas y los socios o miembros de las organizaciones. Estas estructuras materializan el criterio de Gobernanza de los criterios ASG, cumpliendo un rol estratégico que orienta el rumbo organizacional, asegurando que los objetivos sostenibles propuestos por la organización se alcancen bajo estructuras de riesgo gestionadas de manera responsable, con uso ético y eficiente de recursos (Banco Nación

2024). Por lo tanto, el gobierno corporativo deberá entenderse no solo como un sistema de control, sino como un mecanismo que regula relaciones de poder posibilita la cooperación entre actores con intereses diversos y reduce la incertidumbre mediante reglas compartidas -formales e informales- que estructuran la acción colectiva (Crozier y Friedberg 1980). La transición hacia organizaciones sostenibles exige que el gobierno corporativo trascienda el cumplimiento normativo y se convierta en un instrumento que impulse una cultura organizacional basada en la integridad y la sostenibilidad, y en este sentido, el rol del talento humano se lleva a cabo en la conducción estratégica como en la práctica cotidiana, pues a través del liderazgo y compromiso se materializan los principios de una organización sostenible.

Sin embargo, la sola definición de objetivos no garantiza la consolidación del cambio. La efectividad de dichos objetivos depende de los mecanismos que las organizaciones empleen para motivar e involucrar a las personas en el proceso de transformación. En este sentido, Stibe (2020) argumenta que los motivadores tradicionales, como recompensas y castigos, constituyen incentivos artificiales del intelecto que generan únicamente cambios limitados (transaccionales o transicionales). En contraste con la influencia social que emerge como un impulsor natural y profundamente humano para lograr transformaciones sostenibles a largo plazo.

En este sentido Butterworth y colaboradores (2024), señalan que pertenecer es una necesidad humana fundamental: estamos biológicamente programados para ello, las sensaciones de desconexión o aislamiento generan un dolor comparable al dolor físico (Butterworth 2024). El sentido de pertenencia se convierte en un factor clave tanto para la vida personal como profesional; de hecho, después de la familia, el lugar de trabajo representa el espacio donde más se busca esta conexión. Sin embargo, los datos demuestran una brecha importante: el ET Belonging Barometer (2025) revela que cerca del 33% de los adultos experimenta sentimientos de aislamiento en el trabajo. Esta ausencia de pertenencia afecta directamente al bienestar psicológico y a la capacidad cognitiva de las personas. Cuando existe aislamiento, se activa la respuesta de lucha o huida, liberando adrenalina y cortisol, lo que reduce la capacidad de concentración y pensamiento crítico. Por el contrario, cuando se experimenta pertenencia el cuerpo libera oxitocina, serotonina y endorfinas, que favorecen la vinculación social y fortalecen el bienestar individual. Para gestionar el sentido de pertenencia y fortalecer los beneficios organizacionales Butterworth (2024) reconocen tres niveles de pertenencia como se muestra en la Figura 3, enfatizando en que un elemento clave es la posibilidad de llevar

el” ser completo” al trabajo, y de esta manera la autenticidad resulta más sencilla cuando la identidad individual coincide con la dominante del grupo.



Figura 3. “Modelo organizacional de pertenencia” (Butterworth et al. 2024)

En este sentido la verdadera inclusión requiere crear entornos donde cada persona pueda expresarse de manera genuina y sentirse segura y valorada. A nivel individual (persona) implica autenticidad, vulnerabilidad, autocompásion y seguridad personal. A nivel de equipo se traduce en confianza, seguridad psicológica, conexión con colegas y líderes, capacidad de sostener conversaciones valientes, escucha activa y responsabilidad compartida. A nivel organizacional requiere un propósito común, reconocimiento de todas las voces, distribución equitativa del poder y un espacio que legitime la expresión plena de cada persona. El sentido de pertenencia se manifiesta a través de micro señales como el contacto visual, el lenguaje corporal o la escucha activa, la participación ordenada, que envían mensajes implícitos de cuidado, valoración y conexión, resumiendo estas señales en una frase se convierten en el tejido conectivo del cerebro colectivo (Butterworth 2024).

El impacto organizacional del sentido de pertenencia es significativo, cuando se lo gestiona, las organizaciones logran atraer y retener talento, potenciar la capacidad psicológica de las personas, estimular el esfuerzo discrecional, facilitar la innovación, anticiparse al cambio y fortalecer la resiliencia colectiva beneficia exponencialmente a la organización. Por lo tanto, la organización deberá enfocarse en atraer y seleccionar talento alineado con propósito, no solo con compensación, y se deberán evaluar no solo competencias técnicas sino coherencia de valores, integridad funcional, y conectar con talento humano que se siente atraído por el propósito organizacional y que, en lo individual busquen trascendencia (Kofman 2022).

Por el contrario, la ausencia de pertenencia impide aprovechar plenamente la diversidad visible e invisible (edad, raza, género, capacidades especiales, nacionalidad,

pensamientos, experiencia, talentos y habilidades, educación, salud mental, religión y espiritualidad, neurodiversidad, entre otras), reduce la capacidad de análisis crítico, fomenta culturas basadas en apariencias, incrementa el riesgo de burnout y eleva los niveles de rotación del talento humano.

Así como la eficiencia fue el motor de la revolución industrial, hoy lo son las relaciones humanas, entramos en la era donde las personas deben priorizar la cultura de pertenencia para construir organizaciones sostenibles.

Por lo tanto, para gestionar eficazmente el cambio organizacional es fundamental integrarlo en los cuatro niveles para procurar un cambio sistemático, que son: la organización, los líderes, los equipos y el individuos (Butterworth 2024), y que los directivos establezcan objetivos claros sobre el rumbo de la organización, permitiendo así alinear al talento humano hacia su consecución y procurando procesos participativos, comunicación transparente y mecanismos de apoyo que conviertan la transformación en una oportunidad de crecimiento y contribución al propósito colectivo de sostenibilidad.

Jones y colaboradores (2022) destacan que el éxito de la gestión del cambio depende de compromiso general, comprender el rol de cada persona y mejorar la comunicación interna siempre que se implementen modelos orientados a desempeño, alineados con objetivos corporativos claros y procesos establecidos, soportados por factores que motiven al talento humano, líderes y jefes experimentados y conocedores, infraestructura adecuada y enfoque en resultados a corto plazo manteniendo una mejora continua. En este sentido, los incentivos tradicionales -como recompensas o sanciones- tienden a generar transformaciones limitadas de carácter transaccional o transicional en contraste con la influencia social que se configura como un impulsor más profundo y sostenible, al promover la internalización de valores compartidos y la adopción de comportamientos colectivos que fortalecen la transición hacia organizaciones sostenibles creando un ecosistema organizacional donde las personas no solo se adaptan al cambio, sino que se convierten en sus principales arquitectos e impulsores (Jones y colaboradores 2022).

Para ilustrarlo de mejor manera, por ejemplo, una empresa tecnológica que busca transformarse hacia la sostenibilidad podría implementar una plataforma digital donde los empleados compartan sus iniciativas personales ambientales, desde el uso de transporte público hasta la reducción de residuos en casa. Al hacer visibles estos comportamientos sostenibles de colegas admirados, crean una comunidad comprometida con valores compartidos. Este enfoque podría generar un cambio transformacional auténtico donde la

sostenibilidad se integra en la identidad personal y profesional de los empleados. En este ejemplo se hace visible la influencia social como impulsor natural, la tecnología como amplificadora, el cambio transformacional de identidad y valores personales, y promueve una conexión humana más genuina y a largo plazo, pues el cambio se relaciona con valores compartidos, en contraste con motivadores tradicionales de premios o castigos.

La tecnología y la IA, como se analizó en el marco teórico, no solo automatizan procesos administrativos, sino que abren ventanas de oportunidad al desarrollo de una gestión de talento humano sostenible (Paiva de Báez 2023; López-Solís et al. 2025). En el contexto de la gestión del cambio, estas herramientas tecnológicas permiten:

1. Monitorear en el tiempo real la adopción de comportamientos sostenibles.
2. Personalizar programas de desarrollo según el perfil de cada empleado.
3. Facilitar la comunicación transparente sobre el progreso hacia objetivos sostenibles.
4. Crear plataformas de colaboración que amplifican la influencia social como impulsor del cambio transformacional.

Esta convergencia de perspectivas revela la centralidad del talento humano como agente catalizador en la construcción de organizaciones sostenibles. La gestión efectiva del cambio organizacional no puede concebirse sin el papel protagónico de las personas como impulsoras y receptoras de las transformaciones. Este vínculo fundamental entre gestión del cambio y talento humano constituye un eje vertebrador para el desarrollo de las organizaciones contemporáneas.

Por lo tanto, la gestión del cambio organizacional hacia la sostenibilidad requiere no solo del establecimiento de objetivos estratégicos claros, sino también de la creación de mecanismos que aseguren la motivación el compromiso del talento humano, así como un liderazgo firme y asertivo y una gestión del cambio estratégica.

### **3. Gestión de riesgos en la transformación del talento humano hacia organizaciones sostenibles**

La gestión de riesgos en organizaciones sostenibles representa un desafío que trasciende los modelos tradicionales de control y mitigación, requiriendo una reconfiguración de las capacidades operativas y el involucramiento estratégico del talento humano. Mientras que los enfoques convencionales de gestión de riesgos se han centrado predominantemente en aspectos financieros y de cumplimiento normativo, la transición hacia la sostenibilidad demanda una visión ampliada que incorpore dimensiones ASG en

la operación cotidiana (Schaltegger y Burrit, 2018). En este contexto, el talento humano emerge no solo como ejecutor de protocolos establecidos, sino como agente crítico capaz de identificar vulnerabilidades operativas, interpretar señales de riesgo emergente y adaptar procesos en tiempo real para garantizar la continuidad y coherencia de las prácticas sostenibles.

El liderazgo adaptativo también contribuye a la gestión de riesgos en la transformación hacia la sostenibilidad al promover capacidades de detección temprana, experimentación controlada y distribución de pérdidas y al fortalecer la resiliencia reputacional, regulatoria u operacional mediante procesos participativos.

Esta gestión de riesgos se puede articular a través de las tres categorías establecidas en el marco teórico e identificadas por Kaplan y Mikes (2012). Los riesgos estratégicos, vinculados a decisiones sobre la dirección organizacional hacia la sostenibilidad, se manifiestan en la definición de prioridades ASG y la asignación de recursos. Los riesgos operacionales, asociados con la implementación cotidiana de prácticas sostenibles, abarcan desde la gestión de recursos hasta la efectividad de los mecanismos de monitoreo. Finalmente, los riesgos emergentes derivados de cambios disruptivos en el entorno requieren capacidades de detección temprana y respuesta adaptativa.

En cada una de estas categorías, el talento humano actúa como sistema de inteligencia organizacional que identifica, evalúa y responde proactivamente como se describe a continuación.

La efectividad operativa en la gestión de riesgos depende, en consecuencia, de la capacidad organizacional para desarrollar en su talento humano competencias técnicas especializadas, pensamiento crítico y una comprensión sistémica (Unesco 2023) que vincule las decisiones operativas con los objetivos estratégicos de sostenibilidad para facilitar o limitar su contribución efectiva a la gestión de riesgos.

Las manifestaciones del riesgo pueden traducirse en la adopción superficial de prácticas sostenibles sin compromiso genuino, sabotaje pasivo de iniciativas de sostenibilidad, propagación de narrativas contraproducentes sobre la viabilidad de la transformación y, para mitigarlas Piderit (2020) sugiere las siguientes estrategias:

1. Implementación de programas de gestión de cambio que aborden específicamente las preocupaciones del talento humano.
2. Desarrollo de sistemas de comunicación transparente sobre los beneficios individuales y colectivos de la transformación.

3. Establecimiento de mecanismos de participación que permitan al talento humano influir en el diseño de iniciativas sostenibles.

Adicionalmente, Wagner (2015) argumenta que el desarrollo inadecuado de competencias específicas para la sostenibilidad representa un riesgo crítico que puede comprometer la efectividad de la transformación organizacional. En el ámbito ambiental por ejemplo un déficit de competencias en gestión de recursos y reducción de emisiones, en el criterio social limitaciones en competencias de diversidad, inclusión y cadena de valor; en gobernanza un déficit de transparencia, ética y confianza. Para mitigar estos riesgos, se sugiere implementar programas de capacitación progresiva y personalizada, establecimiento de *mentoring* intergeneracional e implementación de certificaciones en competencias sostenibles.

Mones Cazón (2025) identifica un riesgo adicional cuando los sistemas de incentivos organizacionales no reflejan los objetivos estratégicos, lo que genera una disonancia entre lo que se declara como prioritario y aquello que efectivamente se recompensa. Este desfase podría evidenciarse, por ejemplo, en la ausencia de reconocimiento a comportamientos proambientales y prosociales, en sistemas de evaluación que omiten los criterios ASG o en la priorización exclusiva de resultados financieros de corto plazo frente a objetivos sostenibles de largo alcance. Para gestionar este riesgo, resulta pertinente rediseñar los sistemas de compensación incorporando métricas equitativas de ASG, complementar los KPIs tradicionales con los KBIs (*Key Behavioral Indicators*) que midan conductas sostenibles, así como desarrollar programas de reconocimiento específicos para las contribuciones orientadas a la sostenibilidad.

El talento humano actúa como sistema de inteligencia organizacional que identifica, evalúa y responde proactivamente a riesgos emergentes:

1. Anticipación regulatoria: Las organizaciones que se anticipan a riesgos regulatorios futuros evitando costos de adaptación reactiva y sanciones potenciales. Esto requiere talento humano con capacidad de análisis de tendencias regulatorias, comprensión de dinámicas políticas, y habilidad para diseñar estrategias de adaptación anticipada.
2. Resiliencia reputacional: La construcción de capital reputacional en sostenibilidad proporciona resiliencia ante crisis y reduce la vulnerabilidad a campañas negativas. Esta resiliencia se construye a través del talento humano en comunicaciones, relaciones públicas, y gestión de grupos de interés, cuya

capacidad para mantener diálogos transparentes y construir confianza determina la capacidad organizacional de navegar controversias.

3. Eficiencia operacional: y, las prácticas sostenibles frecuentemente resultan en eficiencias operacionales que reducen costos de energía recursos, materiales y gestión de residuos. Como destaca Wagner (2015), el desarrollo de competencias específicas en gestión de recursos naturales y reducción de emisiones no solo contribuye a objetivos ambientales, sino que genera eficiencias que se traducen en ventajas competitivas medibles e impactos sociales exponenciales. Estos resultados son identificados e implementados por el talento humano con enfoque de mejora continua, conocimientos técnicos especializados, y capacidad para innovar en procesos operacionales.

En resumen, la gestión efectiva de riesgos en la transformación del talento humano hacia organizaciones sostenibles requiere un enfoque sistemático que integre una identificación proactiva y preventiva para detectar señales de resistencia, desalineación o competencias inadecuadas. La implementación de métricas que permitan cuantificar el impacto potencial de cada categoría de riesgo con una evaluación cuantitativa. Una mitigación adaptativa para desarrollar estrategias flexibles que puedan ajustarse según la evolución del contexto organizacional y externo, y un monitoreo continuo que permita evaluar la efectividad de las estrategias de mitigación implementadas.

#### **4. Desarrollo de competencias del talento humano que gestionará organizaciones sostenibles**

El talento humano debe desarrollar competencias específicas para identificar, gestionar y capitalizar los incentivos de reconocimiento disponibles (GRI 2024; CFI 2023; CSE-Net 2025; Trellis 2025):

1. Competencias técnicas: conocimiento de marcos regulatorios, procesos de certificación, y estándares internacionales de sostenibilidad.
2. Competencias estratégicas: capacidad para alinear iniciativas organizacionales con oportunidades de reconocimiento externo y traducir prácticas sostenibles en valor competitivo.
3. Competencias de comunicación: habilidades para documentar, comunicar y promocionar efectivamente los logros organizacionales en sostenibilidad (Greenomy 2023; The Worldcom Group 2025; PwC 2024).

Como señala Ehnert et al. (2009), el talento humano actúa como facilitador clave en la transición hacia modelos sostenibles, requiriendo capacidades específicas para identificar oportunidades de reconocimiento alineadas con capacidades organizacionales, gestionar procesos de aplicación y certificación, maximizar el valor estratégico de reconocimientos obtenidos e integrar beneficios externos con objetivos internos de sostenibilidad.

La diversidad y complejidad de incentivos disponibles requiere capacidades organizacionales para navegar efectivamente el ecosistema y maximizar beneficios. Como advierte Bustillos Contreras (2023), existe el riesgo de adopción superficial de prácticas sin compromiso genuino. Los incentivos externos deben complementarse con transformación cultural auténtica para general valor sostenible, y deben alinearse con objetivos internos para evitar distorsiones que comprometan la coherencia estratégica organizacional.

Los incentivos de reconocimiento organizacional para la sostenibilidad representan catalizadores externos fundamentales que transforman la adopción de criterios ASG de un imperativo ético en una ventaja competitiva estratégica. Desde beneficios fiscales y acceso preferencial a mercados de capitales hasta construcción de reputación de marca y acceso a mercados emergentes, estos incentivos crean un ecosistema que recompensa la sostenibilidad auténtica.

El talento humano desempeña un papel crucial como facilitador estratégico en la identificación, gestión y capitalización de estos incentivos, requiriendo el desarrollo de competencias específicas que permitan traducir prácticas sostenibles en valor organizacional medible. La efectividad de esta gestión depende de la capacidad organizacional para integrar coherentemente incentivos externos con transformación cultural interna, asegurando que el reconocimiento externo refleje compromiso auténtico con la sostenibilidad.

El éxito en la capitalización de incentivos de reconocimiento no solo fortalece la posición competitiva organizacional, sino que contribuye sistemáticamente al cumplimiento de objetivos globales de desarrollo sostenible, creando un círculo virtuoso donde el valor privado, público y el beneficio social se refuerzan mutuamente.

El desarrollo del talento humano es un factor clave para abordar los desafíos asociados con la sostenibilidad organizacional (Jones, Butler y Plenert 2022). Esta perspectiva contempla el desarrollo continuo de habilidades técnicas y blandas, conocimientos específicos del sector al que la organización pertenece, aprendizaje

experiencial, experiencia, alianzas colaborativas, fortalecimiento de competencias, así como la incorporación de principios de sostenibilidad y criterios ASG (Schaltegger et al. 2012; Zink 2014; Wagner 2015). El desarrollo de competencias, como toda conducta humana, en su nivel más avanzado resulta cuando las acciones sostenibles se vuelven automáticas, sin requerir deliberación consciente, este proceso ocurre cuando los comportamientos se aprenden, repiten y refuerzan hasta convertirse en hábitos, de tal manera que cuando una persona enfrenta una situación similar a una experiencia previa, la respuesta aprendida se activa automáticamente (Bustillos 2023).

Esta relación entre auto eficiencia y comportamiento sostenible encuentra respaldo empírico en investigaciones contemporáneas sobre todo enfocadas en el criterio ambiental de la sostenibilidad. Un estudio realizado por Aftab y Veneziani (2023) sobre la Gestión de Recursos Humanos Verdes (GHRM) y el desempeño ambiental destacan que hay una correlación directa entre el conocimiento y la sensibilidad de los empleados sobre el ambiente y su contribución a la generación de comportamientos proambientales, y que esto promueve la búsqueda de soluciones, responsabilidades y objetivos dentro de la organización.

Estos hallazgos empíricos se articulan con marcos conceptuales que precisan las dimensiones específicas de estas competencias, así, por ejemplo, la competencia ambiental representa la habilidad integral para desarrollar respuestas apropiadas y dinamizadoras ante las potencialidades que brindan los ecosistemas naturales (Bustillos, 2023). Por su parte, Von Tonder et al. (2023) describen la competencia proambiental como un conjunto más específico de habilidades orientadas a resolver problemas ambientales concretos, que requiere integrar tanto capacidades de resolución de problemas como la comprensión de las demandas del contexto ambiental, por ejemplo, la separación de residuos, conservación del agua, uso eficiente de energía. Las conductas habituales tienen mayor probabilidad de repetirse en el futuro al convertirse en hábitos. Al no requerir procesamiento cognitivo consciente, estas acciones encuentran menos barreras para su ejecución. (Bustillos, 2023).

Por otra parte, las competencias sostenibles no solo dependen del conocimiento técnico, sino también de la capacidad de las personas para ejercer agencia dentro de los márgenes de libertad que existen en toda organización (Cozier y Friedberg 1983). “El comportamiento humano es siempre la expresión y consecuencia de libertad, por mínima que sea” (Cozier y Friedberg 1983, p 449), y esta libertad constituye el origen del poder que poseen los actores en las organizaciones, es decir, la capacidad del talento humano

para actuar estratégicamente incluso en condiciones de restricción, negociar significados, influir en procesos, y utilizar zonas de incertidumbre como espacios de poder para impulsar prácticas sostenibles. Y, en este sentido, las competencias como el pensamiento sistémico, la negociación, la gestión de conflicto y el análisis político organizacional y el ejercicio reflexivo del poder se vuelven indispensables. La sostenibilidad no se adopta solo por alineamiento normativo, sino porque las personas, situadas en estructuras formales e informales, movilizan recursos, relaciones e información para transformar la organización.

Esta comprensión del desarrollo de competencias como proceso de automatización conductual encuentra su operacionalización en dimensiones específicas. El desarrollo de competencias sostenibles emerge como un factor crítico en la transformación organizacional. Jones y colaboradores (2022) identifican las siguientes competencias clave para esta transición: pensamiento sistémico, capacidad de adaptación al cambio, innovación sostenible, colaboración interdisciplinaria y liderazgo.

La efectividad de estas competencias se fundamenta en principios psicológicos profundos que explican su impacto transformador. La capacidad percibida para resolver problemas aumenta la autoeficacia, lo que mejora el bienestar subjetivo y fomenta conductas prosociales. Las personas con alta eficacia son más propensas a ayudar en emergencias, especialmente en desastres naturales, y también es un predictor significativo de la felicidad. Este proceso puede generar un ciclo virtuoso donde las personas desarrollan capacidades ambientales, aplican estas habilidades, refuerzan su utilidad al experimentar satisfacción, aumentan el sentido de autoeficacia y de esta manera el ciclo se reinicia (Bustillos, 2023).

Según Cozier y Friegberg (1980) los actores operan dentro de estructuras formales, paralelas y construyen un sistema de acción concreto, por lo tanto, el comportamiento sostenible también implica comprender y navegar en esta doble estructura de reglas formales y el poder, donde realmente se decide gran parte del cambio organizacional. Así, las fuentes de poder identificadas por los autores: control de información, especialización técnica, relaciones con el entorno y manejo de incertidumbre, se convierten en competencias estratégicas para el talento humano que busca impulsar la sostenibilidad dentro del sistema organizacional.

Esta relación entre autoeficacia y comportamiento sostenible encuentra respaldo empírico en investigaciones contemporáneas que, si bien inicialmente se han enfocado predominantemente en el criterio ambiental de la sostenibilidad, revelan la necesidad de

expandir esta comprensión hacia una perspectiva integral que abarque los criterios ASG y eligiendo un enfoque más efectivo según el contexto organizacional. Ignorar esta distinción puede llevar a soluciones ineficaces que, al generar una percepción de inutilidad, podrían resultar en una inacción (Bustillos, 2023) y agravar los problemas ambientales, sociales y de gobernanza. En este sentido el estudio de Gestión de Recursos Humanos Verdes (GHRM) (Aftab y Veneziani 2023) destaca la correlación directa entre el conocimiento y la sensibilidad de los empleados sobre el ambiente y su contribución a la generación de comportamientos proambientales, promoviendo la búsqueda de soluciones, responsabilidades y objetivos dentro de la organización.

#### **4.1 Competencias de criterios ASG para el talento humano en organizaciones sostenibles**

La implementación de criterios ASG en las organizaciones no solo responde a imperativos éticos o normativos, sino que constituye una forma de operativizar en la práctica el concepto de límites planetarios desarrollado por Rockström et al. (2009). Como se estableció en el marco teórico, los nueve procesos biofísicos críticos que mantienen la estabilidad del planeta (cambio climático, pérdida de la biodiversidad, interferencia con los ciclos de nitrógeno y fósforo, entre otros) demandan respuestas organizacionales concretas que se materializan a través de las competencias específicas del talento humano en cada criterio ASG.

El criterio ambiental traduce directamente varios de estos límites planetarios en competencias operativas: la gestión eficiente de recursos naturales se vincula con el uso global de agua dulce, la reducción de emisiones aborda el cambio climático, y la protección de ecosistemas responde a la pérdida de biodiversidad (Rockström et al. 2009; Ortega et al. 2025). De esta manera, el talento humano se convierte en el agente operativo capaz de transformar la comprensión científica de los límites planetarios en acciones organizacionales concretas que respeten el “espacio operativo seguro” para la humanidad (Rockström et al. 2009, p1).

Los criterios ambientales ASG funcionan como un marco operativo que permite trasladar del plano conceptual a la acción concreta de la gestión del talento humano como motor de sostenibilidad. Y, aunque la adopción de estos ha estado marcada por percepciones limitadas sobre su valor estratégico, su integración en la gestión organizacional representa un cambio paradigmático (Butler et al. 2022).

La adopción estratégica de criterios ASG, como señala Ortega et al. (2025), trasciende el ámbito organizacional individual para convertirse en un catalizador del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel global. Esta contribución es reconocida por organizaciones internacionales, gobiernos, y mercados, generando oportunidades adicionales.

El talento humano se posiciona, así como agente de transformación que opera simultáneamente en múltiples niveles:

1. A nivel individual: Desarrollando conocimientos, competencias y valores que le permiten tomar decisiones sostenibles en su ámbito de influencia.
2. A nivel organizacional: Implementando sistemas, procesos y prácticas que materializan el compromiso sostenible de la organización y generan valor económico, social y ambiental a nivel directivo, estratégico, táctico y operacional.
3. A nivel sectorial: Participando en redes profesionales, comunidades de práctica, y espacios de colaboración elevan estándares de sostenibilidad en industrias completas.
4. A nivel sistémico: Contribuyendo, a través de la acción organizacional agregada, al cumplimiento de objetivos globales de desarrollo sostenible que requieren transformaciones profundas en modelos de producción, consumo y distribución.

La sostenibilidad organizacional, materializada a través de la implementación rigurosa de criterios ASG y el cumplimiento de estándares, representa una contribución sistémica al desarrollo sostenible que es reconocida y recompensada por múltiples *stakeholders* (Ortega et al. 2025).

La evidencia indica que el desarrollo de competencias específicas y la adopción de estructuras que integren criterios ASG potencian la capacidad de las organizaciones para enfrentar la incertidumbre global, aprovechar oportunidades de mercado y generar valor compartido (Butler et al. 2022, Schaltegger et al. 2012). La adopción estratégica de estos criterios, alineada con el aprendizaje y liderazgo del talento humano, constituye un puente entre la planificación sostenible y su implementación efectiva en la realidad operativa de la organización (Jiménez et al. 2024, Macke 2019).

Butler et al. (2022) han demostrado una correlación directa entre la efectiva gestión del talento humano y la implantación exitosa de prácticas ASG. Este vínculo se materializa en los tres criterios fundamentales. En el criterio ambiental, que implica la

gestión eficiente de recursos naturales y se convierte en un factor decisivo para impulsar y enfrentar los desafíos definidos por los límites planetarios como el cambio climático, la biodiversidad, los ciclos del agua y la contaminación (Rockström et al. 2009), se los puede materializar a través del desarrollo de competencias específicas (Wagner 2015) como reducción de emisiones, adaptación al cambio climático, energía limpia, producción y consumo responsables, protección de ecosistemas (Ortega et al. 2025) “agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, producción y consumo responsables, acción por el clima, la vida submarina, la vida de ecosistemas terrestres” (ONU 2015, parr.1).

En el criterio social facilita la promoción de diversidad, equidad e inclusión (Freitas et al. 2011), bienestar laboral, la diversidad, relaciones sólidas con la comunidad (Ortega et al. 2025), clima laboral favorable, inclusión, remuneración justa, cultura resiliente (Mercer 2025), bienestar psicoemocional (Expósito et al. 2024), derechos humanos, equidad (Foro Económico Mundial, 2023), “erradicación de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsables” (ONU 2015, parr.1). Estas competencias sociales representan la evolución contemporánea de los principios establecidos por la OIT en el 2018: libertad de asociación, eliminación del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil, eliminación de la discriminación y entorno laboral seguro y saludable. Como se analizó en el marco teórico, estos derechos y principios fundamentales no solo representaron un avance conceptual en la protección laboral, sino que establecieron las bases para la gestión ética del talento humano que hoy se materializa en el criterio social de la sostenibilidad. De esta manera, las competencias sociales del talento humano en organizaciones sostenibles constituyen la operacionalización práctica de décadas de evolución de derechos laborales y responsabilidad social corporativa.

Con respecto al criterio de gobernanza, se establece como un marco de transparencia, ética y responsabilidad organizacional que permite afrontar riesgos operativos, regulatorios y reputacionales de manera estratégica, conformando estructuras que aseguran la transparencia y responsabilidad en todos los niveles organizacionales (Ehnert et al. 2009; Ortega et al. 2025), promoviendo innovación, optimizando infraestructura, incluyendo otras industrias y fortaleciendo paz, justicia e instituciones sólidas (ONU 2025).

La adopción estratégica de criterios ASG en diversas organizaciones trasciende el interés particular y se configura con un catalizador del desarrollo sostenible a escala sistémica, sin embargo en este camino, la incorporación de los criterios ASG desde gobierno corporativo es indispensable, pues impulsa una mayor integración entre los órganos de decisión y la dirección ejecutiva, fortaleciendo no solo la transparencia en la información no financiera y la gestión de riesgos vinculados al cambio climático y la transición energética (Andreu y Castilla 2023) sino permeando hacia todos los niveles organizativos. En este sentido, esquemas de co-gobernanza en los consejos de administración definen la estrategia a largo plazo y los equipos directivos se encargan de su implementación (Antón 2023, Banco Nación 2023, Stibe 2020).

Sin embargo, estos criterios deberán adecuarse a las realidades particulares de cada organización para que estas resulten fortalecidas. en este sentido, el Foro Económico Mundial (2024) sugiere por ejemplo la implementación de *dashboards* de seguimiento, la participación en mejores prácticas y la integración de métricas de equidad en las evaluaciones del desempeño, herramientas clave para la gestión del talento humano y para equilibrar los criterios ASG.

En desarrollo y capacitación el enfoque transformacional deberá transitar de lo técnico hacia el desarrollo integral con programas que aborden competencias emocionales, relaciones y éticas, no solo habilidades operativas (Kofman 2022).

La sostenibilidad organizacional, materializada a través de la implementación de criterios ASG, marcos regulatorios robustos y el cumplimiento de estándares aporta mancomunadamente a la contingencia de la crisis ambiental y social que atraviesa el planeta Tierra (Ortega et al. 2025). La suma de múltiples organizaciones que integran de forma estratégica los criterios ASG genera un efecto sinérgico capaz de transformar sectores y territorios completos, alienándose con la visión de que el todo es mayor que la suma de las partes, enfoque que inspira propuestas como One Health (Santos et al. 2024).

La gestión del talento humano con criterios ASG no es únicamente una estrategia organizacional sino un imperativo contemporáneo que posiciona a las personas en el centro de la construcción de un futuro sostenible y resiliente, y el talento humano aporta con su valor extrínseco, donde cada empleado es visto como un líder en su rol, fomentando autonomía responsable y la organización aporta con su retroalimentación basada en respeto, honestidad compasiva y el compromiso de mutuo crecimiento (Kofman 2022).

Butler et al. (2022) señalan que la efectiva implementación de prácticas ASG requiere del desarrollo de competencias que trasciendan la dimensión ambiental para abarcar las tres dimensiones de la sostenibilidad organizacional.

Los criterios ASG deben interrelacionarse y coexistir en la organización. Para el desarrollo del criterio ambiental se requieren competencias que incluyen por ejemplo, la gestión de recursos naturales, reducción de emisiones, adaptación al cambio climático, y la promoción de energía asequible y no contaminante (Ortega et al. 2025); para el criterio social, se requieren competencias tales como la promoción de diversidad, equidad e inclusión, bienestar psicoemocional, relaciones comunitarias positivas, y la construcción de organizaciones más resilientes, y que incorporen derechos humanos (Mercer 2025, Expósito et al. 2024). Finalmente, para el criterio de gobernanza, las competencias se orientan hacia el desarrollo de estructuras transparentes, prácticas éticas, y el fortalecimiento de instituciones sólidas que aseguren la responsabilidad en todos los niveles organizacionales (Ehnert et al. 2009). En este sentido, una organización verdaderamente es sostenible cuando se genera valor económico sin comprometer valores éticos, desarrolla a sus empleados como seres humanos integrales, opera en consecuencia de su impacto ambiental, y cuida la salud mental de su talento humano, de esta forma el talento humano se convierte en un agente multiplicador de criterios ASG (Kofman 2022).

Estos hallazgos se articulan con marcos conceptuales que precisan criterios específicos de estas competencias multidimensionales. Así, la competencia ambiental se traduce en la habilidad integral para desarrollar respuestas apropiadas y dinamizadoras ante las potencialidades que brindan los ecosistemas naturales (Bustillos 2023), las competencias sociales implican la capacidad de generar valor compartido y bienestar colectivo, y las competencias de gobernanza se orientan hacia la construcción de sistemas organizacionales éticos y transparentes. Von Tonder et al. (2023) amplían esta perspectiva al describir las competencias pro ASG como un conjunto de habilidades orientadas a resolver problemas específicos en cada dimensión de la sostenibilidad, que requiere integrar tanto capacidades de resolución de problemas como la comprensión de las demandas contextuales particulares de cada ámbito.

Esta aproximación reconoce que las conductas habituales sostenibles, al convertirse en hábitos automatizados, tienen mayor probabilidad de repetirse y encuentran menos barreras para su ejecución al no requerir procesamiento cognitivo consciente (Bustillos 2023), y subraya la importancia de desarrollar esta automatización conductual en las tres dimensiones ASG de manera integrada y coherente.

## 4.2 *Upskilling y reskilling: estrategias para el desarrollo de competencias sostenibles*

Como se estableció en el marco teórico, la actualización de habilidades (*upskilling*) se refiere al proceso de adquisición de nuevas competencias, habilidades y conocimientos que permiten a la persona avanzar en su rol actual y prepararse para asumir más responsabilidades, mientras que la reconversión profesional (*reskilling*) implica el aprendizaje de habilidades completamente diferentes para desempeñar una función distinta (Unesco 2023). Ambos procesos resultan fundamentales para la transición hacia organizaciones sostenibles.

Según 1Mentor by QS (2025), para el 2030 el 60% de los profesionales necesitarán mejorar o perfeccionar habilidades, con la demanda de habilidades en sostenibilidad creciendo en un 230%. Este dato subraya la urgencia de implementar programas sistemáticos de desarrollo de competencias ASG que combinen:

- a) *Upskilling* en sostenibilidad: Capacitación continua en criterios ASG para roles existentes. Por ejemplo, un gerente de operaciones que incorpora gestión de recursos naturales y economía circular a sus competencias actuales.
- b) *Reskilling* hacia roles sostenibles: Reconversión de talento humano de sectores en transición hacia funciones emergentes en sostenibilidad. Por ejemplo, personal de industrias basadas en petróleo que se reconvierten hacia energías renovables, como se señala en el informe de Unesco 2023 sobre la crisis climática y la necesidad de reconvertir habilidades hacia una economía baja en carbono.
- c) Programas de desarrollo personalizado: Considerando la perspectiva de Beard (2024) sobre progreso vs. progresión, las organizaciones deben diseñar trayectorias que permitan al talento humano avanzar con mayor agencia y propósito, alineando sus aspiraciones personales con las necesidades organizacionales de sostenibilidad.

La efectividad de estas estrategias depende de la capacidad organizacional para identificar brechas de competencias actuales vs. competencias requeridas para la sostenibilidad, diseñar programas de desarrollo accesibles y flexibles, establecer métricas de progreso que reconozcan tanto los avances técnicos como el cambio en valores y comportamiento, y crear ecosistemas de aprendizaje continuo que trasciendan eventos aislados de capacitación.

### **4.3 Competencias para el Aprovechamiento de Incentivos Fiscales y Regulatorios**

Los gobiernos a nivel mundial han implementado marcos regulatorios que ofrecen incentivos tangibles para organizaciones que adoptan prácticas sostenibles. Estos incentivos fiscales representan un reconocimiento directo del valor social y ambiental que generan las organizaciones con criterios ASG. No obstante, el acceso efectivo a estos incentivos requiere que el talento humano desarrolle competencias específicas en tres dimensiones críticas:

1. **Competencias técnico-normativas:** Los sistemas tributarios contemporáneos incorporan cada vez más deducciones de créditos fiscales para organizaciones que implementan tecnologías limpias, programas de eficiencia energética, y prácticas de gestión sostenible de recursos naturales. (BID 2023; Foro Económico Mundial 2023). El talento humano debe desarrollar capacidades para navegar marcos regulatorios complejos, interpretar requisitos técnicos, y diseñar estrategias de cumplimiento que maximicen los beneficios fiscales disponibles.
2. **Competencias de implementación:** Como destaca el Foro Económico Mundial (2023), las explotaciones agrícolas que adoptan prácticas regenerativas no solo mejoran sus rendimientos, sino que acceden a beneficios fiscales específicos. La materialización de estos beneficios depende de que el talento humano posea conocimientos especializados para implementar estas prácticas de manera efectiva y documentar el cumplimiento según estándares requeridos.
3. **Competencias relacionales:** Las organizaciones que demuestran cumplimiento superior de estándares ASG frecuentemente acceden a procesos regulatorios expeditos, reducciones de requisitos de garantías y preferencias en procesos de contratación pública (Arévalo et al. 2024). El talento humano debe desarrollar habilidades para establecer y mantener relaciones efectivas con autoridades regulatorias, comunicar logros en sostenibilidad, y posicionar a la organización como socio confiable en ámbitos públicos y privados.

### **4.4 El talento humano como facilitador estratégico en agregadores de valor para mercados financieros**

El reconocimiento organizacional en sostenibilidad se traduce en ventajas competitivas significativas en mercados financieros globales, cuyo aprovechamiento

demanda que el talento humano actúe como traductor estratégico entre las prácticas sostenibles de la organización y las expectativas del mercado financiero:

1. Financiamiento sostenible: las organizaciones con credenciales ASG sólidas acceden a instrumentos financieros especializados como bonos verdes, préstamos sostenibles, y líneas de crédito preferenciales que ofrecen tasas de interés reducidas y condiciones más favorables (Linklaters 2024). El talento humano especializado en finanzas sostenibles debe desarrollar capacidades para estructurar propuestas de valor que comuniquen efectivamente el perfil de riesgo-retorno de las inversiones sostenibles, preparar documentación técnica, y mantener las relaciones con instituciones financieras especializadas.
2. Valoración premium: los mercados de capitales reconocen el valor de las prácticas sostenibles mediante valoraciones premium para organizaciones que demuestran gestión efectiva de riesgos ASG y generación de valor sostenible a largo plazo (IFC 2024). Esta valoración depende de la capacidad del talento humano para la creación de valor sostenible, preparar reportes que cumplan estándares de divulgación, y establecer relaciones de confianza con analistas e inversionistas.
3. Acceso a fondos de inversión ASG: el crecimiento exponencial de fondos de inversión especializados en criterios ASG representa oportunidades de capitalización para organizaciones que cumplen estándares rigurosos de sostenibilidad (Key ESG 2025). El talento humano debe poseer conocimientos especializados sobre criterios de evaluación de diferentes fondos, capacidad para realizar la debida diligencia ASG, y habilidades de redes de trabajo para conectar e identificar con inversionistas alineados con el propósito organizacional.

#### **4.5 Capital reputacional: el talento humano como constructor de legitimidad sostenible**

La construcción de capital reputacional en sostenibilidad se ha convertido en un activo intangible de valor estratégico que trasciende consideraciones de marketing para influir directamente en la competitividad y viabilidad a largo plazo (Dsouza et al. 2024). Este capital reputacional se construye fundamentalmente a través de las acciones, conocimientos y comportamientos del talento humano en múltiples dimensiones:

1. Diferenciación de mercado: En contextos donde los productos y servicios presentan características similares, el compromiso genuino con criterios ASG permite diferenciación significativa que se traduce en lealtad de clientes y precios premium. Esta diferenciación se materializa cuando el talento humano en todos los niveles organizacionales demuestra un profundo conocimiento y compromiso auténtico con los principios de sostenibilidad, traduciendo valores organizacionales en experiencias tangibles para clientes y las partes interesadas.
2. Atracción y retención de talento de alto valor: Las organizaciones reconocidas por sus prácticas sostenibles atraen talento de alta calidad, particularmente entre generaciones más jóvenes que priorizan el propósito organizacional. Como señalan Callejas y Domínguez (2025), los Millenials y la Generación Z presentan una profunda conciencia social y ambiental, priorizando la autenticidad y sostenibilidad en sus entornos profesionales. Este fenómeno crea un círculo virtuoso donde el talento humano comprometido con la sostenibilidad atrae más talento con valores similares, fortaleciendo progresivamente la capacidad organizacional para implementar prácticas sostenibles cada vez más sofisticadas.
3. Construcción de alianzas estratégicas: El reconocimiento en sostenibilidad facilita el desarrollo de alianzas estratégicas con organizaciones, gobiernos e instituciones que comparten valores similares, creando ecosistemas colaborativos que potencian el impacto colectivo. Estas alianzas se materializan a través de relaciones que construye el talento humano, cuya capacidad para identificar oportunidades de colaboración, negociar términos mutuamente beneficiosos, y mantener relaciones a largo plazo determina el éxito de estas iniciativas colaborativas.

#### **4.6 Acceso a mercados emergentes: competencias del talento humano para identificar y aprovechar oportunidades**

Como destaca el BID (2023), las organizaciones que logran cambiar su enfoque hacia criterios ASG como inversión estratégica pueden acceder a mercados multimillonarios emergentes. Sin embargo, la identificación y capitalización de estas oportunidades requieren que el talento humano desarrolle una combinación de visión

estratégica, conocimiento sectorial especializado, y capacidad de innovación, así, por ejemplo:

1. Energía renovable: el reconocimiento en prácticas ambientales facilita la participación en cadenas de valor de energías limpias, un sector en crecimiento exponencial con oportunidades de negocio significativas. El talento humano debe desarrollar competencias técnicas en energías renovables, comprensión de marcos regulatorios energéticos, y capacidad para diseñar modelos de negocio innovadores que agreguen valor en este sector dinámico.
2. Agricultura regenerativa: Las organizaciones que adoptan prácticas de agricultura sostenible acceden a mercados premium y programas de certificación que comandan precios superiores. Esto demanda talento humano con conocimientos especializados en ciencias agrícolas sostenibles, bioagricultura, capacidad para implementar sistemas de certificación, y habilidades comerciales para posicionar productos en los segmentos apropiados.
3. Gestión sostenible del agua: la experticia en gestión eficiente de recursos hídricos abre oportunidades en un mercado global creciente de tecnologías y servicios de agua. El talento humano debe combinar conocimientos en hidrogeología, ingeniería ambiental, gestión de recursos naturales con capacidad organizacional para identificar y desarrollar soluciones innovadoras.

#### **4.7 Certificaciones y reconocimientos: el talento humano como agente de credibilidad externa**

Como se estableció en el marco teórico, las organizaciones pueden adoptar marcos internacionales como el Pacto Global de las Naciones Unidas, las directrices del *Global Reporting Initiative* (GRI), certificaciones como Empresa B, o normas técnicas como ISO 26000 en responsabilidad social e ISO 14000 en gestión ambiental (Argandoña e Isea 2011; Godínez 2023; GPM 2024; Andreu y Castilla 2023). Sin embargo, como también se señaló, este tipo de certificaciones no garantizan por sí mismas la consolidación de modelos de triple impacto ASG, ya que el propósito central debe orientarse a resolver problemas sociales y ambientales a través de la generación de valor económico sustentable (Argandoña e Isea 2010; Cruz 2018).

En este contexto, el talento humano se convierte en el factor determinante que transforma certificaciones externas en manifestaciones auténticas de compromiso

sostenible. Las organizaciones que implementan criterios ASG rigurosos acceden a sistemas de certificación internacional que proporcionan reconocimiento formal de sus prácticas sostenibles. La obtención y mantenimiento de estas certificaciones depende críticamente de la capacidad del talento humano para comprender estándares técnicos, implementar sistemas de gestión conformes, y mantener documentación rigurosamente:

1. Certificaciones ambientales: Entre ellas ISO 14001, LEED, Carbon Trust Standard, que validan el compromiso ambiental y abren mercados especializados, requieren talento humano con competencias en sistemas de gestión ambiental, capacidad para realizar auditorías internas, y habilidades para preparar y mantener documentación técnica compleja.
2. Certificaciones Sociales, tales como como B-Corp, Fair Trade, SA8000, que reconocen prácticas sociales responsables y generan preferencia entre consumidores conscientes, demandan talento humano con sensibilidad social, conocimiento profundo de estándares laborales nacionales e internacionales, y capacidad para diseñar e implementar programas de bienestar y desarrollo humano.
3. Certificaciones de Gobernanza, con reconocimientos por transparencia, ética y responsabilidad corporativa que mejoran la confianza de la cadena de suministro y de valor y facilitan las relaciones comerciales (Arévalo 2024; Dsouza 2024; Prequin 2024), requieren talento humano con integridad, comprensión de marcos de gobernanza corporativa, y habilidades para establecer sistemas de control interno y reporte.

La inclusión en índices de sostenibilidad reconocidos internacionalmente como el Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, o MSCI ESG Ratings proporcionan visibilidad global y atrae inversión especializada (OECD 2024; MSCI 2024; Global Finance Magazine 2024). Esta inclusión depende de la capacidad del talento humano para preparar divulgaciones exhaustivas, responder cuestionarios técnicos, y demostrar mejora continua en indicadores de desempeño sostenible.

Este análisis demuestra que los incentivos honoríficos, económicos y tributarios disponibles para organizaciones sostenibles no se materializan automáticamente, sino que requieren la mediación activa de un talento humano competente, comprometido y estratégicamente posicionado.

## 5. Indicadores de gestión para la construcción de organizaciones sostenibles

Para Orozco (2023) la toma de decisiones organizacionales efectivas representa un reto importante para la sostenibilidad y competitividad organizacional. Tradicionalmente, algunas organizaciones han basado sus decisiones en la experiencia empírica de profesionales expertos, adoleciendo de un soporte sistémico y riguroso. El contexto organizacional actual, la toma de decisiones requiere un enfoque más estratégico que considere un análisis fundamentado, evaluación sistemática de impactos financieros, uso de indicadores de medición objetivos. La importancia radica en transformar las decisiones organizacionales de procesos intuitivos a estrategias basadas en datos, permitiendo una comprensión profunda de los factores que impactan la liquidez, rentabilidad y potencial de crecimiento organizacional. Los indicadores de desempeño se convierten así en herramientas críticas para la toma de decisiones, proporcionando un marco objetivo que trasciende el conocimiento empírico tradicional y potencia la competitividad organizacional y, por lo tanto, es necesario incorporarlos en la estrategia de gestión del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles.

Stentoft (2019) analiza los indicadores de comportamiento o *key behavioral indicators* (KBI) en inglés, como un complemento a los indicadores de rendimiento o *key performance indicators*, (KPI) cuyos objetivos principales en tres niveles son:

1. Nivel individual: fomentar comportamientos orientados a decisiones basados en datos.
2. Nivel didáctico: promover el respeto interpersonal y la comprensión de diferencias individuales
3. Nivel equipo: desarrollar una comunicación efectiva y resolución proactiva de problemas.

En su estudio Stentoft concluye que los cinco comportamientos más relevantes son comunicación con tono apropiado, preparación para reuniones, asistencia a reuniones programadas, presencia mental durante reuniones, trabajo según procesos acordados. Los KBIs ofrecen un marco transformador para organizaciones sostenibles permitiendo mejora continua del desempeño, desarrollo de una cultura organizacional adaptativa, fomentar comportamientos alineados con objetivos estratégicos, reducción de barreras comunicacionales. La implementación efectiva de estos indicadores depende del apoyo de la alta dirección, enfoque persistente al cambio y la comprensión de que transformar comportamientos es un proceso gradual.

Por otra parte, y con relación a la evaluación de la cultura organizacional Pérez y colaboradores (2025) analizan los desafíos que presenta debido a su naturaleza intangible y multidimensional, por ello es recomendable utilizar enfoques mixtos cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos como las encuestas de clima laboral con el respectivo análisis de validez, pueden verse influenciados por factores como el deseo de complacer a la dirección o el temor a consecuencias negativas. Por otra parte, los enfoques cualitativos, como entrevistas a profundidad y análisis etnográficos, proporcionan información más contextualizada sobre valores y prácticas culturales. Esta combinación proporciona una visión más completa al integrar datos numéricos con información cualitativa detallada, generando conclusiones más robustas.

Por lo tanto, los KBIs, los KPIs y la evaluación de la cultura organizacional representan herramientas fundamentales para construir organizaciones no solo sostenibles, sino más ágiles, colaborativas y orientadas al aprendizaje continuo, con resultados que trasciendan las métricas con un enfoque de cómo se logran los resultados y qué se logra, así como la responsabilidad propia enfocada en aprendizaje y crecimiento, estos elementos son indispensables en la gestión del talento humano (Kofman 2022; Pérez et al. 2025).

Por otra parte, resulta imprescindible desarrollar sistemas robustos de medición y seguimiento que evalúen tanto el progreso en criterios ASG como su impacto en la equidad económica del personal e invita a desarrollar estrategias de gestión del cambio que prioricen la distribución justa de costos y beneficios, abordando proactivamente la resistencia mediante programas sostenibles, procurando colaboraciones público-privadas para el desarrollo del personal, asegurando acceso equitativo a oportunidades de recualificación y alineando las estrategias de talento humano con objetivos de criterios ASG.

La implementación efectiva de estos sistemas de medición y gestión del cambio encuentra su punto crítico en la alineación de los indicadores de desempeño organizacional. Si la organización se enfoca en lo que se mide se hace, es decir si mide desempeño individual y resultados económicos a corto plazo, el talento humano naturalmente priorizará eso sobre los objetivos sostenibles. Las organizaciones sostenibles requieren métricas balanceadas que incluyan indicadores sociales, ambientales y de gobernanza, así como de experimentación y tolerancia al fracaso, para procurar una seguridad psicológica para la innovación sostenible para que el talento

humano tenga espacios donde pueda proponer cambios disruptivos sin temor (Mones Cazón 2025).

Los indicadores de gestión presentados, tanto los KPIs tradicionales como los KBI's enfocados en comportamientos, requieren para su implementación efectiva de sistemas robustos de captura, procesamiento y análisis de datos. Como señala Stentoft (2019), medir comportamientos como la comunicación con tono apropiado o la preparación para reuniones solo es posible cuando existen mecanismos objetivos de registro y evaluación. En este sentido, el análisis de datos emerge como la infraestructura tecnológica que transforma la gestión del talento humano de un enfoque subjetivo hacia un modelo estratégico fundamentado en la evidencia empírica.

## **6. Cultura organizacional en la construcción de organizaciones sostenibles**

Para Pérez y colaboradores (2025) la cultura organizacional representa el conjunto de creencias, normas y comportamientos compartidos por los integrantes de una organización. Se caracteriza como una mentalidad colectiva que se desarrolla temporalmente y, una vez consolidada, resiste al cambio. Diversos investigadores concuerdan en que engloba valores, comportamientos y supuestos comunes entre los miembros. Esta cultura impacta directamente en la comunicación, las relaciones interpersonales y los comportamientos cotidianos, permeando todas las actividades organizacionales (Acharya et al. 2023; Aftab y Veneziani 2023; Fei et al. 2019; Bailey et al. 2024; Beard 2024; Boselie 2024; Brown y Kasser 2005; Butler et al. 2022, Butterworth et al. 2024; Chan et al. 2020, Davis 2024; Ehert 2014; Freitas et al. 2011; Frey et al. 2018, Hurt 2006; Lilja 2024; Lin 2024; Macke y Genari 2019; Armstrong 2024; Chong et al. 2019; Pérez 2024).

La cultura organizacional se divide en dos categorías: las estables que priorizan autoridad, orden y mantenimiento del estado actual y, las flexibles que valoran adaptabilidad, innovación y apertura al cambio. La cultura organizacional afecta aspectos como la satisfacción en el trabajo, los procesos de cambio, la productividad, el rendimiento, el aprendizaje corporativo, la capacidad de innovación y la retención del talento humano, y la incorporación de objetivos emergentes como la IA y la gestión sostenible (Acharya et al. 2023; Aftab y Veneziani 2023; Fei et al. 2019; Bailey et al. 2024; Beard 2024; Boselie 2024; Brown y Kasser 2005; Butler et al. 2022, Butterworth et al. 2024; Chan et al. 2020, Davis 2024; Ehert 2014; Freitas et al. 2011; Frey et al. 2018; Hurt 2006; Lilja 2024; Lin 2024; Macke y Genari 2019; Armstrong 2024; Chong et al. 2019; Pérez 2024).

2019; Pérez 2024). La cultura organizacional está relacionada con la ventaja competitiva, la sostenibilidad y la tecnología (Chong et al. 2019; Pérez 2025 y Yakiel 2024).

La integración de tecnologías emergentes y modalidades de trabajo a distancia ha revolucionado la cultura organizacional, demandando adaptabilidad continua de las organizaciones. El trabajo remoto ha potenciado la comunicación a través de herramientas digitales colaborativas como videoconferencias, mensajería instantánea y plataformas de gestión. Esta evolución intensificada por el COVID-19, ha reconfigurado las interacciones laborales, exigiendo aproximaciones innovadoras a la colaboración, comunicación y gestión del talento humano (Yakiel 2024 y Pérez et al. 2025).

Las culturas organizacionales caracterizadas por una rigidez excesiva y tradiciones profundamente arraigadas pueden dificultar estos procesos evolutivos. Para superar esta resistencia, resulta fundamental implementar intervenciones específicas que aborden los fundamentos culturales de la organización, transformando las creencias y valores que sostienen las prácticas actuales. Kofman (2022) identifica que la cultura consciente se construye mediante: conversaciones auténticas con espacios seguros para expresar preocupaciones, errores y aprendizajes sin temor; fomentando confianza como activo estratégico entendida como la reducción de costos de transacción y aumento de velocidad de ejecución; conflicto productivo, es decir que los desacuerdos se aborden con respeto y curiosidad; y equilibrio entre autonomía individual y bien colectivo.

Por otra parte, al abordar la cultura organizacional es necesario, en un mundo globalizado, considerar las diferencias culturales del talento humano de las organizaciones. La adecuada gestión de la multiculturalidad de los empleados potencia también la capacidad adaptativa y creativa, y son factores determinantes para la competitividad organizacional actual como la construcción de organizaciones sostenibles.

Un estudio realizado por Roscoe y colaboradores (2019) en organizaciones manufactureras en China, revela que la cultura organizacional desempeña un papel importante en la relación entre el talento humano y el desempeño ambiental organizacional. A pesar de que el estudio se centra más en prácticas ambientales, concluye afirmando que la gestión del talento humano sostenible, no sólo ambiental es indispensable para impactar en la cultura organizacional y su relación entre prácticas de gestión del talento humano y desempeño organizacional. Por lo tanto, el reclutamiento, capacitación, evaluación e incentivos son fundamentales para la gestión del talento humano orientado a la sostenibilidad, pues facilitan comportamientos proactivos de los empleados para mejorar el desempeño sostenible en la organización.

Por otra parte, el rol de la tecnología en la transformación cultural merece atención particular. Como se estableció en el marco teórico, las herramientas tecnológicas han transformado la accesibilidad mediante plataformas de aprendizaje virtual, sistemas de gestión colaborativa y comunicación interna (López-Urbina 2025; Ramírez Torres 2023). La integración de tecnologías emergentes y modalidades de trabajo a distancia ha revolucionado la cultura organizacional (Yakiel 2024; Pérez et al. 2025), demandando nuevas competencias del talento humano para navegar entornos híbridos donde la cultura debe mantenerse cohesionada a pesar de la dispersión física. Sin embargo, la tecnología por sí misma no transforma la cultura; son las personas quienes, a través de su uso intencional y alineado con los valores sostenibles, convierten estas herramientas en catalizadores del cambio auténtico.

La cultura organizacional se revela como un elemento dinámico en la construcción de organizaciones sostenibles, donde el talento humano juega un rol crítico y transformador. Roscoe y colaboradores (2019) sugieren que la sostenibilidad organizacional va más allá de las estrategias tradicionales, requiriendo una transformación profunda de la mentalidad colectiva y los valores corporativos. La gestión del talento humano impulsa la adaptabilidad, la innovación y la apertura al cambio y requiere de una integración holística que considere el desarrollo de una cultura flexible, una gestión multicultural y la alineación con objetivos sostenibles. El talento humano es el agente principal que impulsa la transformación cultural.

El desafío radica en crear una cultura organizacional que no solo integre la sostenibilidad, sino que la incorpore como un valor fundamental en todas sus prácticas y operaciones, para además lograr integrar elementos que consiguen una ventaja competitiva sustancial y se extiendan hacia los valores intrínsecos de cada persona.

## **7. Sistemas de comunicación y mecanismos de participación**

La comunicación organizacional es un eje estratégico para la gestión de las organizaciones sostenibles, ya que articula los flujos de información que orientan la gestión fortaleciendo el compromiso del talento humano y permiten consolidar una cultura organizacional coherente con los principios de sostenibilidad. Según Aggerholm y Thomsen (2024), la comunicación estratégica en entornos de alta presión requiere equilibrar tres dimensiones fundamentales: el propósito, la transparencia y la participación, factores indispensables para sostener la legitimidad organizacional.

Según Barrientos-Monsalve y colaboradores (2019), existen dos grandes formas de comunicación: la formal, que responde a protocolos establecidos y se materializa de manera oral o escrita en función de la relevancia de los asuntos, y la informal, basada en la espontaneidad, la reciprocidad y las relaciones interpersonales. Si bien la primera aporta orden y estructura, la segunda facilita la circulación rápida de información, reduce la distorsión del mensaje y promueve un ambiente de participación horizontal. Ambas, en equilibrio, contribuyen a una gestión organizacional más transparente, inclusiva y eficiente.

En este mismo sentido, Taljaard y Da Beer (2019) subrayan que la comunicación integradora posibilita la articulación de las relaciones con los grupos de interés y se convierte en un modelo de gestión que favorece la sostenibilidad en el largo plazo. El valor de los sistemas de comunicación no se limita a transmitir información, sino que se centra en crear canales bidireccionales que promuevan retroalimentación, cooperación y confianza.

El rol de la cultura y la estructura organizacional también es determinante, pues estas condicionan la manera en que se implementan las iniciativas sostenibles. Jaganjac y colaboradores (2024) destacan que, sin una comunicación interna clara, los valores de sostenibilidad no logran permear todos los niveles de la organización. De igual manera, Sutton y Le Roux (2024) señalan que la comunicación interna debe adaptarse a los retos del contexto, como la digitalización y la gestión de crisis, para mantener la cohesión y la participación del personal.

La comunicación organizacional se convierte en un mecanismo para generar confianza mutua, lo que potencia la colaboración y la innovación. Toseef y colaboradores (2022) demuestran que el liderazgo inspiracional, acompañado de prácticas comunicativas innovadoras, fomenta la confianza entre los miembros de la organización, aspecto que se traducen en mayor compromiso hacia los objetivos colectivos. Por su parte, Barros y colaboradores (2021) muestran que una comunicación interna simétrica, que incentive la retroalimentación, contribuye al desarrollo de la creatividad de los empleados, fortaleciendo la capacidad de innovación.

Por otra parte, Carson y Westerman (2023) evidencia que la manera en que se comunican los mensajes de sostenibilidad a los nuevos miembros de una organización influye directamente en su credibilidad y en la disposición a involucrarse en prácticas responsables. Esto confirma que la comunicación no solo es un recurso técnico, sino un

mecanismo que activa la participación alinea los propósitos y fortalece el sentido de pertenencia en torno a un proyecto común.

En el contexto de la sostenibilidad, la comunicación no sólo es un instrumento de gestión, sino un mecanismo de participación que impulsa el compromiso del talento humano optimiza procesos y genera cohesión interna. Cuando se implementa de manera asertiva, se convierte en un puente que conecta la cultura organizacional con la innovación, la colaboración interinstitucional y la construcción de un propósito común orientado al desarrollo sostenible. Los sistemas de comunicación y los mecanismos de participación constituyen pilares para la construcción de organizaciones sostenibles, ya que permiten integrar la estrategia con la práctica, promover la innovación y generar legitimidad frente a los diferentes grupos de interés.

## 8. Liderazgo para la construcción de organizaciones sostenibles

El enfoque de la *Empresa Consciente* de Kofman (2022) establece que el liderazgo no es una posición jerárquica sino una forma de ser y relacionarse que permea toda la gestión del talento humano. Desde esta perspectiva, las organizaciones sostenibles no se construyen únicamente con estrategias o sistemas, sino fundamentalmente con líderes y colaboradores que encarnan conciencia: autoconocimiento, responsabilidad incondicional, compromiso ético y excelencia relacional. Esta filosofía transforma cada práctica de gestión humana, desde la selección hasta el desarrollo, en una oportunidad para cultivar integridad individual y colectiva, convirtiendo al talento humano en el verdadero motor. Kofman propone cuatro dimensiones fundamentales para el liderazgo consciente:

1. Dimensión ontológica: El líder consciente reconoce que ser precede al hacer. Esto implica trabajar en el autoconocimiento, la integridad y la autenticidad como base para influir en otros.
2. Dimensión ética: La responsabilidad incondicional y el compromiso con valores universales (respeto, honestidad y justicia) que trascienden los intereses individuales.
3. Dimensión relacional: La capacidad de generar conversaciones productivas, escuchar empáticamente y crear espacios de confianza psicológica.
4. Dimensión técnica: La competencia profesional al servicio de un propósito superior.

Desde una perspectiva social, el liderazgo se entiende como una relación de influencia entre personas, en la que el líder requiere de un grupo que lo siga para ejercer su rol, influyendo directamente en sus comportamientos (Magaña et al. 2024). Por lo tanto, el liderazgo desempeña un papel clave en el funcionamiento efectivo de las organizaciones, ya que permite orientar estrategias, fomentar un ambiente positivo y coordinar acciones para lograr los objetivos institucionales con eficiencia y productividad.

Para integrar la dimensión generacional en organizaciones sostenibles podría resultar útil complementar el liderazgo consciente de Kofman con el marco de liderazgo adaptativo de Heifetz, con la distinción entre problemas técnicos y desafíos adaptativos aportando herramientas para gestionar la resistencia, graduar la demanda emocional y organizar procesos experimentales de aprendizaje colectivo. En la práctica, el liderazgo adaptativo orienta a los mandos intermedios y superiores a identificar pérdidas esperadas entre generaciones, por ejemplo, funciones técnicas que desaparecerán o privilegios asociados a jerarquías, y a diseñar secuelas de cambio que minimicen la fractura intergeneracional mediante mentoría, laboratorios de trabajo conjunto y espacios para ensayar nuevas prácticas.

Para Jones y colaboradores (2022) los líderes deben inspirar a las personas a cuestionar el statu quo y compartir una visión del futuro potencial y que, es importante que los empleados comprendan que tienen dos trabajos: realizar sus tareas diarias y mejorar constantemente su desempeño. Esta comprensión fortalece la implementación de una cultura de mejora continua efectiva, necesaria para la implementación de una estrategia de sostenibilidad organizacional, donde cada persona busca mejorar como parte integral de la organización.

En este sentido, una encuesta realizada a estudiantes y exalumnos de MBA de Harvard sobre los mandos medios reveló que, mientras algunos destacaban a directores reconocidos por sus valores éticos, la mayoría identificaba a sus propios jefes directos como sus referentes morales más significativos. Entre los elementos distintivos del liderazgo ético en mandos intermedios destacan el compromiso genuino con el equipo en actos de cuidado personal hacia colaboradores en situaciones difíciles, cumplimiento consistente de promesas realizadas, defensa activa del desarrollo profesional de sus equipos, escucha atenta de preocupaciones sin importar la jerarquía, distribución equitativa y considerada del trabajo. La defensa de valores bajo presión, el moldeamiento de equipos para equilibrar excelencia con integridad, establecer límites claros de respeto

y compromisos éticos innegociables, se tornan en herramientas potentes al momento de ejercer liderazgo con firmeza e inspirar a otros a actuar con igual convicción. Además, de proteger la cultura organizacional, este enfoque permite abordar problemas rápidamente y prevenir conductas que representan riesgos éticos o reputacionales. Estos comportamientos aparentemente sencillos generan un impacto profundo en los equipos, creando una lealtad que trasciende circunstancias inmediatas y promueven el compromiso colectivo (Vuckovic 2025; Pérez et al. 2025), por lo tanto, la inclusión estratégica de líderes intermedios es también un pilar fundamental para la construcción de organizaciones sostenibles.

De manera similar Kofman (2022) identifica los roles que el líder consciente deberá cumplir para la materialización la gestión del talento humano de organizaciones sostenibles:

1. Rol modelo: Encarna los valores que predica y su congruencia entre discurso y acción genera credibilidad.
2. Entrenador, coach y/o mentor: Desarrollar capacidades en otros mediante preguntas poderosas y ayuda a desmontar creencias limitantes.
3. Facilitador de conversaciones difíciles: Transforma conflictos en oportunidades de aprendizaje y practica la honestidad compasiva.
4. Guardián de la cultura organizacional: Protege y cultiva el propósito organizacional y toma decisiones difíciles alineadas con valores, aunque impliquen costos.

Complementariamente, el liderazgo adaptativo enfatiza prácticas concretas para que estos roles funcionen entre generaciones: graduar el trabajo para introducir cambios a ritmos tolerables por distintos cohortes, crear contenedores o espacios seguros que soporten tensión intergeneracional, promover la circulación de autoridad e influencia mediante redes de aliados intergeneracionales; y usar intervenciones experimentales y evaluativas para aprender sin exponerse a rupturas mayores (Heifethz, Grasho y Linksy 2009).

En suma, estas características se contrapondrían en un potencial escenario donde los líderes que promueven la sostenibilidad mantengan comportamientos tradicionales, métricas puramente financieras y se enfocasen solo en agilidad. La contradicción entre el liderazgo auténtico vs. el liderazgo performativo desencadenando incoherencia entre el discurso sostenible y las acciones concretas de liderazgo (Mones Cazón 2025).

En conclusión, el liderazgo efectivo trasciende la simple dirección y se convierte en catalizador para la transformación organizacional, los líderes más influyentes son aquellos que, desde cualquier nivel jerárquico, modelan comportamientos éticos consistentes, inspiran el cuestionamiento constructivo y fomentan la mentalidad de mejora continua. Integrar el liderazgo adaptativo en esta visión generacional permite además gestionar la tensión entre experiencia y renovación, convertir la diversidad etaria en ventaja adaptativa y diseñar rutas de desarrollo profesional que articulen mentoría, rotación y aprendizaje experimental entre cohortes. Esta dualidad de roles, por una parte, cumplir con excelencia las responsabilidades, mientras buscan constantemente oportunidades de mejora constituye la base para organizaciones adaptativas y resilientes. El verdadero impacto del liderazgo no reside en los resultados inmediatos, sino en su capacidad para cultivar una cultura donde el compromiso ético, el desarrollo profesional y personal y la innovación se convierten en pilares de la identidad organizacional, permitiendo enfrentar desafíos contemporáneos con integridad y visión estratégica en la construcción de organizaciones sostenibles.

## **9. La diversidad generacional, una oportunidad para organizaciones sostenibles**

La diversidad generacional en las organizaciones contemporáneas representa un fenómeno complejo para la gestión del talento humano. Las generaciones, definidas como grupos de personas nacidas en períodos específicos que comparten características formadas por eventos históricos y tecnológicos comunes, ofrecen una perspectiva valiosa sobre la identidad colectiva y trayectoria futura (Callejas y Domínguez 2025).

Según Callejas y Domínguez (2025) en el panorama organizacional actual, existe la coexistencia de cinco generaciones principales: *Baby Boomers*, Generación X, *Millenials* y Generación Z, esto constituye tanto un desafío como una oportunidad estratégica. Cada cohorte generacional aporta un conjunto único de valores, expectativas y comportamientos al entorno de trabajo, producto de sus distintos contextos formativos. En este sentido resulta importante comprender las características de las generaciones mencionadas para poder gestionarlas, de acuerdo con Callejas Domínguez:

Los *Baby Boomers* (nacidos entre 1949-1968) marcados por el optimismo de la posguerra, estas personas destacan por su dedicación y perseverancia profesional. Suelen ocupar posiciones directivas y valoran especialmente el reconocimiento laboral y estabilidad organizacional. Su educación tradicionalmente autoritaria influyó en su

perspectiva laboral. Son profesionales que priorizan valores como la lealtad institucional y el respeto jerárquico, prefiriendo la comunicación presencial y estructuras organizacionales estables. Su experiencia durante la reconstrucción de posguerra moldeó una ética laboral caracterizada por la constancia del compromiso.

La Generación X (nacidos entre 1969-1980) esta generación se caracteriza por su independencia y capacidad adaptativa. Funciona como un nexo efectivo entre generaciones anteriores y posteriores, equilibrando tradición e innovación. Su enfoque se centra en el balance vida-trabajo y representa una transición importante en la cultura organizacional.

Los *Millenials* o Generación Y (nacidos entre 1981-1993) son los miembros más jóvenes de la fuerza laboral y presentan una profunda integración tecnológica y conciencia social y ambiental. Priorizan la autenticidad, sostenibilidad e innovación en sus entornos profesionales. Su desarrollo en un contexto donde las interacciones virtuales son normalizadas ha configurado una visión laboral distintiva.

Así también, el contexto juega un papel crucial en el comportamiento humano, ya que las acciones nunca ocurren de manera aislada. El entorno tiene la capacidad significativa de influir en los individuos mediante la imposición de pautas específicas que pueden tanto fomentar como inhibir determinados comportamientos. Así el entorno proporciona las condiciones físicas y materiales para que las personas desarrollen ciertos patrones conductuales (Bustillos-Contreras 2023).

En este sentido, la heterogeneidad generacional en el lugar de trabajo presenta tanto desafíos como oportunidades para la transformación sostenible. Bonifacio et al. (2023) destacan la importancia de adaptar las estrategias de la gestión del talento humano para aprovechar las diferentes perspectivas y habilidades de cada generación.

La convivencia multigeneracional constituye un activo organizacional significativo cuando se la gestiona adecuadamente. La diversidad de perspectivas y competencias entre generaciones puede potenciar la innovación y optimizar los procesos decisarios. Sin embargo, las diferencias en valores fundamentales, estilos comunicativos y expectativas laborales pueden generar tensiones si no se abordan estratégicamente. El enriquecimiento mutuo que surge de esta interacción entre diferentes grupos etarios representa un factor determinante para el desarrollo organizacional sostenible, siempre que exista alineación en torno a objetivos comunes y bienestar colectivo (Callejas y Domínguez 2025).

La diversidad generacional en las organizaciones contemporáneas, aunque representan una oportunidad como señalan Callejas y Domínguez (2025), también conlleva riesgos específicos que requieren gestión proactiva. Diferentes generaciones pueden tener comprensiones divergentes sobre la urgencia, metodología y prioridades en sostenibilidad, generando conflictos internos y diluyendo la efectividad de iniciativas colectivas. Mientras que las generaciones más jóvenes pueden adoptar rápidamente nuevas prácticas sostenibles, las generaciones más experimentadas pueden mostrar escepticismo basado en experiencias previas con iniciativas organizacionales fallidas. Planes de desarrollo de programas de liderazgo intergeneracional que capitalicen las fortalezas de cada cohorte puede ser una alternativa para mitigar estos riesgos, así como la creación de equipos de trabajo intergeneracionales para proyectos de sostenibilidad y la implementación de sistemas de aprendizaje bidireccional entre generaciones.

El liderazgo intergeneracional y la gestión del talento humano, permite aprovechar los conocimientos, habilidades y experiencias de cada grupo generacional aporta, transformando esta diversidad en una ventaja competitiva sustancial, posibilitando que cada generación trascienda sus propios métodos y realice contribuciones. Los líderes imparciales que facilitan una integración dinámica, social y laboral de calidad son fundamentales para una transición equilibrada dentro de las organizaciones multigeneracionales. Las organizaciones que gestionan eficazmente esta diversidad se convierten en espacios inclusivos que fomentan la colaboración y aprendizaje mutuo, mejorando su imagen y reteniendo su recurso más valioso: su talento humano (Magaña et al. 2024).

Las organizaciones que logran cultivar entornos multigeneracionales colaborativos no solo mejoran su adaptabilidad ante los desafíos actuales, sino que también desarrollan una ventaja competitiva sustancial al alinear la experiencia de generaciones maduras con la innovación y conciencia sostenible de las más jóvenes, consolidando así un talento humano integral que impulsa la transformación hacia organizaciones sostenibles y la trascendencia institucional futura.

## **10. Análisis de datos en la gestión del talento humano para organizaciones sostenibles**

La transición hacia organizaciones sostenibles demanda una aproximación basada en evidencia empírica que permita evaluar, monitorear y optimizar tanto el desempeño del talento humano como el impacto organizacional en términos de criterios ASG. Como

se estableció en el marco teórico, la digitalización ha revolucionado los procesos del talento humano, y las herramientas tecnológicas permiten tomar decisiones basadas en evidencia sobre aspectos críticos como evaluación del desempeño, retención del personal, identificación de tendencias laborales y planificación estratégica (López-Solís et al. 2025; Merizalde et al. 2025).

La importancia del análisis de datos se manifiesta en múltiples dimensiones. En primer lugar, permite la identificación de patrones de comportamiento organizacional que facilitan o limitan la adopción de prácticas sostenibles. Segundo, proporciona métricas objetivas para evaluar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad. Tercero, facilita la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia cuantificable en lugar de percepciones subjetivas o experiencia empírica aislada, como señala Orozco (2023) al enfatizar la necesidad de transformar las decisiones organizacionales de procesos intuitivos a estrategias basadas en datos.

En este sentido la incorporación sistemática de métodos analíticos a datos relacionados con personas como el *people analytics* posibilitaría abordar desafíos organizacionales y generar *insights* o percepciones accionables (Tursunbayeva et al. 2018). Esta herramienta permitiría el análisis predictivo del compromiso sostenible e identificar cuáles empleados tienen mayor probabilidad de adoptar y promover comportamientos sostenibles basándose en variables demográficas, psicológicas y contextuales (Ven Der Togt y Rasmussen 2017).

Por otra parte, el análisis de datos permitiría identificar las intervenciones de desarrollo más efectivas para cada perfil de talento humano, maximizando el retorno de la inversión en capacitación y potenciación de habilidades y/o competencias orientadas a la sostenibilidad (Cascio y Boudreau 2016).

La medición del impacto cultural podría analizarse a través de comunicaciones internas, patrones de colaboración y retroalimentación, para cuantificar el progreso en la transformación cultural hacia la sostenibilidad (Bersin 2013).

Para conseguir la implementación del análisis de datos efectiva se requieren de marcos conceptuales que integren métricas de talento humano con indicadores ASG y doble materialidad. En este sentido Eccles y Krzus (2010) proponen un modelo de *reporting* integrado que considera:

1. Ambiental: Indicadores como la participación del talento humano en programas ambientales, sugerencias implementadas para reducción de impacto ambiental y, competencias ambientales desarrolladas por empleado.

2. Social: Métricas de diversidad e inclusión, índices de bienestar laboral, participación en programas comunitarios, desarrollo de competencias sociales, análisis de impacto en grupos de interés.
3. Gobernanza: Evaluación de comportamientos éticos, transparencia en procesos de promoción, y participación en procesos decisarios organizacionales.

Para ello, entre otras alternativas están la IA y el *machine learning* que permiten el procesamiento de grandes volúmenes de datos no estructurados, incluyendo el análisis de sentimientos en comunicaciones internas y predicción de rotación basada en factores de sostenibilidad (Cheng y Hackett 2021).

Desde un ámbito colaborativo y globalizado el análisis de redes sociales organizacionales también facilita la comprensión de cómo se propagan las iniciativas sostenibles a través de redes informales de colaboradores (Cross y Parker 2004) y constituyen una alternativa para construcción de reputación de marca e inclusive compartir buenas prácticas.

Por otra parte, Gallup (2020) sugiere plataformas de *engagement* en tiempo real, pues permiten el monitoreo continuo del compromiso con iniciativas sostenibles y la identificación de temprana de resistencias al cambio.

El análisis sistemático de datos relacionados con el talento humano posibilita abordar desafíos organizacionales específicos vinculados con la sostenibilidad, análisis predictivo del compromiso sostenible (Foro Económico Mundial 2025; Gartner 2025; Kornferry 2025), optimización de intervenciones de desarrollo del talento humano hacia capacitaciones más efectivas (LinkedIn 2025; 1Mentor by QS 2025), medición de impacto de cultura organizacional para generar conclusiones robustas (Pérez et al. 2025).

Sin embargo, la implementación de estas herramienta enfrenta desafíos críticos como la privacidad y protección de datos, que exige equilibrar necesidades organizacionales con derechos fundamentales mediante protocolos de consentimiento informado y anonimato (Banco Nación 2024); sesgo algorítmico que puede perpetuar inequidades históricas, requiriendo aplicación transparente y equitativa (Foro Económico Mundial 2025; Gartner 2025); reduccionismo cuantitativo demanda integrar enfoques cualitativos que capturen dimensiones culturales no cuantificables (Pérez et al. 2025); y capacidades organizacionales que se requieren desarrollar para competencias en análisis de datos, interpretación estadística y pensamiento crítico (Unesco 2023).

El análisis de datos opera como elemento integrador que potencia otras dimensiones proporciona infraestructura para establecer KPIs y KBIs, cuantifica elementos intangibles, facilita la toma de decisiones y el liderazgo, permite personalizar estrategias según características generacionales, e identifica brechas de competencias sostenibles. Su implementación efectiva, con consideraciones éticas robustas y capacidades organizacionales adecuadas, transforma la gestión del talento humano en un enfoque intuitivo, en una disciplina estratégica fundamentada en evidencia que permite comprender factores que impactan en la contribución organizacional al desarrollo sostenible en las dimensiones ASG.



## Conclusiones

La presente investigación identifica que el talento humano constituye un eje articulador esencial entre la teoría y la práctica de la sostenibilidad organizacional, al ser el principal catalizador que traduce los marcos conceptuales en acciones concretas y transformadoras. Más allá de los recursos financieros, las políticas institucionales o la infraestructura tecnológica, son las personas, con su capacidad, compromiso y conciencia, quienes materializan la sostenibilidad como una práctica viva dentro de las organizaciones.

En un contexto de crisis planetaria multidimensional, donde los desafíos ambientales se entrelazan con crisis sociales y de gobernanza, el talento humano emerge como un actor central del sistema Tierra, pues sus decisiones y comportamientos configuran la relación entre bienestar humano y estabilidad ambiental (Rockström et al. 2023). El Antropoceno redefine la responsabilidad humana, revelando la dualidad del talento humano como causante del deterioro ambiental (Irwin 2018), pero también arquitecto de su regeneración, en concordancia con la reflexión de Noelia Zafra “Somos gran parte del problema y tenemos que ser gran parte de la solución” (El País 2024, p1).

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación radica en el reconocimiento de la naturaleza dual del talento humano, que posee un valor intrínseco, sustentado en la dignidad y el potencial inherente de cada persona (Kant 2002; Sen 1999; Nussbaum 2011), y un valor extrínseco, expresado en la capacidad para generar resultados organizacionales tangibles. Esta dualidad no representa una tensión, sino una complementariedad esencial: el respeto por el valor intrínseco del ser humano es la base ética que legitima el logro de resultados sostenibles.

Las organizaciones verdaderamente sostenibles integran ambas dimensiones del talento humano, cultivando el bienestar, la dignidad y equidad, al mismo tiempo que desarrollan competencias de liderazgo, análisis sistémico y gestión del cambio orientadas a criterios ASG. Ejemplos como el *Green Challenge* de Heineken México o campañas colaborativas de Milka en Buenos Aires evidencian que la sostenibilidad florece cuando se moviliza el potencial humano colectivo y se fortalecen los vínculos de pertenencia y propósito compartido.

Asimismo, la adopción de criterios ASG se consolida como una traducción práctica del concepto de límites planetarios (Rockström et al. 2009), permitiendo que los compromisos ambientales, sociales y de gobernanza se conviertan en competencias organizacionales medibles y estratégicas. Sin embargo, persiste una brecha significativa entre el discurso y la práctica, que genera cinismo organizacional y pérdida de credibilidad (Piderit 2000). Superar esta disonancia requiere que la gestión del talento humano asuma un rol transformador, capaz de traducir los ideales sostenibles en cultura, procesos, estructuras, estrategias y sistemas de incentivos coherentes.

Desde este enfoque, la sostenibilidad organizacional no puede entenderse como un fin estático, sino como un proceso evolutivo y colectivo, sustentado en once dimensiones interdependientes identificadas en este *scope review*: liderazgo ético, cultura organizacional consciente, gestión del cambio, desarrollo de competencias ASG, diversidad generacional, sistemas de medición integrales, análisis de datos, gestión de riesgos, estructuras de incentivos, visión estratégica y sentido de propósito compartido. Estas dimensiones actúan como un ecosistema articulado, donde la efectividad de una potencia a las demás, procurando la coherencia entre los valores declarados y las acciones cotidianas.

Aún existe amplia oportunidad para profundizar en lo que realmente significa ser una organización sostenible, evitando confundirla con filantropía o con una agenda meramente ambiental. Las organizaciones deben construir coherencia entre discurso y acción, incorporando métricas balanceadas que reflejen el impacto social, ambiental y de gobernanza, y estructuras que empoderen a las personas para liderar, innovar y cuestionar constructivamente.

En definitiva, la sostenibilidad se sostiene en las personas. Desde la alta dirección hasta los equipos operativos, el talento humano es quien convierte la sostenibilidad en una práctica cotidiana, tangible y regenerativa. Comprender su valor tanto intrínseco como extrínseco fortalece la gestión organizacional y consolida un modelo donde las personas son simultáneamente medio y fin de la transformación sostenible.

En este punto, cabe destacar que toda organización funciona como un sistema de acción concreto donde las personas no son ejecutoras pasivas sino actores que negocian, influyen y transforman estructuras formales e informales; y que, el poder no se ubica únicamente en los cargos directivos, sino también en zonas de incertidumbre que los actores controlan -acceso a información, especialización técnica, relaciones con el entorno, habilidades comunicativas- constituyendo una red de poder que puede habilitar

o bloquear (Cozier y Friedberg 1980) la transformación sostenible. Integrar esta perspectiva implica que gestionar talento humano para la sostenibilidad también consiste en desarrollar capacidad para navegar, comprender y transformar estas dinámicas internas de poder.

No obstante, este estudio reconoce sus limitaciones, así como las interrogantes abiertas sobre la disposición real de los líderes a transformar estructuras, la asignación de recursos necesarios y la capacidad de la tecnología para acompañar, sin sustituir, los cambios culturales requeridos. La sostenibilidad no puede traducirse a una cuestión técnica; es, ante todo, una cuestión ética y relacional, que exige aprendizaje continuo, coherencia y valentía moral para actuar dentro de los límites planetarios.

En este sentido, el liderazgo adaptativo ofrece un marco para comprender y sostener la transformación hacia la sostenibilidad al distinguir entre problemas técnicos y desafíos adaptativos a través de aprendizajes colectivos, experimentación, reinterpretación de valores y gestión deliberada de las pérdidas asociadas al cambio; convirtiendo al talento humano en un agente que observa, interpreta, interviene en su realidad organizacional, distribuye la responsabilidad del trabajo adaptativo y moviliza a otros hacia nuevos patrones de acción. Adicionalmente, refuerza la idea de que la transformación hacia organizaciones sostenibles es un proceso dinámico que requiere graduar las tensiones del cambio, crear espacios seguros para el diálogo, sostener zonas de desequilibrio productivo y promover la innovación, contribuyendo a desarrollar organizaciones capaces de responder con flexibilidad, resiliencia y creatividad ante los límites planetarios y sociales del siglo XXI.

En este sentido, el talento humano no debe ser un receptor pasivo de políticas, sino un agente de cambio consciente y corresponsable, con la seguridad psicológica para cuestionar prácticas insostenibles, proponer alternativas innovadoras y liderar colaborativamente hacia un presente y un futuro sostenible. No existe una fórmula secreta para la sostenibilidad; su clave radica en volver a lo esencial: el poder humano de crear vínculos, aprendizajes y transformaciones colectivas.

Las organizaciones que han logrado capitalizar la sostenibilidad como ventaja competitiva comparten una práctica común: invierten sistemáticamente en desarrollar capacidades técnicas, cultivar competencias estratégicas, fomentar valores de compromiso auténtico, empoderar la toma de decisiones sostenibles y reconocer los aportes humanos al propósito organizacional.

Finalmente, esta investigación invita a futuras líneas de estudio que exploren comparativamente distintos sectores, la interacción multinivel entre individuos, equipos y estructuras, el impacto de la IA en el criterio S, la gestión de la diversidad cultural y generacional, así como la resiliencia organizacional frente a los límites planetarios y sociales del siglo XXI.

El desarrollo estratégico del talento humano emerge, así, no como un complemento deseable, sino como el factor decisivo que define el éxito de la transición sostenible. Son las personas, con su propósito, creatividad y conciencia planetaria, quienes pueden convertir los desafíos globales en oportunidades de regeneración. En última instancia, el talento humano no es simplemente parte de la solución: es la condición de posibilidad de toda solución. De su liderazgo, empatía y visión dependerá la construcción de organizaciones genuinamente sostenibles, capaces de liderar el cambio y regenerar la vida en todas sus formas.

Liderar el cambio: el rol del talento humano en la construcción de organizaciones sostenibles sintetiza la convicción de esta investigación, que la sostenibilidad no se decreta, se lidera; y que son las personas quienes, con visión, sistémica, ética y propósito, hacen posible un futuro verdaderamente sostenible.

## Lista de referencias

- 1Mentor by QS. 2025. "The future of work is being reshaped by three powerful shifts". *LinkedIn*, 29 de abril. [https://www.linkedin.com/posts/1mentor\\_the-future-of-work-is-being-reshaped-by-three-activity-7322993932928249856-Bj4o?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop&rcm=ACoAAArevUB4wMWYt9hMN1pez5pS4QZ0LbQLjE](https://www.linkedin.com/posts/1mentor_the-future-of-work-is-being-reshaped-by-three-activity-7322993932928249856-Bj4o?utm_source=share&utm_medium=member_desktop&rcm=ACoAAArevUB4wMWYt9hMN1pez5pS4QZ0LbQLjE).
- Acharya, Shubhra, Mihai Bodgan Preda, Teodora Barbalata, Dimitris Beis, Soymaya Ben-Aicha, Yvan Devaux, Sanja Erceg, Costanza Emanueli, Dimitris Kardassis, Panagiota Giardoglou, Palioura Papatheodorou, Dimitra Ioanna, Fabiana Martino, Laura Nicastro, Antigone Lazou, Fabio Martelli y Miron Sopic. 2023. "The science behind soft skills: Do's and Dont's for Early Career Researchers and Beyond. A Review Paper from the EU-CardioRNA COST Action CA17129". *National Library of Medicine: PubMed Central* 3:1-55. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11058455/>.
- Aftab, Junaid y Monica, Veneziani. 2023. "How Does Green Human Resource Management Contribute to Saving the Environment? Evidence of Emerging Market Manufacturing Firms". *Wiley Online Library: Business Strategy and the Environment*, 33 (2): 529-545. <https://doi.org/10.1002/bse.3508>.
- Aggerholm, Helle Kryger y Calus Thomsen. 2024. "Strategic Communication in contexts of high sustainability pressure: balancing purposefulness, transparency and participation in pursuit of organizational legitimacy". *Emerald Insight: Journal of Communication Management*, 28 (1): 58-73. <https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2022-031>.
- Alam, Jahangir, Keiichi, Ogawa, Abu Hossain, Muhammad Ahsan. 2024. "Japanese Investment for Skills Development Program in Attaining Sustainable Employability: The Case of Bangladesh". *Elsevier: World Development Sustainability*, 4: 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2024.100150>.
- Alkhalaif, Taher y Amgad, Badewi. 2024. "HRM Practices, Organizational Learning and Organizational Performance: Evidence from the Big Four Financial Services in France". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (6): 797-816. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0004>.

- Alonso-Martínez, Daniel, Laura, Cabeza-García, Beatriz, Jiménez-Parra. 2024. "Theroetical Framework to Foster and Assess Sustainable Agriculture Practices: Drivers and Key Performance Indicators". *Elsevier: Environmental and Sustainability Indicators*, 23 (100434): 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2024.100434>.
- Álvarez de Toledo, Cayetana. 2024. "Forjar Individuos". Video en YouTube, conferencia magistral sobre democracia liberal en el Aniversario 80 Cámara de Industrias y Producción (CIP), Quito, 17 de octubre. [https://www.youtube.com/watch?v=-6X\\_mgBAGgY](https://www.youtube.com/watch?v=-6X_mgBAGgY).
- Amah, Edwinah, Esther, Oshogbunu, Belemenanya, Okocha. 2022. "Management by objective and organizational productivity: a literature review". *South Asian Research Journal of Business and Management*, 4 (3):1-15. 10.36346/sarjbm.2022.v04i03.003
- Andreu, Alberto, y Alberto Castilla. 2023. "Sostenibilidad: de los cuentos a las cuentas". *Instituto de auditores internos de España*. Acceso 15 de agosto de 2025. <https://auditoresinternos.es/sostenibilidad-de-los-cuentos-a-las-cuentas/>
- Antón Lolo, Miguel. 2023. "El desarrollo sostenible y el nuevo pensamiento de la complejidad: un nuevo modo de pensar la sostenibilidad". *Revista Futuros: Pontificia Universidad Católica de Perú* 20 (6): 1-21. <https://red.pucp.edu.pe/ridei/files/2012/11/121109.pdf>.
- Appolloni, Andrea, Antonio Chirico, Ivo Hristov. 2022. "The Adoption of the Key Performance Indicators to Integrate Sustainability in the Business Strategy: A Novel Five-Dimensional Framework". *Wiley Online Library: Business Strategy and the Environment* 31 (7): 3216-30. <https://doi.org/10.1002/bse.3072>.
- AR Banco Nación. 2024. "Guía práctica para la evaluación del Gobierno Corporativo". Banco Nación: Responsabilidad social, ética y cumplimiento. 1:1-20. [https://bna.com.ar/Downloads/Guia\\_practica\\_evaluacion\\_gob\\_corporativo.pdf](https://bna.com.ar/Downloads/Guia_practica_evaluacion_gob_corporativo.pdf).
- Argandoña, Antonio y Ricardo Isea. 2011. "ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones". *iESE Business School, Universidad de Navarra: Cuadernos de la cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 11:1-34. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0320.pdf>.

- Ariza, Marina. 2021. "La Sociología de las Emociones en América Latina". *Annual Review of Sociology: Review Article*, 47 (19): 1-19. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082620-030256>.
- Arksey, Hilary y Lisa O'Malley. 2005. "Scoping Studies: Towards a Methodological Framework". *Taylor and Francis: International Journal of Social Research Methodology* 8 (1): 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>.
- Armstrong, Michael. 2024. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management*. Londres: Kogan Page Publishers.
- Asfahani, Ahmed. 2024. "Curating Future Leaders: A Literature Review on Managerial Curriculum in Learning Organizations". *Emerald Insights: The Learning Organizations*. Volume ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2023-0192>.
- Abbosh, Omar, Vimal Kapur, Adam Grant, Joe Ucuzoglu, Claudia Azevedo, Jayant Chaudhary, Investing in people, reskilling for the intelligent age. Video en YouTube, publicado el 23 de enero de 2025 en Conferencia DAVOS. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/sessions/reskilling-for-the-intelligent-age/>.
- Bagolle, Alexandre, Dulce Baptista, Manuel Urquidi. 2023. "¿Qué es el Empleo Verde y ¿Cómo está Cambiando el Mercado Laboral?". *BID: Factor Trabajo*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/que-es-el-empleo-verde-y-como-estacambiando-el-mercado-laboral/>.
- . 2023. "Los Mercados Laborales y el Cambio Climático: ¿Cómo Adaptar las Políticas laborales y Mejorar las Oportunidades de Empleo?". *BID: Resumen Políticas No. IDB-PB 0400.1-53*. <https://publications.iadb.org/en/publications/spanish/viewer/mercados-laborales-y-el-cambio-climatico-Como-adaptar-las-politicas-laborales-y-mejorar-las-oportunidades-de-empleo.pdf>.
- Bailey, Erica R., Kai Krautter, Adam Galinsky, Jon Jachimowicz. 2024. "Research: How Passion Can Backfire at Work". *Harvard Business Review: Trustworthiness, Digital Article*, 1. <https://hbr.org/2024/07/research-how-passion-can-backfire-at-work>.

- Baños, Irene. 2024."Ecoansiedad: de la Parálisis a la Acción Climática y Ambiental". *Dialnet: Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 160 (2022-2023):79-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8782936>.
- Barile, Sergio, Mario Clabrese, Silvia Cosimato, Francesca Iandolo, Roberto Vona. 2023."Exploring the soft shades of sustainability: evidence from italian companies". *Emerald Insight: The TQM Journal*, 36 (3): 785-811. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tqm-02-2022-0057/full/pdf?title=exploring-the-soft-shades-of-sustainability-evidence-from-italian-companies>.
- Barner-Rasmussen, Wilhem Ivanova-Gongne, Maria Koporcic, Nikolina Torkkeli Lasse.2024. *Individuals in B2B Marketing*. Londres: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003388036>.
- Barros, Joao, Ana Menéndez-Blanco, Anne, Gregory, Angeles Moreno. 2021. "Cultivating employee creativity through strategic internal communication: the role of leadership and feedback-seeking behaviors." *Elsevier: Public Relations Review*.47 (1): 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>.
- Bauer, Talya y Berrin Erdogan. 2012. "Organizational socialization outcomes: now and into the future". En *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*, editado por Connie R.Wandenberg, rango de página. Reino Unido: Editorial Oxford University Press, 97-112. 10.1093/oxfordhb/9780199763672.013.0006.
- Beard, Alison.2024."The Real Reasons Employees Quit - and How to Retain Them". *Harvard Business Review: IdeaCast, Talent Management* 993. <https://hbr.org/podcast/2024/10/the-real-reasons-employees-quit-and-how-to-retain-them>.
- Bencikavá, Dana, Malá Dado, Denisa Jaroslaw y Martina Minárová. 2022. "Measuring Behavioural Aspects of Quality in an Enterprise: A Study of Indicators using the Slovak SMEs to Track Behavioural Aspects of Quality". *Sciendo: WSB Journal of Business and Finance*, 56 (1):25-34. <https://sciendo.com/article/10.2478/wsbjbf-2022-0004>.
- Berto, Rita. 2005. "Exposure to Restorative Environments Helps Restore Attentional Capacity". *Elseriver: Journal of Environmental Psychology*, 25 (3): 249-59. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.07.001>.
- Bersin, John. 2013. "HR, Leadership, Technology and Talent Management Predictions for 2013". *Forbes: Leadership Strategies*. 1:1.

- <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2013/01/11/hr-leadership-technology-and-talent-management-predictions-for-2013/>.
- Beske-Janssen, Philip Constant, Francois Johnsen, Thomas Wieland Andreas. 2023. "New competences Enhancing Procurement's Contribution to Innovation and Sustainability". *Elsevier: Journal of Purchasing and Supply Management*, 29 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2023.100847>.
- Betz, Stefanie, Heldal Brooks, Ian Rogardt, Rafael Capilla, Vlad C.Coroama, Leticia Duboc, Ana Moreira, Lago Nguyen, Patricia Ngoc-Thanh, Birgit Penzenstadler, Jari Porras, Shola Oyedeleji, Colin Venters. "Sustainability competencies and skills in software engineering: An industry perspective". *Elsevier: Journal of Systems and Software*. 211, (2024):1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.111978>.
- Bi, Jun, Wen Fang, Miaomiao Liu, Zongwei Ma, Jianxun Yang. 2021. "Toward systemic thinking in managing environmental risks". *Engineering* 7:1518-1522.
- Blanco, Eric, Pierre Chébrier, Maéva Jaffré, Bernard Penz. 2023. "Favoriser l'innovation par le Lean Product Development: Le Comportement Humain, un Indicateur Pertinent?", *Hal Open Science: CIGI Qualita Mosim*, 1:1-10. <https://hal.science/hal-04165613/>.
- Bonifacio, Denise, Adriana Cristin Ferraira Caldana, Barbara Lespinasse-Camargo, Nayele Macini, Eustachio Pires, Henrique Paulino Joao. 2023. "Corporate Sustainability Professionals: The Landscape of Sustainability Job Positions". *Wiley: Business Ethics, the Environment & Responsibility*, (33) 2:185-200. <https://doi.org/10.1111/beer.12644>.
- Boselie, Paul, Beatrice Van der Heijden. 2024. *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Londres: McGrawHill.
- Braun, Greta, Raija Hamalainen, Mitta Jarvinen, Pauliina Rikala. 2024. "Bridging Skill Gaps – A Systematic Literature Review of Strategies for Industry". *IOS PRESS: Sustainable Production through Advanced Manufacturing, Intelligent Automation and Work Integrated Learning* 52: 687-696. 10.3233/ATDE240209.
- Bravery, Kate. "Talent predictions for 2025: Insights from Mercer's global talent trends HR pulse survey". 7 de enero. <https://www.linkedin.com/pulse/talent-predictions-2025-insights-from-mercers-global-trends-bravery-xpnoe/>.
- Brown, Kirk Warren, Tim, Kasser. 2005. "Are Psychological and Ecological Well-Being Compatible? The Role of Values, Mindfulness, and Lifestyle". *Springer Nature*

- Link: Social Indicators Research, 74: 349-68. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-8207-8>.*
- Buchner, Anabel, Kai Krautter, Jon Jachimowicz. 2023. "Stop Assuming Introverts Aren't Passionate About Work". *Harvard Business Review: Behavioral Science* 1: 1. <https://hbr.org/2023/12/stop-assuming-introverts-arent-passionate-about-work>.
- Bujold, Philipe M., Erik Thulin y Katie Williamson. 2020. "Behavior Change Interventions in Practice: A Synthesis of Criteria, Approaches, Case Studies & Indicators". *Rare Center for Behavior & the Environment and the Scientific and Technical Advisory Panel to the Global Environment Facility*. <https://behavior.rare.org/wp-content/uploads/2021/02/Behavior-Change-Interventions-in-Practice-final.pdf>.
- Bustillos-Contreras, Matías. 2023. "Psicología y Medioambiente. Hacia una Aplicación de la Sustentabilidad". *Letras Verdes, Revista Latinoamericana de Estudios Sociambientales*, 34:28-47. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.34.2023.5883>.
- . 2023."Competencias ambientales y comportamiento sostenible en organizaciones". *Flacso: Letras Verdes, Editorial Académica*. <https://doi.org/10.17141/letrasverdes.34.2023>.
- Butler, Drew, Morgan Jones, y Gerhard Plenert .2022. *Transform Behaviors, Transform Results!*. Nueva York: Productivity Press. <https://doi.org/10.4324/9781003224747>
- Butterworth, Chris, Caroline Greenlee y Chris Warner. 2024. *Why Care? How Thriving Individuals Create Thriving Cultures of Continuous Improvement within Organizations*. Nueva York: Routledge.
- Camargo, Blanca Alejandra, Rosalía Castillo Villar, Luis E. Portales Derbez. 2024. *Enciclopedia de Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad Social en América Latina*. México: Universidad de Monterrey. <https://editorial.tirant.com/mex/libro/enciclopedia-de-sostenibilidad-etica-y-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina-blanca-alejandra-camargo-9788411977548>.
- Cañizares Muñoz, Luis Dario. 2024."Instrumentos de Gestión para el Desarrollo Sostenible (DS) y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las Organizaciones". *Revista Innova ITFIP: Desarrollo Sostenible*, 14 (1):44-57. <https://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/240>.
- Carson, John, James Westerman. 2023. "The effectiveness of organizational sustainability messaging to new hires: an exploratory analysis of signal cost, perceived

- credibility, and involvement intention". *Researcggate: Sustainability*, 15(2):1167. <https://doi.org/10.3390/su15021167>
- CEOMARKETING. "Conexiones humanas". Agencia David. 27 de agosto de 2025. <https://www.instagram.com/reel/DN3-h2pEunl/?igsh=ZjZlMjV6Zm1xdW0x>.
- Cesidio Fantozzi, Sebastiano Italo, Massimiliano Di Luozzo, María Schiraldi. 2024. "On tasks and soft skills in operations and supply chain. Management: analysis and evidence from the O\*NET". *Emerald: The TWM Journal*, 36 (9):53-74. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-04-2023-0C1h0a4n/fEulrli/ch,tm>.
- Cheng, Maggie y Rick Hackett. 2021. "A Critical Review of Algorithms in HRM: Definition, Theory and Practice". *Elsevier: Human Resource Management Review*. 31(1):100698. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100698>.
- Chan, Wilco Chan, Allice Hon, Fevzi Okumus. 2014. "What Drives Employees Intentions to Implement Green Practices in Hotels? The Role of Knowledge, Awareness, Concern and Ecological Behavior". *Elsevier: International Journal o Hospitality Management* 40, (Julio 2014):20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.001>.
- Che Hashim, Rosmawani Kavitha, Sathasivam Raida Abu Bakar.2020. "Embracing Organizational Environmental Sustainability: Experiences in Green Human Resource Management". *Wiley: Business Strategy and Development*, 4 (2): 123-135. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/bsd2.133>.
- Chia-Li, Lin. 2023. "Enhancing Competency Development and Sustainable Talent Cultivation Strategies for the Service Industry Based on the IAA-NRM Approach". *Springer Nature Link: Soft Computing*.28:5071-5096, <https://doi.org/10.1007/s00500-023-09140-6>.
- Chohan, Usman. 2025. "Trump: A Second Administration in Seven Economic Paradoxes". *SSRN: Products and Services*.1-17. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5078763>.
- Chong, Tao, Charbel J.C.Jabbour, Samuel Roscoe, Nachiappan Subramanian. 2019. "Green Human Resource Management and the Enablers of Green Organizational Culture: Enhancing a Firm's Environmental Performance for Sustainable Development". *Wiley: Business Strategy and the Environment*, 28 (5): 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>.
- Chrobak, Ula.2024."¿Cómo superar la polarización política sobre el cambio climático?". *Knowable Magazine: Alimentos y Ambiente*.1.

- <https://es.knowablemagazine.org/content/articulo/alimentos-ambiente/2024/superar-polarizacion-politica-sobre-cambio-climatico>.
- Chursinova, Oksana, Yuriy Dziurakh, Nazar Podolchak, Natalia Tsygylyk. 2024. "Modern world: methods of soft and hard skills development for managers to be successful". *Administratie si Management Public*, 42:145-157. <https://doi.org/10.24818/amp/2024.42-09>.
- Connolly, Constanza, Juan Diego Mujica, Soledad Noel. 2020. "Movimiento legislativo de sociedades de beneficio e interés colectivo (B.I.C.) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance". *Innovación Económica*, 1:1-33. <https://innovacioneconomica.org/descarga/movimiento-legislativo-de-sociedad-de-beneficio-e-interes-colectivo-b-i-c-en-america-latina/>.
- Costa, Carlos, Celeste Eusebio, Fernanda A Ferreira, Daniela Meneses. 2024. "Sustainability Innovation in Tourism: A Systematic Literature Review". En *Sustainable Approaches and Business Challenges in Times of Crisis*, 45-66, Suiza: Springer Nature, 2024. <https://www.springerprofessional.de/en/sustainability-innovation-in-tourism-a-systematic-literature-rev/26756610>.
- Crozier, Michael y Erhard Friedberg. 1980. "Actors and Systems. The Politics of Collective Action". *Erudit: Relations Industrielles* 38 (2): 448-452.
- Criado, Miguel Ángel. 2023. "Siete de los nueve umbrales que permiten la vida humana sobre la tierra ya han sido sobrepasados". El País: Ciencia/Materia, Cambio Climático (1):1. <https://elpais.com/ciencia/2023-05-31/siete-de-los-nueve-umbrales-que-permiten-la-vida-humana-sobre-la-tierra-ya-han-sido-sobrepasados.html>.
- Cross, Robert y Andrew Parker. 2004. "The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations". *Springer Nature Link: Obras Clave en la Investigació de Redes*. 1:133-136. DOI: 10.1007/978-3-658-21742-6\_31.
- Crough, Julie, Karine Dupre, Sebastian Smith. 2024. "Beyond the hard and soft skills paradigm: an Australian architecture industry perspective on employability and the university/practice divide". Emerald Insight: Higher education, skills and work-based learning, 14 (6): 1282-1298. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-07-2023-0197>.
- Cruz, María Angélica. 2018. "Generación de valor sustentable en la Industria Agroalimentaria". Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México,

- 2016.
- <https://tesiunamdocumentos.dgb.unam.mx/ptd2016/abril/0743254/0743254.pdf>.
- Danladi Nson, Yilkes. 2024. "Sustainability of the Society Through Green Human Resources Management Practices: A Proposed Model". *Annals of human research management: Archives*, 4(1): 1-17. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v4i1.2161>.
- Davis, LaFawn. 2024. "The New HR Imperative: HR Executives as Strategists and Visionaries". *Harvard Business Review: Analytic Services Research Report*, 1:1-16. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/indeed/TheNewHRImparative.pdf>.
- Dessler, Gary y Ricardo Varela Juárez. 2011. Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. *Ciudad de México: Prentice Hall*. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci\\_%B3n-de-recursos-humanos-5ed- Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Administraci_%B3n-de-recursos-humanos-5ed- Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf).
- Díaz Bolaños, Delia, Juan Carlos Rodríguez, Raquel Rodríguez. 2018. "Bienestar Subjetivo, Estrategias Cognitivo - Afectivas y Familia". *Redalyc: Infad Revista de Psicología* 3 (1) :179-188. <https://www.redalyc.org/journal/3498/349856428018/html/>.
- Díaz Muñoz, Gabriel y Quintana Lombeida. 2021. "La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización". *Gestión Joven: Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22 (1): 29-48. [https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf).
- Dietz, Thomas, Rachel L., Shwom, Cameron T., Whitley, 2020."Climate Change and Society". *Annual review of sociology: Review Article*, 46:135-158. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-121919-054614>.
- . 2020. "What Should We Do?". *Cambridge University Press: Fifteen Eighty-Four*. 1:1. <https://cambridgeblog.org/2023/05/what-should-we-do/>.
- . 2023. "Decisions for Sustainability. Facts and Values". *Cambridge University Press: Cambridge*, 1:1. <https://www.cambridge.org/ec/universitypress/subjects/earth-and-environmental-science/environmental-policy-economics-and-law/decisions-sustainability-facts-and-values?format=PB>.
- Eccles, Robert, Michael Krzus. 2010. "Integrated Reporting for Sustainable Strategy: Once Report has the Potential to Significantly Change How Companies Operate

- and Investors Think, Shifting the Focus from that of Meeting Short-Term Financial Goals to Develop a Long-Term Business Strategy that not Only Makes a Commitment to Corporate Social Responsibility, but also to a Sustainable Society". *Financial Executives International: Financial Executive* 26 (2): 1-28. <https://link.gale.com/apps/doc/A223140894/AONE?u=anon~eda8e9e5&sid=gogleScholar&xid=9552b776>.
- Edgeman, Rick, Kunal Sevak, Nik Grewy y Toke Engel Mortensen. 2021. "The Power of Many: A Structured Framework for Collective Innovation". *International Journal of R&D Innovation Strategy* 3 (1): 1-17. <https://www.igi-global.com/gateway/article/full-text-pdf/287875>.
- Ehert, Ina, Wes, Harry, Klaus J.Zink. 2014. *Sustainability and Human Resource Management*. Berlin: Springer Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8>.
- El-Chaarani, Hani El Dandachi, Ibtihaj El Nemar, Sam El Abiad Zouhour. 2024. "Navigating the Intersection of Business, Sustainability and Technology. Contributions to Environmental Sciences & Innovative Business Technology". *Springer: Singapur* .1:119-136. [https://doi.org/10.1007/978-981-99-8572-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-981-99-8572-2_6).
- Elkington, John. 2006. "Governance for sustainability". *Blackwell Publishing: Corporate Governance, an international review*. 14 (6): 522-529. DOI: 10.1111/j.1467-8683.2006.00527.x.
- Ellison, Katherine. 2025. "Entable una Amistad con su yo del Futuro". *Revista Knowable: La Mente*. [https://es.knowablemagazine.org/content/articulo/mente/2025/autocontinuidad-conectar-con-su-yo-pasado-yfuturo?utm\\_source=Knowable+en+espa%C3%B1ol&utm\\_campaign=5730d6fb75-KEE\\_BOLETIN\\_2025\\_01\\_24&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_5730d6fb75-546276807](https://es.knowablemagazine.org/content/articulo/mente/2025/autocontinuidad-conectar-con-su-yo-pasado-yfuturo?utm_source=Knowable+en+espa%C3%B1ol&utm_campaign=5730d6fb75-KEE_BOLETIN_2025_01_24&utm_medium=email&utm_term=0_5730d6fb75-546276807).
- Escola-Gascon, Alex y Josep Gallifa. 2022. "How to measure soft skills in the educational context: psychometric properties of the skills-in-one questionnaire". *Elsevier: Studies in educational evaluation* 74 (3): 1-15.
- Espinosa, Adriana Elisa, Carolina Ureta. 2014. "La creación de la metáfora del efecto mariposa". *Revista Ciencia: Academia mexicana de ciencias* 65 (4): 66-73.
- EU Green Project Manager (GPM). 2024. "Insights into sustainable project management". *GPM*. 1: 17-28.

- <https://www.gpm.org/images/PDF/Insights/Insights%20into%20Sustainable%20Project%20Management%202024.pdf>.
- EU Instituto Nacional de Cáncer. "Homeostasis. Diccionario de Cáncer NCI". Acceso 2 de septiembre de 2025. <https://www.cancer.gov/espanol/publicacione/diccionarios/diccionario-cancer/def/homeostasis>.
- Expósito-Duque, Víctor, José Antonio Domínguez, María Elisa Torres-Tejera. 2024. "Determinantes Sociales de la Ansiedad en el Siglo XXI". *Elsevier: Atención Primaria Práctica*.6 (2): 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.appr.2024.100192>.
- Fei, Maria, Saadi Lahlou, Sara Levy, Paulius Yamin. 2019. "Using Social Norms of Change Behavior and Increase Sustainability in the Real World: A Systematic Review of the Literature". *MDPI: Sustainability* 11 (20): 5847. <https://doi.org/10.3390/su11205847>.
- Ferreir, Joao J., Claudia, Pedro Dias, Justin Mota Veiga, Zhang Zuopeng. 2024. "Is Human Resources Management Sustainable enough? Evidence from the Food Industry". *Emerald Insight: International Journal of Manpower*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2023-0734>.
- Ford, Jennifer, David Isaacks, Timothy Anderson. 2024. "Creating, Executing and Sustaining a High-reliability Organization in Health Care". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (6): 817-33. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tlo-03-2023-0048/full/html>.
- Francillette, Murielle, Volker Koch, Katia Picaud-Bello, Holger Schiele. 2024. "Innovation through sustainability: Identifying purchaser skills fostering green innovation". *Elsevier: Cleaner Logistics and Supply Chain* (10): 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.clsn.2023.100136>.
- Freeman, Edward, Bidham Parmar, Kristen Martin. 2020. *The Power of and: Responsible Business Without Trade-offs*. Nueva York: Columbia University Press.
- Freitas, Ricardo, José Chiappetta y César Almada. 2011. "Continuing the evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations". *Emerald: Business Strategy Series* 12 (5): 226-34. <https://doi.org/10.1108/17515631111166861>.
- Frey, Marco, Francesco Rizzi, Chiara Pellegrini. 2018. "The Role of Sustainable Human

- Resource Practices in Influencing Employee Behavior for Corporate Sustainability". *Wiley: Business Strategy and the Environment* 27 (8): 1221-32. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2064>.
- Frumkin, Howard. 2025. "The US withdrawal from the Paris Climate Agreement: could it trump progress on climate change and health?". *BMJ: Opinion*. <https://doi.org/10.1136/bmj.r185>.
- Gallup. 2020. "Is Working Remotely Effective? Gallup Research Say Yes". *Gallup: Workplace*. <https://metadataetc.org/gigontology/pdf/Is%20Working%20Remotely%20Effective%20Gallup%20Research%20Says%20Yes.pdf>.
- Gartner. 2025. "9 Future of work trends for 2025". *Gartner*. 8 de enero. <https://www.gartner.com/en/articles/future-of-work-trends>.
- Godínez Reyes, Norma Laura. 2023. "Las sociedades en beneficio e interés colectivo y criterios ASG". *Revista Jurídica: Facultad de derecho Universidad Panamericana*. 10 (19): 35-47. [https://www.edkpublicaciones.com/up/pdf/perspectiva\\_juridica.pdf](https://www.edkpublicaciones.com/up/pdf/perspectiva_juridica.pdf).
- Gómez Henao, Marcela. 2021. "Relationship Between Behavior Indicators and Performance Indicators in Construction Projects". Tesis de maestría, Universidad de Los Andes. <http://hdl.handle.net/1992/53301>.
- Gorgievski, Marjan J., Karaca-Atik Aysegul, Marieke Meeuwisse, Guus Smeets. 2024. "Processing 21st-Century Skills and Building Sustainable Careers: Early-Career Social Sciences Graduates' Perspectives". *MDPI:Sustainability* 16 (8): 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.clsen.2023.100136>.
- Grabbe, Heather y Jeromin Zettlemeyer. 2025. "Not yet Trump-proof: an evaluation of the European Commission's emerging policy platform". *Bruegel: Policy Brief* (3): 1-22. <https://www.bruegel.org/sites/default/files/2025-01/PB%2003%202025.pdf>.
- Grzesik, Katarzyna, Katarzyna Piwowar-Sulej. 2024. Sustainability and Agile Project Management. *Londres: Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003356059>.
- Hart, David. 2020. "Change.org: Cualquier Persona, en Cualquier Lugar, puede Cambiar Cualquier Cosa". Producido por SAIGU Cosmetics Revolución Sostenible. Agosto 3, 2020. Duración: 36'33". <https://saigucosmetics.com/blogs/revolucion-sostenible/podcast-change-org>.

- Hartig, Terry y Henk Saats.2006."The need for Psychological Restoration as a Determinant of Environmental Preferences". *Elsevier: Journal of Environmental Psychology* 26 (3): 215-26. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.07.007>.
- Heifetz, Ronald. 2025. "HKS Authors". Harvard Kennedy School: Faculty Publications.1:1.
- Heifetz, Ronald, Marty Linsky y Alexander Grashow. 2009. *The practice of adaptive leadership: tools and tactics for changing your organization and the world*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Hina, Khusbakht, Muhammad Khalique, Shaari Nassir Jamal Abdul, Mansor Shazali Abu, Kashmeeri Sundas, Rafibin Yaacob Mohd. 2023. "Nexus Between Green Intellectual Capital and the Sustainability Business Performance of Manufacturing SME's in Malaysia". *Emerald Insight: Journal of Intellectual Capital* 25 (2-3): 233-52. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2022-0226>.
- Horvath-Csikós, Gabriella, Gáspár, Tamás, Juhász, Tímea. 2023. "Gap analysis of future employee and employer on soft skills". *IOS Press Content Library: Research Article* 42 (5): 527-42. <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm220161>.
- Hussian Sahan, Utbee Monther, Amar Hisham, Hisham Jaafar, Romanus Osabohien. 2024. "Green Human Resource Management, Energy Saving Behavior and Environmental Performance: A Systematic Literature Review". *Emerald Insight: International Journey of Energy Sector Management*. Vol. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJESM-01-2024-0013>.
- Iannis E., Nikolau, Thomas A.Tsalis, Ioannis Kostakis, Fotini Stergiopoulou, Ifigenia Anthanasiadou, Georgios Lanaras-Mamounis y Konstantinos P. Tsagarakis. 2024. "Green Intellectual Capital: A Critical Factor to Explain the Relationship Between Corporate Sustainable and Financial Performance". *Springer Nature Link: Environmental, Development and Sustainability* (26): 2863-84. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-023-03579-1>.
- Iftikhar, Rehab, Sammar Javed. 2024. "Challenges and Facilitating Factors in Interorganizational Knowledge Acquisition: Evidence from the Orange Line Metro Train System and Sustainable Bus Rapid Transit Corridor". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (6): 899-918. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tlo-11-2023-0202/full/html>.

- Irwin, Ruth. 2018. "Bienvenidos al Antropoceno". *Unesco*. <https://www.Unesco.org/es/articles/bienvenidos-al-antropoceno>.
- Jaan, Isabella Maria. 2024. "Unlocking Success: Human Resource Management for Startpreneur". *Journal Pandawan: Startpreneur Business Digital (SABDA)* 3 (1): 1-10. <https://journal.pandawan.id/sabda/article/view/505/422>.
- Jaegler, Anicia, Morgane Fritz, Salomée Ruel, Minelle Silva. 2024. "Gender diversity for Supply Chain Sustainability". *Springer Nature: The Palgrave Handbook of Supply Chain Management* (1):163-182. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-19884-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-031-19884-7_14).
- Jaganjac, Benamina, Giussppe Delmestri, Christian Huber. 2024. "The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives". *Wiley: Business Ethics, the Environment and Responsibility* 34 (4): 1239-54. <https://doi.org/10.1111/beer.12710>.
- Jiménez Terrazas, Carmen Patricia, Israel Reyner, Luis Alfonso Ramírez Molina, Karla Vergara Ramos, Melissa Moreno Arteaga. 2024. "Competencias del Talento Humano Sustentable y Sostenible en Tiempos Complejos". *CATHI-UACJ* (1): 1-13. <https://cathi.uacj.mx/20.500.11961/28465>.
- Jones, Nicola. 2024. *Las principales noticias científicas de 2024*. Reino Unido: Kogan Page Publishers. [https://es.knowablemagazine.org/content/articulo/sociedad/2024/principales-noticias-cientificas-de-2024?utm\\_source=Knowable+en+espa%C3%B1ol&utm\\_campaign=c56f2a16a-KEE\\_BOLETIN\\_2024\\_12\\_20&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_-c56f2a16ae-546276807](https://es.knowablemagazine.org/content/articulo/sociedad/2024/principales-noticias-cientificas-de-2024?utm_source=Knowable+en+espa%C3%B1ol&utm_campaign=c56f2a16a-KEE_BOLETIN_2024_12_20&utm_medium=email&utm_term=0_-c56f2a16ae-546276807).
- Kant, Immanuel. 2002. *Fundamentacion para una Metafísica de las Costumbres*, editado por Roberto R. Aramayo. Barcelona: Alianza Editorial.
- Killip, Gavin y James Robson. 2024. "Preparing England's further education system for zero-carbon construction skills". *Emerald Insight: Ice Virtual Library*. 177 (4): 173-9. <https://doi.org/10.1680/jener.23.00051>.
- Kofman, Fred. 2022. *La Empresa Consciente*, edición ampliada. Colombia: Hipertexto.
- Korn Ferry. 2024. "Report Talent trends 2025: progress over perfection". *Korn Ferry*. 12 de noviembre. <https://www.kornferry.com/about-us/events-webinars/talent-acquisition-trends-2025>.

- KPMG. 2024. "Riesgos en México y Centroamérica 2024". *KPMG México*.1-20. [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cr/pdf/2024/riesgos\\_en\\_mexico\\_y\\_centroamerica\\_2024.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cr/pdf/2024/riesgos_en_mexico_y_centroamerica_2024.pdf).
- Krutzer, Henry. 2024. "Hacia una Ecología sin Naturaleza". *CEIR: Revista electrónica de Psicoterapia* 18 (1): 1-12. <http://dx.doi.org/10.21110/19882939.2024.180103>
- Kumar, Adith, Nirbhay Kumar, Daniel Naveen, Anchal Pathak, Praven Rivachandran. 2024. "Analyzing the Role of Industry 4.0 in Sustainable Lean Manufacturing". *Journal of Services and Operations Management* 48 (1): 62-79. [10.1504/IJSOM.2024.138592](https://doi.org/10.1504/IJSOM.2024.138592).
- Kyoi, Shinsuke, Mori Koichiro. 2024. "Development of Policy Measures for Diffusing Human Pro-Environmental Behavior in Social Networks - Computer Simulation of a Dynamic Model of Mutual Learning". *Elsevier: World Development Sustainability* (4) :1-17. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100118>.
- La, Emily, Joanna Wang, Jonathon Schuldt. 2025. "How climate actions by other countries affect policy support in the United States: The role of perceived public opinion". *Deepdive: International Journal of Public Opinion* 37 (1):1. <https://www.deepdyve.com/lp/oup/press/how-climate-actions-by-other-countries-affect-policy-support-in-the-BQQfsMj0ct?key=OUP#2a>.
- Levac, Danielle, Heather Colquhoun, Kelly O'Brien. 2010. "Scoping Studies: Advancing the Methodology". ResearchGate: *Implementation Science* 5 (69): 1-9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-69>.
- Lilja, Johan. 2024. "Facilitating organizations to dance with the complex "logic of life": Spinning with Paradoxes in Regenerative Appreciative Inquiry Summits". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (3): 299-316. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2023-0006>.
- Lin, Zi, Hai Gu, Zahara Kiran, Mochammad Gillani. 2024. "Impact of Green Work-Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organizational Culture". *MDPI: Sustainability* 16 (15): 6221 <https://doi.org/10.3390/su16156621>.
- LinkedIn. 2025a. "The Future of Recruiting 2025: How AI redefines recruiting excellence". *Business LinkedIn: Hire*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/future-of-recruiting>.

- LinkedIn. 2025b. "The 5 Hiring Trends You Need to Know for 2025". *Talent Blog: Future of recruiting*. 9 de enero. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-acquisition/hiring-trends-you-need-to-know-2025>.
- Lins, Estellita Marcos Pereira, Vaz Morgado, Cláudia do Rosário, Vittori Ferreira, Marcia de Almeida. 2024. "Organizations and stakeholders' roles and influence on implementing sustainability requirements in construction projects". *Helijon: Research Article* 10 (1): 1-13. <https://www.cell.com/action/showPdf?pii=S2405-8440%2823%2910970-4>.
- Loaiza-Torres, José. 2023. "Liderazgo Organizacional en tiempos de Pandemia y Postpandemia: Un análisis exploratorio". *Universidad Católica Boliviana: Perspectivas* 52 (26): 9-26. [https://www.researchgate.net/publication/379267287\\_Organizational\\_Leadership\\_in\\_Times\\_of\\_Pandemic\\_and\\_Post-\\_Pandemic\\_An\\_Exploratory\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/379267287_Organizational_Leadership_in_Times_of_Pandemic_and_Post-_Pandemic_An_Exploratory_Analysis).
- López-Cortes, Oscar David Betancourt Nuñez, Alejandra Bernal Orozco, María Fernanda Vizmanos-Lamotte. 2022. "Scoping Reviews: Una Nueva Forma de Síntesis de la Evidencia". *Researchgate: Investigación en Educación Médica* 11 (44): 98-104.
- López-Solís, Sandra Carolina, Gary Roberto Rivera-Barberán, Katherine Mendoza-Lino, Mónica Zambrano-Moreira. 2025. "Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital". *Reicomunicar: Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa* 8 (15): 1-12. <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0319>.
- López-Urbina, José del Carmen. 2025. "IA en la mejora del talento humano y gestión del conocimiento en organizaciones: una revisión sistemática en Scopus". *Revista Científica de Sistemas e Informática* 5 (1): 1-16. <https://doi.org/10.51252/rksi.v5i1.889>.
- López, Rosa Laura y Maca Rivas. 2024. "Episodio especial Heineken México - Heineken Green Challenge". *Spotify: Chisme Corporativo*. <https://open.spotify.com/episode/5vp61MGHsvJQkaw8xb4sOq?si=8f9a4736a90c46e0>.
- Maccioni, Samuele, Cristiano Ghiringhelli, Edoardo Datti. 2024. "Navigating the Unlearning Landscape: An Organizational Unlearning Taxonomy and an Outcome-centric Model". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (6): 960-84. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2023-0025>.

- Macke, Janaina y Denise Geneari. 2019. "Systematic Literature Review on Sustainable Human Resource Management". *Elsevier: Journal of Cleaner Production* (208): 806-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>.
- Magaña Ortiz, Sara, Krystel González, Hugo Barjau, Alejandra Rosaldo, Elizabeth Carmona. 2024. "Liderazgo intergeneracional como recurso de gestión en las organizaciones multigeneracionales". *Dialnet: Ciencia Latina Revista Multidisciplinar* 8 (1): 6306-17. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9430308hMttapgsn:/i/dDialonmeti.tuilnlai,riFoajaiz.eas,/Sseidrvdlieqtu/air,tiSciuklaon?dcaordiAgloi,=Q94a31a0ti3.028024>.
- Mones Cazón, Juan Cruz. 2025. "The Illusion of Change: What We're Getting Wrong About Agility". *LinkedIn*. 7 de agosto. <https://www.linkedin.com/pulse/illusion-change-what-were-getting-wrong-agility-juan-cruz-mones-cazon-ggeqf/>.
- Nussbaum, Martha. 2011. *Libertad de Conciencia: el Ataque a la Igualdad de Respeto; Vivir en Democracia Implica Respetar el Derecho de las Personas a Elegir Estilos de Vida con los que no Estoy de Acuerdo*. Buenos Aires: Katiz Editores. <http://pi.lib.uchicago.edu/1001/cat/bib/9504440>.
- Qalati, Sikandar Ali, Faiza Siddiqui, Domitilla Magni. 2024. "Senior Management's Sustainability Commitment and Environmental Performance: Revealing the Role of Green Human Resource Management Practices". *Wiley: Business Strategy and the Environment* 33 (8): 8965-77. <https://doi.org/10.1002/bse.3962>.
- Marlapudi, Kiran y Usha, Lenka. 2024. "Understanding Talent Management as a Theory-driven Field: A Scoping Review". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (5): 709-37. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0161>.
- Mejía Giraldo, Armando, Marcela Jaramillo Arango, Mario Bravo Castillo. 2006. "Formación del talento humano, factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones". *Revista Científica: Guillermo de Ockham* 4 (1): 43-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2934638>.
- Mera Callejas, Guillermo y Joel Domínguez Narváez. 2025. "La convivencia intergeneracional en las organizaciones". *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: XAHNI Boletín Científico de la Escuela Preparatoria* 6 2 (4): 1:3. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xahni/article/view/13510/12011>.

- Mercer. 2025. "Workforce 2.0: Liberar el potencial humano en un mundo mejorado por las máquinas". *Mercer*. <https://www.mercer.com/assets/global/en/shared-assets/global/attachments/pdf-mercер-2024-2025-global-talent-trends-report-spanish.pdf>.
- Merizalde, Diana, Estefanía Morocho, Marjorie Jara, Cristian Romero, Sandra Muñoz, Cruz Cusme, Diana Cadena. 2025. "Gestión del talento humano: pilar fundamental para el éxito organizacional". *South Florida Journal of Development* 6 (2): 1-10. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/4990/339>.
- Miranda Valle, Alicia. 2025. "Endomarketing para El Liderazgo y Optimización de Resultados en la Gestión del Talento Humano". *Revista Imaginario Social* 8 (1): 1-30. <https://doi.org/10.59155/is.v8i1.261>
- Mones Cazon, Juan. 2025. "The illusion of change: what we're getting wrong about agility". Agosto. <https://www.linkedin.com/pulse/illusion-change-what-were-getting-wrong-agility-juan-cruz-mones-cazon-ggeqf/>.
- Mukherjee, Sukrita, Anindita, Chaudhuri. 2024. "Soft Skills and Job Sustainability". *SSRN: University of Calcuta*. 1-5. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4704780>.
- Muñoz García, Aparicio, Ximena, Latapí Agudelo. 2021. "Una Mirada a la Responsabilidad Social Corporativa, Estudio de Caso de Empresa Patagonia". *Redalyc:Revista Perspectiva Empresarial* 8 (2-1): 6-19. <https://doi.org/10.16967/23898186.737>.
- Murillo, Javier, Alonso Molero. 2018. "La satisfacción vital: su relación con el prejuicio, la identidad nacional, la autoestima y el bienestar material en inmigrantes". *Redalyc: Acta Colombiana de Psicología*, 15 (2): 99-108. <https://www.redalyc.org/pdf/798/79825836005.pdf>.
- Muzlera, José y Alejandra Salomón. 2024. *Diccionario del agro Iberoamericano*. Buenos Aires: TesseoPres MX.
- Naciones Unidas. 2015. "El Acuerdo de París". *Naciones Unidas: Acción por el Clima*. <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>.
- Orozco, Felipe. 2023. "Reingeniería a Procesos de Cotización y Producción para Generación de Indicadores Clave de Procesos (KBI's y KPI's) Orientados a la Toma de Decisiones y Control de Rentabilidad y Costos". *Tecnológico Nacional de México: Pistas Educativas* 45 (145): 671-89. <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/deed.es>.

- Ortega Romero, Diana Priscila, Fabián Mauricio Tello Velastegui y Vinicio Fabián Ortega Romero. 2025. "Sostenibilidad Corporativa y ESG (Environmental, Social and Governance)". *Revista Científica Dominio de las Ciencias*. 11 (1): 1109-133. <https://doi.org/10.23857/dc.v11i1.4229>.
- Paiva de Báez, Gladys Ignacia. 2023. "Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023". *Dialnet: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (1): 1-15. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>.
- Pérez, Jesús Humberto. 2025. "Estado del arte de la cultura organizacional: tendencias y retos actuales". *Revista Ciencia Latina: Ciencias sociales y humanas* 9 (1): 2968-88. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16057](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16057).
- Personnel Search Services. "Key talent trends 2025". Enero de 2025. <https://www.linkedin.com/pulse/key-talent-trends-2025-personnel-search-services-yly6f/>.
- Pierpoint International. 2025. "Global talent trends to watch in 2025". *Talent on point*. 12 de febrero. <https://www.linkedin.com/pulse/global-talent-trends-watch-2025-pierpoint-hzooe/>.
- Pinariya, Bernadette H U, Janette Maria Pinariya y Wulan Yulianti. 2024. "Organization Communication for Leadership Training Program to Create Sustainability". *Ilomata International Journal of Social Scienc*, 5 (2): 528-39. <https://doi.org/10.61194/ijss.v5i2.1176>.
- Porter, Michael y Mark Kramer. 2011. "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*: Enero-Febrero 2011. <https://environz.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/creating-shared-value-porter-and-kramer-harvard-business-review-article.pdf>.
- Procter, Stephen. 2024. *A Research Agenda for Work and Employment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803929972.00007>.
- Pucker, Kenneth P. 2024. "Companies are Scaling Back Sustainability Pledges. Here's What they Should Do Instead". *Harvard Business Review: Environmental Sustainability*. <https://hbr.org/2024/08/companies-are-scaling-back-sustainability-pledges-heres-what-they-should-do-instead>.
- Ramírez-Torres, William Eduardo. 2023. "Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica". *UIDE: Innova Research Journal* 8(2): 83-106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>.

- Quispe Torres, René Miguel y Robert Julio Contreras Rivera. 2025. "Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: una revisión sistemática". *Revista InveCom: Universidad César Vallejo* 6 (1): 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670820>.
- Robles, Marcel. 2012. "Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace". *Business Communication Quarterly*, 75 (4): 1-14. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>.
- Rockström, Johan, Joyeeta Dahe, Qin et al. 2023. "Safe and Just Earth System Boundaries". *Nature* (619): 102-11. <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06083-8>.
- Rockström, Johan, Will Steffen, Kevin Noone, Asa Persson, Eric F. Lambin y Timothy M., Lenton. 2009. "A Safe Operating Space for Humanity: Identifying and Quantifying Planetary Boundaries that Must not be Transgressed Could Help Prevent Human Activities from Causing Unacceptable Environmental Change, argue Johan Rockström and Colleagues". *Nature publishing group: Nature*, 461 (7263): 472-83.
- Rodríguez, Mario. 2021. "¿Qué son los Arquetipos y Cómo Ayudan a tu Negocio?". *IZO: Blog*. <https://www.izo.es/blog/que-son-los-arquetipos-experiencia-de-cliente>.
- Rupcic, Natasa. 2024. "How Does Learning facilitate development?". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (3): 449-57. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2024-306>.
- Safi, Mechri y Leila Sidi Moussa. 2023. "Work relations from the perspective of Max Weber and Michael Crozier". *WHAT: Journal for Research and Studies* 16 (1):935-954.
- Sánchez, Javier. 2020. "Change.org - Peticiones y campañas para cambiar el mundo". Spotify: Revolución sostenible Episodio 22. <https://open.spotify.com/episode/5QAMKXtTdXylPmrhb0Tp4y?si=3c2c7abca1794d72>.
- Santos, Ricardo R., Osvaldo Santos y Ana Virgolino. 2024. *Environmental Health Behavior: Concepts, Determinants, and Impacts*. Nueva York: Academic Press.
- Sen, Amartya. 1999. *Desarrollo y Libertad*. Madrid: Editorial Planeta. [https://indigenaselperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo\\_y\\_libertad\\_-\\_amartya\\_sen.pdf](https://indigenaselperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf).
- Schaltegger, Stefan, Katherine, Christ, Julius Wenzig, Roger, Burrit. 2022. "Corporate Sustainability Management Accounting and Multilevel Links for Sustainability -

- A systematic Review". *Wiley On-line library: International Journal of Management Reviews* 24 (4): 480-550. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12288>.
- Schaltegger, Stefan y Roger Burrit. 2018. "Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability Differentiating Ethical Motivations". *Springer Nature: Journal of Business Ethics* 147 (2): 251-9. 10.1007/s10551-015-2938-0.
- Schenk, Lynn y Allison Smart. 2024. "5 Steps to Build a Climate-Literate Workforce". *Harvard Business Review: Climate Change*. <https://hbr.org/2024/10/5-steps-to-build-a-climate-literate-workforce>.
- Schlagheck, Dennis y Catherine, Lantz. 2014. *Images of America: Hawthorne Works*. Chatlestong: Arcadia Publishing.
- Schumacher, Jeff. 2023. "3 Recomendaciones para Lograr los Objetivos ESG y Crear Valor a Largo Plazo". *Foro Económico Mundial: Blog Naturaleza y Biodiversidad*. <https://es.weforum.org/agenda/2023/03/por-que-las-empresas-deben-crear-valor-a-largo-plazo-para- impulsar-la-sostenibilidad/>.
- Sohu, Jan Muhammad, Tian Hongyun, Ikramuddin Junejo, Sadaf Akhtar, Faisal Ejaz, Anna Dunay, Md Billal Hossain. 2024. "Driving Sustainable Competitiveness: Unveiling the Nexus of Green Intellectual Capital and Environmental Regulations on Greening SME Performance". *Environ: Environmental Economics and Management* (12): 7-13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1348994>.
- Stenroft, Jan. 2019. "Key Behavioral Indicators and Supply Chain Orientation". *SDU University of Southern Denmark: DILF Aktuelt*. [https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/150954233/KBIs\\_and\\_supply\\_chain\\_orientation.pdf](https://findresearcher.sdu.dk/ws/portalfiles/portal/150954233/KBIs_and_supply_chain_orientation.pdf).
- Stibe, Agnis. 2020. "Designing Transformation for Sustainable Behavior Change and Organizational Management". *Researchgate: Conference, Global Information Technology Management Association* 1-7. [https://www.researchgate.net/publication/342716563\\_DESIGNING\\_TRANSFORMATION\\_FOR\\_SUSTAINABLE\\_BEHAVIOR\\_CHANGE\\_AND\\_ORGANIZATIONAL\\_MANAGEMENT/link/5f03414c92851c52d619ff85/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/342716563_DESIGNING_TRANSFORMATION_FOR_SUSTAINABLE_BEHAVIOR_CHANGE_AND_ORGANIZATIONAL_MANAGEMENT/link/5f03414c92851c52d619ff85/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19).
- Sutton, Linda, Theresa Le Roux. 2024. "Sustainable internal communication and digital trends amidst an energy crisis: can a middle ground be found in South Africa?".

- Emerald Insight: Journal of Communication Management*. Advance online publication: 1-17. <https://doi.1108/JCOM-04-2024-0060>.
- Svensson, Ann, Ulrika Lundh Snis, Irene Cecilia Bernhard. 2024. "Special Issue Guest Editorial: Perspectives on Sustainable Learning and Organizing, Part One". *Emerald Insight: The Learning Organization* 31 (3): 293-928. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0161>.
- SW Foro Económico Mundial. 2025a. "Future of jobs report 2025". *Foro Económico Mundial*. Enero 2025. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_Report\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf).
- . 2025b. "Global Risks Report 2025". *Foro Económico Mundial*. Enero 2025. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/>.
- . 2026c. "Global Risks Report 2026". *Foro Económico Mundial*. Enero 2026. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2026.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2026.pdf)
- SW IPCC. 2021. "Climate change 2021: the physical science basis. Summary for policy makers, technical summary, frequently asked questions and glossary". IPCC. [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGI\\_SummaryVolume.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/downloads/report/IPCC_AR6_WGI_SummaryVolume.pdf).
- SW OIT. 2017. "OIT: reinventar la formación profesional para hacer frente al futuro del trabajo". 9 de agosto. <https://www.ilo.org/es/resource/news/oit-reinventar-la-formacion-profesional-para-hacer-frente-al-futuro-del>.
- SW World Meteorological Organization. 2025. "State of the global climate 2024". *World Meteorological Organization* (1368): 1-42. <https://library.wmo.int/records/item/69455-state-of-the-global-climate-2024>.
- Taljaard, Aletta y Elmarie de Beer. 2019. "Integrative communication for organizational sustainability, an integrative communication relationship model as communication management tool". *Wiley: Journal of Public Affairs*, 19 (4): 1957. <https://doi.org/10.1002/pa.1957>.
- Tang, Paul, Jennifer Y.M.Lai, Xiaoyun Chen, Siu Fong, Isabel Fu. 2024. "Coworkers' Responses to Knowledge Moderating Role of a Knowledge Contributor's Job Competence". *Emerald Insight: The Learning Organization*, 31 (5): 673-92. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0129>.
- Torraco, Richard. 2016. "Early history of the fields of practice of training and development and organizational development". *Universidad de Nebraska*:

- Faculty publications in educational administration* (15): 1-14. DOI:10.1177/1523422316659898.
- Toseef, Muhammad, Liang Chen, Qing Yang, Muhammad Mohsin. 2022. "Inspirational leadership and innovative communication in sustainable organizations: a mediating role of mutual trust". *National library of medicine: Frontiers in psychology* (13): 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.846128>.
- Tursunbayeva, Aizhan, Stefano Di Lauro, Gilda Antonelli. 2021. "The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations". *Emerald Insight: Personnel Review* (1): 1-22. [https://www.researchgate.net/publication/350343423\\_The\\_ethics\\_of\\_people\\_analytics\\_risks\\_opportunities\\_and\\_recommendations](https://www.researchgate.net/publication/350343423_The_ethics_of_people_analytics_risks_opportunities_and_recommendations).
- Tursunbayeva, Aizhan, Stefano Di Lauro, Claudia Pagliari. 2018. "People Analytics: A Scoping Review of Conceptual Boundaries and Value Propositions". *Research Gate: International Journal of Information* 43 (5): 224-47. [10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002](https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002).
- Ulrich, Marca et al. 2021. "De los Límites Planetarios a los Límites Sociales: Un argumento a favor de la autolimitación definida colectivamente". *Ambientes: Revista de Geografía e Ecología Política* 6 (1): 259-331. <https://doi.org/10.48075/amb.v6i1.33623>.
- UK. Belonging Forum. 2025. "Belonging study, key findings". *Belonging Forum* (1): 1-1-30.
- Umar, Muhammad, Arslan Ashmad, Robert Sroufe, Muhammad Zikri. 2024. "The Nexus Between Green Intellectual Capital, Blockchain Technology, Green Manufacturing, and Sustainable Performance". *Springer Link: Environmental Science and Pollution Research* (31): 15026-38. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11356-024-31952-8>.
- Sánchez, Ramiro. "Unlocking the future of AI in Latin America: A roadmap for AI transformation. Video en YouTube, episodio de Think with Google, 2024. [https://www.youtube.com/watch?v=HP\\_8PtItpEs](https://www.youtube.com/watch?v=HP_8PtItpEs).
- Van Den Berg, Agnes Terry, Hartig Henk Staats. 2007. "Preference for Nature in Urbanized Societies: Stress, Restoration, and the Pursuit of Sustainability". *Wiley: Journal of Social Issues* 63 (1): 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2007.00497.x>.

- Van Der Togt, Jorrit y thomas Hedegaar Rasmussen. 2011. "Hacia unos RRHH Basados en la Evidencia". *ResearchGATE: Revista de Eficacia Organizacional* 4 (2): 149-154. 10.1108/JOEPP-02-2017-0013.
- Van Lange, Paul y David, Rand. 2022. "How to Short-Circuit Short-Term Thinking". *Knowable Magazine from Annual Reviews: Society*. <https://knowablemagazine.org/content/article/society/2022/short-circuit-short-term-thinking>.
- Vuckovic, Brooke. 2025. "Employees See Middle Managers as an Organization's Moral Compass". *Harvard Business Review: Management*. <https://hbr.org/2025/01/employees-see-middle-managers-as-an-organizations-moral-compass?ab=HP-hero-featured-text-1>.
- Warner, Andy. 2018. "Unpersuasive: Why Arguing About Climate Change Often Doesn't Work?". *Knowable Magazine: Climate Change*. <https://knowablemagazine.org/content/article/society/2018/unpersuasive-why-arguing-about-climate-change-often-doesnt-work>.
- Yakiel Rodríguez, Alfonso. 2024. "Relevancia de la Cultura Organizacional Sostenible para la Administración Pública". *REIN: II Taller internacional Gestión de capacidades desde la ciencia y la innovación para el desarrollo local*. <https://rein.umcc.cu/handle/123456789/3762>.
- Yang, Tony. 2025. "Climate realignment: the US shift and global implications". *Elsevier: The lancet*. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(25\)00320-4](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(25)00320-4).
- Yupanqui Sierra, Raúl. 2022. "Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: un estudio de revisión sistémica". *Universidad César Vallejo: Business Innova Sciences (BIS)*. 3 (3): 1-16. <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119/91>
- Zimmer, Katrina. 2024. "Indigenous Languages are Founts of Environmental Knowledge". *Knowable Magazine: Climate Change*. <https://knowablemagazine.org/content/article/society/2024/indigenous-languages-environment>.

## Anexos

### Anexo 1. Matriz de Análisis

AÑO	TITULO	TIPO	PAÍS	DIMENSIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN OPERACIONAL	SUBTEMA	RESUMEN O ABSTRACT	FUENTE
2025	The future of work is being reshaped by three powerful shifts	POST	Canadá	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Competencias	<p>The future of work is being reshaped by three powerful shifts:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>The exponential rise of Green Skills</li> <li>The urgent demand for AI Skills</li> <li>The accelerated growth of Digital Skills</li> </ul> <p>Each force points to a clear reality: The workforce of tomorrow will not be built on yesterday's capabilities.</p> <p>As we close April and step into May, the message has never been clearer: Skills are moving faster than we are. And up to 60% of workers worldwide must reskill to keep pace.</p> <p>At 1Mentor by QS, we are not just observing this change — we are helping shape it. Through data-driven insights, strategic guidance, and future-ready solutions, we are building pathways that align education with opportunity. The future of work demands leadership, agility, and bold action.</p>	1Mentor by QS
2025	Talent predictions for 2025: Insights from Mercer's global talent trends HR pulse survey	ARTÍCULO	Canadá	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Tendencias	<p>Back at the start of 2024, Mercer unveiled four new Global Talent Trends based on insights from thousands of employees, HR professionals, C-suite leaders, and investors:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Drive human-centric productivity</li> <li>Anchor to trust and equity</li> <li>Boost the corporate immune system</li> <li>Cultivate a digital-first culture</li> </ul> <p>We've checked in with over 1,800 HR leaders to see how their organizations are progressing against these trends. What they told us is a good indication of what 2025 might have in store and which issues require fresh thinking.</p>	Merger
2025	La conexión humana es poder	INSTAGRAM	Argentina	Niveles organizacionales	Comunicación y participación y sistemas de incentivos	Valor intrínseco y extrínseco	<p>La campaña Milka Conexiones humanas es originaria de Argentina, donde la agencia DAVID Buenos Aires creó la innovadora acción del street marketing que une a las personas desconocidas en la vía pública para transformarlas en conductores reales de energía mediante la unión de sus manos, documentada en un video publicado en 2013.</p>	Comarketing
2025	Trump: A Second Administration in Seven Economic Paradoxes	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Tendencias	<p>This paper explores seven economic paradoxes that could shape a potential second administration under Donald Trump, each presenting unique challenges and implications for the U.S. and global economies. The paradoxes include restricting both legal and illegal immigration amid a need for high-skilled talent, aiming to sustain dollar hegemony while reducing the trade deficit, projecting global leadership without providing support to allies, and advocating for population growth without adequate investment in human capital. Additional paradoxes examined are strengthening family structures under restrictive policies, seeking to reduce economic hardship through protectionism that may raise consumer costs, and relying on scapegoating to address deep-rooted societal issues. Each paradox is analyzed in terms of its economic, social, and geopolitical impact. This analysis provides a nuanced perspective on the complexities of Trump's potential policy agenda, highlighting the broader consequences for sustainable growth and the coherence of U.S. economic strategy.</p>	SSRN
2025	DAVOS - Reskilling for the intelligent age	VIDEO	Suiza	Transformación organizacional y Criterios ASG	Sistemas de incentivos	Reskilling	<p>According to Adam Grant, a professor at The Wharton School, there's a better way to work and it's time to rethink these workplace mainstays.</p>	Foro Económico Mundial
2025	Entable una Amistad con su yo del Pasado y del Futuro	ARTÍCULO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	Valor intrínseco	Criteria S	<p>Es lo que los psicólogos llaman autocontinuidad, y puede mejorar su salud y bienestar.</p>	Knowable Magazine
2025	The US withdrawal from the Paris Climate Agreement: could it trump progress on climate change and health?	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Coyuntura	<p>Climate news in the opening weeks of 2025 was extraordinary. The Mauna Loa Observatory reported a CO2 level of 425.4 ppm for the end of 2024—a one year increase of 3.5 ppm. This is the largest annual rise in over 70 years of monitoring. The World Meteorological Organisation These events unfolded alongside Donald Trump's inauguration as US President. One of his first actions was an executive order withdrawing the US from the Paris Climate Agreement.<sup>4</sup> This repeated an action he took during his first term, and that President Joe Biden reversed when he took office in 2021.</p>	THEBMJ
2025	9 Future of work trends for 2025	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Indicadores de Gestión	Tendencias IA	<p>2025: A pivotal year for future of work trends. Rapid technological advancements and evolving workforce dynamics are set to redefine how organizations operate. Are you ready to navigate these transformative trends and seize new opportunities?</p> <p>The future of work trends in 2025 will redefine how organizations operate amid rapid technological advancements and shifting workforce dynamics. This year's trends emphasize the integration of AI, the importance of employee well-being, and the need for diversity and inclusion.</p> <p>By embracing these trends, organizations have the opportunity to enhance productivity, foster innovation and build resilient, inclusive cultures that thrive in a competitive global landscape</p>	Gartner

2025	Not yet Trump-proof: an evaluation of the European Commission's emerging policy platform	ARTÍCULO	Bélgica	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Coyuntura	The economic strategy being defined by the 2024-2029 European Commission seems to follow the prescriptions on innovation and single market reform, and the expansive approach to industrial policy, set out by Mario Draghi in his September 2024 report on European Union competitiveness, with two important differences. First, the Commission stops short of calling for World Trade Organisation-prohibited subsidies – this is welcome. Second, the Commission proposes a new state aid framework for national industrial policy rather than expansion of EU-level public investment funding. This runs the risk of weakening the single market and harming competition, with the unintended consequence of protecting incumbents and inhibiting structural change. In terms of specific policies, on defence, the Commission is right to face up to the challenge of defining an EU procurement mechanism that offers sufficient speed and cost advantages to justify large-scale funding. On economic security and international partnerships, the Commission is right to take a broader approach than a foreign economic policy focused only on supply chains. What is lacking is a much greater commitment to providing support for climate mitigation in developing countries. The second Trump presidency creates risks for the Commission's strategy. President Trump has gone further than expected in threatening territorial expansion and with the speed, aggression and disregard for the rule of law with which he has started to implement his policies. These factors will complicate the EU-United States relationship. The best defence against both Trump and the competitive and security threats posed by China is to accelerate policies that address the EU's structural weaknesses: raising productivity growth, defence capacity and economic security. Economic security, in turn, requires more resilient trade relationships, less financial dependence on the US and an improved standing with emerging market and developing economies.	Bruegel
2025	Talent trends 2025: progress over perfection	REPORTE	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Indicadores de Gestión y Gestión de Riesgos	Upskilling, reskilling, IA	<p>After last year's AI boom and the shift to skills-based hiring, many global enterprises were caught in endless planning. We get it—making the wrong move can be scary. But if you're stuck in analysis paralysis, focus on progress, not perfection.</p> <p>Now's the time to stop overthinking and start acting with purpose.</p> <p>After last year's AI boom and the shift to skills-based hiring, many global enterprises were caught in endless planning. We get it—making the wrong move can be scary. But if you're stuck in analysis paralysis, focus on progress, not perfection.</p> <p>Now's the time to stop overthinking and start acting with purpose.</p> <p>After last year's AI boom and the shift to skills-based hiring, many global enterprises were caught in endless planning. We get it—making the wrong move can be scary. But if you're stuck in analysis paralysis, focus on progress, not perfection.</p> <p>Now's the time to stop overthinking and start acting with purpose.</p>	Korn Ferry
2025	How climate actions by other countries affect policy support in the United States: The role of perceived public opinion	ARTÍCULO	Estados Unidos	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Cambio climático	<p>Addressing climate change requires international cooperation, yet how residents of one country react to climate actions by other countries is not well understood. Building on research into perceived public opinion and environmental policy support, we hypothesized that learning about a foreign government's pledge to achieve carbon neutrality would increase the perception that its citizens hold pro-climate positions, which, in turn, would predict greater support for an international climate treaty. Two survey experiments (N = 1,475 total) partially supported this prediction. In Study 1, U.S. respondents read about a carbon neutrality pledge by China or the E.U., or about climate neutrality in general (control). Relative to the control condition, respondents in the China pledge condition perceived the Chinese public as more supportive of climate action, which mediated higher support for a U.S.-China climate treaty; the E.U. pledge condition, in comparison, did not show this effect. Study 2 again revealed an indirect effect of reading about China's carbon neutrality pledge on treaty support via perceived Chinese public opinion. Results extend recent research on the effects of perceived or "second-order" beliefs in environmental policy support by exploring the conditions under which foreign governments' climate actions affect perceptions of the pro-environmental stances of their citizens.</p>	DEEPPDYE
2025	The future of recruiting 2025: How AI redefines recruiting excellence	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	IA, selección de personal, multigeneracional, niveles	<p>Moving beyond routine work to drive strategic impact</p> <p>AI is transforming the world of work in seismic ways — and few will be more affected than recruiters. Not only will recruiters be responsible for hiring the AI-enabled workforce of the future, they'll be using AI themselves to streamline repetitive tasks, allowing them to do their own jobs faster and more effectively.</p> <p>AI won't just make recruiters more efficient; it has the potential to elevate recruiters' roles and make them pivotal to achieving organizational success. By embracing AI, talent leaders can fundamentally improve the way they identify, assess, and hire the right talent in a skills-driven economy.</p> <p>What do talent teams need to do to make the most of AI? What are some organizations already doing to stay ahead? LinkedIn's 2025 Future of Recruiting report distills insights based on billions of data points from the LinkedIn platform, a survey of over 1,000 talent professionals, and advice from dozens of talent leaders — all to help you understand how AI is reshaping recruiting and show how harnessing it can help meet critical recruiting goals, such as improving quality of hire and implementing skills-based hiring.</p>	LinkedIn
2025	Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital	ARTÍCULO	Ecuador	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	IA, selección de personal, multigeneracional, niveles	<p>Este artículo analiza cómo la innovación digital afectó la gestión de la capacidad humana y enfatiza el papel fundamental de las tecnologías sofisticadas, como la inteligencia artificial, los grandes datos y el empleo, la educación y el desarrollo de los empleados. Se centra en adaptarse al entorno digital a través de una innovación, aprendizaje estable y liderazgo que promueve una gestión efectiva del cambio. Este artículo enfatiza la importancia de las tecnologías digitales, como el análisis de datos y la tecnología de programación y la necesidad de que los empleados adquieran tecnología y tecnología digital para cumplir con las tareas futuras. También enfatiza la importancia de la micro educación y la educación continua como una herramienta central para actualizar a los empleados. Al mismo tiempo, se discute la diversidad, la educación integral y los lugares amigables de los empleados en los lugares más importantes de la adaptación de la agencia a la mezcla y los entornos de trabajo flexibles. La gestión de la comunicación y el compromiso de los empleados desempeñan un papel fundamental en el éxito de la transformación digital dentro de una empresa.</p>	REICOMUNICAR
2025	Inteligencia artificial en la mejora del talento humano y gestión del conocimiento en organizaciones: una revisión sistemática en Scopus	ARTÍCULO	Perú	Transformación organizacional y sostenibilidad organizacional	Indicadores de Gestión y Gestión de Riesgos, análisis de datos	IA, análisis de datos	<p>Este estudio analiza la aplicación de la inteligencia artificial (IA) en la gestión del talento humano y el conocimiento organizacional mediante una revisión sistemática de 50 artículos científicos indexados en Scopus. Se emplea una metodología de revisión documental con criterios de selección basados en relevancia y actualidad. Se identificaron las principales aplicaciones de IA en la optimización de procesos administrativos, la personalización de programas de formación y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos. Entre los enfoques analizados destacan el aprendizaje automático, la minería de datos y los sistemas expertos, los cuales han mejorado la evaluación y el desempeño, la selección de personal y la gestión del conocimiento. Los resultados evidencian que la IA ha incrementado la eficiencia en la gestión del talento, aunque persisten desafíos como la calidad de los datos, la resistencia organizacional y los sesgos en los algoritmos de selección. Se concluye que la adopción de IA en recursos humanos sigue en crecimiento, promoviendo modelos de gestión más adaptativos. Sin embargo, es necesario abordar sus limitaciones mediante marcos normativos y estrategias de supervisión que garanticen una implementación ética, equitativa y alineada con los objetivos organizacionales. Palabras clave: automatización del conocimiento; evaluación del desempeño; gestión empresarial; innovación tecnológica; optimización laboral</p>	Universidad Nacional de San Martín

2025	La convivencia intergeneracional en las organizaciones	ARTÍCULO	México	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Diversidad Generacional	Liderazgo, comunicación, gestión del cambio	La convivencia intergeneracional en las organizaciones presenta desafíos y oportunidades debido a la coexistencia de cinco generaciones: Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z. Cada generación, moldeada por diferentes contextos históricos y tecnológicos, tiene valores, expectativas y comportamientos laborales únicos. Los Tradicionalistas valoran lealtad y la estabilidad; los Baby Boomers, la dedicación y el reconocimiento; la Generación X, la independencia y la flexibilidad; los Millennials, la colaboración y la tecnología; y la Generación Z, la inclusividad y la innovación. La diversidad generacional puede ser un recurso valioso si se gestiona adecuadamente, fomentando la innovación y mejorando la toma de decisiones. Para lograr una convivencia efectiva, las organizaciones deben promover la comunicación abierta, implementar programas de mentoría y adaptar políticas laborales que respondan a las necesidades de todos los empleados. Estas estrategias son cruciales para aprovechar las ventajas de una fuerza laboral multigeneracional y crear un ambiente de trabajo inclusivo y productivo	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
2025	Workforce 2.0: Liberar el potencial humano en un mundo mejorado por las máquinas	REPORTE	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Gestión de riesgos	Tecnología, competencias, habilidades	El mundo laboral, transformado permanentemente por los cambios radicales de años recientes, se encuentra en plena metamorfosis, acelerada por la inminente revolución que representa el trabajo en equipo entre humanos y máquinas. El auge de la IA generativa ha sido recibido con inquietud y entusiasmo a partes iguales, ya que ha cambiado no solo la forma de trabajar, sino la propia experiencia del trabajo. ¿Ha respondido a las expectativas y ha tenido un impacto significativo? ¿Se puede gestionar eficazmente la mayor exposición al riesgo? ¿Vale la pena? ¿Cuál será el impacto permanente en el panorama competitivo? Estas son las discusiones que imperan en las salas de juntas y en las pláticas entre equipos, de las que se desprende una verdad universal: Liberar el potencial de este nuevo mundo laboral significa mantener a las personas en el centro de la agenda de la transformación.	Mercer
2025	Gestión del talento humano: pilares fundamental para el éxito organizacional	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional, niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Tecnología, competencias, habilidades	En un mundo cada vez más digitalizado y globalizado, las empresas se han visto tentadas a priorizar la tecnología como motor de crecimiento. Sin embargo, a medida que avanza el tiempo, se hace evidente que el verdadero valor reside en las personas. Si bien la tecnología facilita procesos y abre nuevas oportunidades, son los colaboradores, con sus habilidades, conocimientos y creatividad, quienes impulsan la innovación y generan resultados sostenibles. El enfoque tradicional que veía a los empleados como simples recursos ha evolucionado hacia un modelo centrado en el ser humano, donde se reconoce la importancia de factores como el bienestar, la motivación y el desarrollo profesional. Esta transformación ha dado lugar a nuevas prácticas de gestión que buscan maximizar el potencial de cada individuo y fomentar una cultura organizacional positiva, que comprometa al éxito organizacional. Los líderes que inspiran, motivan y empoderan a sus equipos son capaces de crear entornos de trabajo donde las personas se sienten valoradas y comprometidas con los objetivos organizacionales, por lo que, el bienestar de los empleados se ha convertido en una prioridad, ya que se ha demostrado que un equipo saludable y feliz es más productivo y creativo, que el tradicional.	Journal of Development
2025	Endomarketing para El Liderazgo y Optimización de Resultados en la Gestión del Talento Humano	ARTÍCULO	Honduras	Niveles organizacionales y multigeneraciones y Transformación Organizacional	Liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos, gestión del cambio y cultura organizacional	Talento humano en el centro	Potencializar las estrategias de valoración y percepción de los colaboradores respecto a su bienestar personal y profesional representa un desafío para las organizaciones, especialmente cuando se desconoce el efecto positivo sobre la rentabilidad y sostenibilidad empresarial. El objetivo de este artículo es explorar las diversas teorías y propuestas científicas, existentes a la luz del estudio de Endomarketing como una herramienta clave para el Liderazgo en la gestión del Talento Humano y la Optimización de Resultados, como un aporte a nuevas formas de atraer, gestionar, retener y desarrollar el talento dentro de las instituciones.ilar su impacto en todos los estudiantes.	Universidad Nacional Autónoma de Honduras
2025	The illusion of change: what we're getting wrong about agility	ARTÍCULO	Suiza	Transformación organizacional	Cultura organizacional	Realidad vs. discurso	We all talk about it. We all want it. In every strategy meeting, the words "agility" and "experimentation" are on the table. We know that to grow and to serve our audiences better, we cannot stand still. So, we learn and promote methodologies, we launch new projects, we buy new tools, and we hope for the best.  But we must be honest with ourselves. How often do these initiatives create real, lasting change? Too often, they are just sparks—bright for a moment, but gone just as quickly. They become cosmetic changes that never touch the deep, underlying issues. And sadly, we learned the hard way.  Why does this happen again and again? Because we are treating the symptoms, not the real problem. The problem is not a lack of tools; it's a lack of the right culture. We are trying to plant seeds on concrete, and we wonder why nothing grows.	LinkedIn
2025	Sostenibilidad corporativa y ESG	ARTÍCULO	Ecuador	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Criterios ASG	La sostenibilidad corporativa y los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance) han emergido como elementos fundamentales para la gestión empresarial en un contexto global que prioriza el desarrollo sostenible. Este enfoque estratégico integra objetivos económicos, ambientales y sociales en las operaciones corporativas, fomentando prácticas responsables que aseguren tanto la rentabilidad como el impacto positivo en el entorno.  Los criterios ESG representan una herramienta clave para evaluar el desempeño de las organizaciones en tres dimensiones esenciales: medioambiental, social y de gobernanza. La dimensión medioambiental considera la gestión de recursos naturales, reducción de emisiones y adaptación al cambio climático. En el ámbito social se priorizan el bienestar laboral, la diversidad y las relaciones con las comunidades. En cuanto a gobernanza, destacan la transparencia, la ética y la responsabilidad corporativa.  Numerosos estudios demuestran que las empresas que incorporan prácticas ESG obtienen beneficios tangibles, como mayor acceso a financiamiento, reputación positiva y atracción de talento. Además, los inversores han mostrado un interés creciente en proyectos que alineen objetivos financieros con principios de sostenibilidad.  Este artículo explora la relación entre sostenibilidad corporativa y ESG, analizando cómo su implementación contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Asimismo, se revisan los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas para integrar estos criterios en sus estrategias, destacando la importancia de marcos regulatorios sólidos y la adopción de estándares internacionales. La sostenibilidad corporativa basada en ESG no solo es una necesidad ética, sino un imperativo competitivo en la economía global.	Revista Científica Domínio de las Ciencias
2025	Estado del arte de la cultura organizacional: tendencias y retos actuales	ARTÍCULO	México	Transformación organizacional	Cultura organizacional	Incentivos, entorno laboral, bienestar	Este artículo explora la creciente complejidad de la cultura organizacional (CO) en un entorno global influenciado por la digitalización, la globalización y las demandas sociales contemporáneas. A través de una revisión sistemática de la literatura, se analizaron teorías y modelos predominantes, destacando su evolución hacia perspectivas que priorizan la diversidad, la inclusión, el bienestar y la sostenibilidad y la salud mental en los espacios de trabajo. Los resultados muestran que la transformación digital, el uso de la inteligencia artificial (IA) y el trabajo remoto están redefiniendo la CO, generando retos en la cohesión, la colaboración y la gestión del cambio. La creciente atención al bienestar emocional y físico de los empleados se perfila como una estrategia clave para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral. Además, la integración de prácticas éticas y sostenibles en la RSC fortalece tanto la reputación organizacional como el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. El estudio concluye que la CO debe evolucionar hacia modelos adaptativos que fomenten la resiliencia organizacional y promuevan entornos laborales inclusivos y saludables. Esto incluye liderazgos que impulsen la innovación, la sostenibilidad y la equidad, integrando la tecnología de manera responsable. Se subraya la necesidad de seguir investigando la interacción entre la CO, la transformación digital y las prácticas de RSC, para enfrentar con éxito los desafíos emergentes en un mundo cada vez más competitivo y exigente.	Ciencia Latina

2025	Key talent trends 2025	ARTÍCULO	India	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Tendencias, tecnología	<p>As we step into 2025, the talent market is poised for even more transformation after a year of rapid shifts in 2024. Organizations are navigating a complex and ever-changing landscape, shaped by evolving workforce expectations, economic uncertainty, and technological progress. These changes will continue to redefine how companies attract, nurture, and retain talent.</p> <p>According to current trends, the Indian talent market in 2025 is expected to see a significant demand for professionals with skills in Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML), Cloud Computing, Cybersecurity, Data Science, and related tech fields, with a strong emphasis on upskilling and reskilling to meet the evolving needs of the digital economy; hybrid work models will also remain prevalent.</p>	PersonnelSearch Services
2025	Global talent trends to watch in 2025	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Tendencias	<p>The workforce is evolving, and 2025 is bringing major shifts in talent acquisition and management. Are you prepared? Businesses that stay ahead of the latest trends will have a competitive edge in attracting and retaining top talent. From the role of AI in hiring to shifting candidate expectations, several key developments are shaping the future of work—and they might not be what you expect.</p>	LinkedIn
2025	2025 Employee Experience Trends	REPORTE	Estados Unidos	Transformación organizacional y Criterios ASG. Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Tendencias, bienestar, multigeneraciones, tecnología	<p><b>TRUST, TECHNOLOGY, TALENT: NAVIGATING TODAY'S MODERN WORKPLACE</b></p> <p>Over the past few years, organisations have been laserfocussed on everything that surrounds work — returning to office, raising productivity, implementing AI — all while employees have adapted to increasingly demanding and chaotic business environments.</p> <p>Amidst these constant changes and shifts in priorities, companies have seemingly deprioritised the importance of foundational experiences that involve first impressions (applying for a job) and final impressions (existing a job), which hold significant sway over employee perceptions. And while organisations navigate these complexities, a recurring query emerges: are decisions driven by people or profit? This dichotomy is challenging long-term trust, urging a re-evaluation of priorities, especially with the integration of artificial intelligence in the workplace.</p> <p>Of course, the real backbone of any organisation remains its workforce, and as we look to the future generations, there's unexpected optimism displayed by younger employees — but while it's a sentiment that holds promise, it's at risk of being short-lived as they gain more experience.</p>	Qualtrics
2025	Future of jobs report 2025	REPORTE	Suiza	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias	ODS, cambio climático	<p>Technological change, geoeconomic fragmentation, economic uncertainty, demographic shifts and the green transition — individually and in combination — are among the major drivers expected to shape and transform the global labour market by 2030. The Future of Jobs Report 2025 brings together the perspective of over 1,000 leading global employers — collectively representing more than 14 million workers across 22 industry clusters and 55 economies from around the world — to examine how these macrotrends impact jobs and skills, and the workforce transformation strategies employers plan to embark on in response, across the 2025 to 2030 timeframe.</p>	Foro Económico Mundial
2025	The Global Risks Report 2025	DOCUMENTO	Suiza	Sostenibilidad Organizacional	Gestión de riesgos	Criteria G, cambio climático	<p>The 20th edition of the Global Risks Report 2025 reveals an increasingly fractured global landscape, where escalating geopolitical, environmental, societal and technological challenges threaten stability and progress. This edition presents the findings of the Global Risks Perception Survey 2024-2025 (GRPS), which captures insights from over 900 experts worldwide. The report analyses global risks through three timeframes to support decision-makers in balancing current crises and longer-term priorities.</p>	Foro Económico Mundial
2025	State of the global climate 2024	REPORTE	Suiza	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Cambio climático	<p>The annually averaged global mean near-surface temperature in 2024 was <math>1.55^{\circ}\text{C} \pm 0.13^{\circ}\text{C}</math> above the 1850–1900 average. This is the warmest year in the 175-year observational record, beating the previous record set only the year before. While a single year above <math>1.5^{\circ}\text{C}</math> of warming does not indicate that the long-term temperature goals of the Paris Agreement are out of reach, it is a wake-up call that we are increasing the risks to our lives, economies and the planet. Over the course of 2024, our oceans continued to warm, sea levels continued to rise, and acidification increased. The frozen parts of Earth's surface, known as the cryosphere, are melting at an alarming rate; glaciers continue to retreat, and Antarctic sea ice reached the second-lowest extent ever recorded. Meanwhile, extreme weather continues to have devastating consequences around the world. In response, WMO and the global community are intensifying efforts to strengthen early warning systems and climate services to help decision-makers and society at large be more resilient to extreme weather and climate. We are making progress but need to go further and need to go faster. Only half of all countries worldwide have adequate multi-hazard early warning systems. This must change. Investment in National Meteorological and Hydrological Services is more important than ever to meet the challenges and build safer, more resilient communities. Authoritative scientific information and knowledge is necessary to inform decision-making in our rapidly changing world, and this report provides the latest science-based update on the state of our knowledge of key climate indicators.</p>	WORLD METEOROLOGICAL ORGANIZATION
2025	Employees See Middle Managers as an Organization's Moral Compass	ARTÍCULO	Estados Unidos	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo	Quickwins, en lo cotidiano	<p>Asked for their examples of moral business leadership, as might be expected hundreds of MBA students described well-known CEOs, whose extraordinary actions we certainly can learn from (individuals such as Yvon Chouinard of Patagonia and Ratan Tata of the Tata Group). More frequently, however, respondents provided recollections about their own bosses (current and former) and the tangibility of how these middle managers made a meaningful difference in the lives of their teams and upheld the moral compass of their organizations. Becoming the manager whom others genuinely respect, admire, and recall as a moral role model requires deep work. Two areas, in particular, can help: taking a regular self-inventory to gauge your existing standing, and willingly correcting habits and behaviors — then monitoring them on an ongoing basis.</p>	HBR Harvard Review
2025	Climate realignment: the US shift and global implications	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Coyuntura	<p>The USA is at a pivotal moment in climate policy with far-reaching global implications. The Trump administration's rollback of clean energy initiatives, withdrawal from international agreements, and prioritisation of fossil fuels have sent ripples across the globe. However, economic forces, legal constraints, and international commitments ensure that climate progress remains resilient.</p>	Elsevier
2024	Strategic Communication in contexts of high sustainability pressure: balancing purposefulness, transparency and participation in pursuit of organizational legitimacy	ARTÍCULO	Dinamarca	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Comunicación	<p>The purpose of this paper is to: (1) identify strategies to (re)establish organizational legitimacy which dominates the literature; (2) propose and empirically illustrate an analytical framework that establishes the linkages between the dimensions of purposefulness, transparency and participation identified in this literature review as important resources in the creation of organizational legitimacy.</p>	Journal of Communication Management, Emerald

2024	Japanese investment for skills development program in attaining sustainable employability: The case of Bangladesh	ARTÍCULO	Bangladesh	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Competencias, habilidades, upskilling, reskilling	Bangladesh lacks many trained workers. The existing technical training curriculums are not advanced enough to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs) target for human capital development. Therefore, it is a time demand to address the need for skilled human resources. Japan prioritizes Bangladesh's skills development sector to assist the nation in achieving SDGs and importing skilled labor forces into Japan's already declined labor market. This research focuses on the prospects and challenges of Japanese investments in skills development projects in Bangladesh. To this end, this research adopts a need-based approach to prepare a uniform framework for skills development in Bangladesh and finds several challenges in the process of skills development programs that influence the development partners. This study employs a mixed-method research approach. This study finds that the trainees consider the skills development programs significant for their future careers and sustainable employability, although they face various challenges, such as a lack of qualified instructors and training programs and lack of training equipment apart from their lower socio-economic backgrounds. This study especially highlights the significance of Japanese investment in skills development programs in Bangladesh to meet human capital development requirements and develop a framework for sustainable accomplishment of those programs to achieve the SDGs. Finally, this research makes some policy recommendations for relevant stakeholders, including development partners engaged in skills development programs in Bangladesh.	Elsevier
2024	HRM Practices, Organizational Learning and Organizational Performance: Evidence from the Big Four Financial Services in France	ARTÍCULO	Francia	Transformación organizacional, niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Criterios ASG	This paper aims to examine the mediation effect of organizational learning on the link between human resource management (HRM) practices and organizational performance in some Big4 financial services companies.	Emerald Insight
2024	Theoretical framework to foster and assess sustainable agriculture practices: Drivers and key performance indicators	ARTÍCULO	España	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Sistemas de incentivos	Competencias	Introducing sustainable practices in farms' value chains to transform their business models into sustainable business models (SBMs) is a priority for farmers and policymakers. This paper first aims to provide a framework for implementing sustainable agriculture practices. We explore managerial practices, key drivers, and the agents involved through different theories and in four main stages. Secondly, using a Systematic Literature Review (SLR), we offer an update and a complete list of 133 sustainable (economic, social, and environmental) key performance indicators, which can be used to measure farms' sustainability performance and the success of the SBM applied. Our insights show that there are different drivers that may affect farms' commitment to sustainability practices. However, the importance of these drivers is not equal. Similarly, not all the agents have the same relevance since this depends on the stage.	Sicenc direct / Elsevier
2024	Forjar individuos	CHARLA	Ecuador	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Conceptos, integral	El individuo siempre contará más dentro del género humano que el colectivo por lo tanto debemos dedicarnos a forjar individuos, mal que pese a los que buscan mayorías que ya ilegarán después por afiadura. Forjar individuos, adultos, responsables, críticos, exigentes, soberanos, dispuestos a ejercer su libertad y a respetar la de los demás. Verdaderos ciudadanos. Esa es la gran tarea de la democracia liberal	CIP ECUADOR
2024	Guía práctica para la evaluación del gobierno corporativo.	GUIA	Argentina	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Gobierno corporativo, criterio G	El Gobierno Corporativo es definido ampliamente como la correcta asignación de poderes y responsabilidades entre el Directorio, la Administración y los propietarios de una Organización. Esta definición abarca un conjunto de responsabilidades y actividades orientadas a establecer la dirección estratégica de la Organización, procurando el logro de los objetivos bajo una estructura de riesgo adecuadamente controlada y asegurando el uso responsable de los recursos, constituyendo un elemento clave para aumentar la eficacia económica y potenciar el crecimiento, así como para fomentar la confianza de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad). Las prácticas de Gobierno Corporativo fortalecen los Órganos de Dirección y Control de las Empresas, ya que resulta una disciplina necesaria para mantener una relación estable y productiva entre los participantes de cualquier Entidad. El Gobierno Corporativo, la transparencia y la rendición de cuentas son ingredientes esenciales de una buena gestión y un requisito para la buena salud de las Organizaciones. En la actualidad las Organizaciones han tenido que adaptarse a un complejo marco jurídico de deberes de cumplimiento y en ocasiones reorganizar su propia estructura interna de funcionamiento. De este modo, algunas Entidades tomaron la iniciativa de ir más allá del estricto cumplimiento de las leyes para adoptar voluntariamente medidas y prácticas que desarrollan aspectos esenciales para la creación de una cultura empresarial. El presente informe de autodiagnóstico y su posterior valoración periódica permitirán a la Organización trasladar a sus socios, inversores o consumidores su serio compromiso con la cultura del cumplimiento, de la transparencia y la integridad, generando confianza con sus principales grupos de interés.	Banco Nación
2024	Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management	LIBRO	Reino Unido	Transformación organizacional, niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Gestión del talento humano	Strategic human resource management (SHRM) provides a conceptual framework for the development and implementation of human resource (HR) strategies that define how organizations intend to manage the people they employ. It is particularly concerned with the alignment of HR strategies generally with the business or corporate strategy and the integration of specific strategies with one another. It is based on the fundamental proposition that the human resources of an organization play a strategic role in its success. This book deals with SHRM in four parts.	KOGAN PAGE PUBLISHERS
2024	Curating future leaders: a literature review on managerial curriculum in learning organizations	ARTÍCULO	Arabia Saudita	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Upskilling, reskilling	Purpose This study aims to analyze the evolution and current state of talent management in learning organizations and the design of managerial curricula, highlighting the challenges and opportunities in the context of a rapidly changing global business environment.  Design/methodology/approach A narrative literature review was conducted, tracing the conceptual evolution of learning organizations. Seminal works emphasizing continuous learning and transformation were highlighted, and the progression of managerial education was analyzed, from its early focus on ethics and soft skills to its current emphasis on sustainability, digital literacy and experiential learning.  Findings The research reveals challenges in balancing foundational knowledge with emerging competencies in curriculum design. Tensions are evident in maintaining relevance in rapidly changing, globally interconnected environments. Notable limitations include the trade-offs in innovation and the need to cater to diverse student demographics.	Emerald
2024	Research: How Passion Can Backfire at Work	ARTÍCULO	Canadá y Estados Unidos	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación	Gestión de riesgos	Passion has long been championed as a key to workplace success. However, scientific studies have found mixed results. On the one hand, some studies find evidence that passionate employees tend to perform better, while other research has documented null or even negative effects on performance. What's the root of these inconsistent findings surrounding passion? And how can we reap the benefits of passion without falling prey to its downsides? Through a series of studies with more than 1,000 employees from the U.S. and China, researchers shed light on these questions by showing that passion is associated with overconfidence in our own performance. Although this passion-driven overconfidence is not necessarily harmful—and in certain contexts, it may even be helpful—their findings suggest that managers should take steps to mitigate the potential negative consequences of the overconfidence that may go hand in hand with passion.	HBR
2024	Ecoansiedad: de la Parálisis a la Acción Climática y Ambiental	ARTÍCULO	España	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Conceptos, comunicación	La ecoansiedad es un conjunto de emociones que responde a la situación de crisis climática y ecológica. Este texto explora el significado del concepto, las evidencias que exponen su creciente relevancia, así como las herramientas disponibles para reducir los impactos negativos en quienes la sufren.	Dialnet

2024	Individuals in B2B Marketing	LIBRO	Estados Unidos	Transformación organizacional, niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Gestión del talento humano	<p>This chapter examines decision-making among individuals in a business-to-business setting characterized by ecosystemic thinking. Business ecosystems are a form of multi-sector collaboration and can be considered mission-driven, meaning that the participating actors share a common goal to address a grand challenge, an innovation outcome, or another purpose such as standardization or lobbying. Ecosystemic thinking thus spans boundaries for interaction, learning, and action, which proposes new contexts for sensemaking and decision-making for individual managers. This chapter draws on interviews with B2B managers actively involved in orchestrating business ecosystems. Based on 22 informants' narratives on the establishment and initial stage of business ecosystems, decision-making by managers is related to three processes, namely, (a) deciding on the essence of the ecosystem (i.e., creating interdependence), (b) deciding on actions (i.e., the relevance of "holding environments"), and (c) deciding on partnerships (i.e., choosing intentional partnerships)</p> <p>This chapter analyzes the role that personal relations play in the existence and development of business relationships. We revisit the early Halinen and Salmi framework from 2001, discuss it in light of recent research findings, and update it to better reflect the current state of knowledge. We have updated the framework by adopting a more detailed view on relationship development. Essentially, in addition to initiation, ending, and crisis situations, relationship development may include dormant or inactive phases. The revised framework provides a more fine-tuned and situation-based analysis of relationship dynamics. It also extends the examination of personal contacts to include both action-related and cognition-related functions. We pay attention to the embeddedness aspect: The dynamics of business relationships depend on a variety of personal relations and networks in which business relationships are inevitably embedded. Furthermore, we suggest the sensemaking perspective as a relevant approach to studying the role of personal relations in situations of major change.</p>	Taylor & Francis
2024	The real reasons employees quit and how to retain them	PODCAST	Estados Unidos	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Selección, atracción y retención del talento	<p>Unwelcome employee turnover can create big problems for managers, teams, and organizations, so it's important to understand the real drivers of attrition. New research from Ethan Bernstein, associate professor at Harvard Business School, and Michael Horn, cofounder of the Clayton Christensen Institute, points to a host of push and pull forces that cause workers to jump ship, and also outlines better retention strategies. They are the coauthors, along with Bob Moesta, of the HBR article "Why Employees Quit" and the book <i>Job Moves: 9 Steps for Making Progress in Your Career</i>.</p>	HBR
2024	Sustainability competencies and skills in software engineering: An industry perspective	ARTÍCULO	Noruega	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Seguimiento, tecnología, indicadores	<p>Achieving the UN Sustainable Development Goals (SDGs) demands a shift by industry, governments, society, and individuals to reach adequate levels of awareness and actions to address sustainability challenges. Software systems will play an important role in moving towards these targets. Sustainability skills are necessary to support the development of software systems and to provide sustainable IT-supported services for citizens.</p>	Elsevier
2024	Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach	LIBRO	Reino Unido	Transformación organizacional, niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Valor intrínseco y extrínseco	<p>The highly anticipated third edition of Strategic Human Resource Management offers a fresh perspective on SHRM. Bringing together a wealth of expertise in HRM, Work and Organizational Psychology and Organizational Behaviour, the authors provide a balanced approach to structuring and solving real-life HR issues in organizations. This new edition aligns Human Resource practices with both the internal and external organizational context and takes a critical perspective on economics, sustainability, psychology, sociology, and industrial relations. Its unique multi-level approach includes the individual employee, teams, business units, organizations, sectors, and countries to build a more balanced people management value chain.</p>	McGrawHill
2024	Bridging Skill Gaps – A Systematic Literature Review of Strategies for Industry	ARTÍCULO	Holanda	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Capacitación, upskilling, reskilling	<p>Industries are facing extensive needs for both digital and green transitions. Adding to the challenges, environmental crises, a recent pandemic, and military conflicts are forming a "perfect storm". Consequently, companies need to rapidly adapt to new requirements and create resilient, sustainable, and human-centric solutions, a combination often called industry 5.0. A highly skilled workforce is required, where "right-skilled" employees will drive successful technology adoption and business transformation. Unfortunately, many companies face skill gaps, causing a slowdown in productivity and sustainable development. Fully bridging the skills gaps is not achievable only through recruiting of young talent. Ongoing demographic changes are causing a decrease in the working population, making hiring harder and increasing industry competition for existing talent. Upskilling existing workforces is a natural solution to bridge the skill gaps. This paper presents the results from a systematic literature review conducted in January 2023 using the PRISMA method. The study included 40 articles and thematically analyzed solutions for bridging skill gaps. Identified solutions address employers, employees, education providers, students, job seekers, researchers, and policymakers. Results highlighted that collaboration between stakeholders potentially helps bridge skill gaps in industry. Employees requiring upskilling need to understand what skills are relevant, and how they can absorb state-of-the-art knowledge and learn new skills. Employers should support their employees, supply relevant resources, and define clear skill requirements. Education providers on the other hand, must adapt to changing industrial business needs and gradually adapt traditional curricula, in parallel with regular education. Academia and industry collaboration is vital. Thus, flexible and rapid training and re-training solutions and approaches are needed, not just on-off activities. The main contribution of this paper is to review actions that employers, employees, education providers, researchers, students, job seekers, and policymakers need to take to bridge skill gaps. This analysis can be used by industrial practitioners, policymakers, and education providers to work with strategies to bridge skill gaps in their business and in their work. The theoretical implication of this work is the acknowledgement of the existing skill gap and the synthesis of actions for stakeholders. The article can be used to set future research directions to get closer insights into the derived challenges and success factors when bridging</p>	IOS Press Content Library
2024	Psicología y Medioambiente. Hacia una Aplicación de la Sustentabilidad	ARTÍCULO	Ecuador	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Transformación	<p>Dado el desafío que implica la crisis climática, y la necesidad de adoptar medidas urgentes, se requiere todo el conocimiento disciplinar que la humanidad pueda desarrollar para establecer estrategias de mitigación. El objetivo del presente artículo es contribuir a la discusión científica sobre el cambio climático desde la perspectiva de la Psicología, describiendo y analizando los principales factores que influyen en las conductas sustentables de las personas. Como metodología, se aplica una revisión de literatura no sistemática, desde un enfoque de análisis reflexivo, dado el potencial que tiene esta herramienta para investigar en el rubro de la educación y las ciencias sociales. La Psicología entrega importantes herramientas para entender la diversidad de respuestas personales y sociales frente al cuidado del medioambiente, tanto propuestas como de negación. Para tal efecto, se revisan dos grandes categorías de estudio: los factores psicológicos y los factores de tipo contextual. Posteriormente, se describen las principales estrategias de intervención mediante modelos holísticos y ecológicos, para explicar las acciones sustentables por parte de los individuos, así como proveer evidencia científica que respalda su asociación. Finalmente, se discute la pertinencia de incluir estos conceptos en investigaciones posteriores que aborden la temática medioambiental para una comprensión más integral del fenómeno.</p>	FLACSO
2024	Why Care? How thriving individuals create thriving cultures continuous improvement within organizations	LIBRO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	Sostenibilidad organizacional, criterios ASG, Transformación Organizacional, Niveles organizacionales y multigeneracionales	Gestión del Talento humano	<p>We live in a changing world in which organizations find it increasingly difficult to stay ahead of the changes needed to be successful without thriving people. The authors believe that when people are valued and respected it makes them more motivated to help meet the purpose and objectives of the organization and adapt to external drivers.</p>	Routledge

2024	Enciclopedia de Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad Social en América Latina	LIBRO	México	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Conceptos, comunicación	<p>La Enciclopedia de Sostenibilidad, Ética y Responsabilidad Social Empresarial en América Latina es una obra única que tiene una dimensión práctica y normativa. Se compone de ensayos elaborados por más de un centenar de expertos latinoamericanos, de doce países, sobre los ciento veinte conceptos más utilizados en los campos de la responsabilidad ética y social de las empresas, y sobre su papel en la sostenibilidad económica, social y ambiental de los países latinoamericanos. Vista en conjunto, la obra iluminará nuestro aprendizaje sobre cuál debe ser la responsabilidad ética, social y en materia de sostenibilidad de las empresas, no sólo en nuestra región, sino en cualquier país en que la agenda de sostenibilidad sea tomada seriamente. Embajador Miguel Ruiz Cabanas Izquierdo, Profesor y Director de la Iniciativa sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Tecnológico de Monterrey. Este proyecto presenta el conocimiento actualizado en las áreas de sostenibilidad, ética y responsabilidad social de una manera en la que puede ser utilizado por estudiantes, profesores, investigadores, gestores de empresas o activistas. En esta enciclopedia se presenta la definición, la evolución, las tendencias, controversias y ejemplos de casos en Latinoamérica de los más importantes conceptos sobre estas temáticas, reuniendo cerca de 100 autores especializados en el área, 55% de los cuales son mujeres. Blanca A. Camargo, Rosalía G. Castillo-Villar, Luis E. Portales (Coordinadores). La Enciclopedia es un homenaje póstumo a la Dra. Consuelo García de la Torre cuya vida inspiró a muchas personas, fortaleció la vocación de otras e impulsó a muchas más a ser más sostenibles, éticas y socialmente responsables. A través de personas como ella entendemos que estos esfuerzos solo tienen sentido si se hacen trabajando en red y comunidad. Luis E. Portales Derbez (Coordinador).</p>	Universidad de Monterrey
------	--	-------	--------	---	---	-------------------------	---	--------------------------

2024	Instrumentos de Gestión para el Desarrollo Sostenible (ds) y la Responsabilidad Social Empresarial (rse) en las Organizaciones	ARTÍCULO	España	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Conceptos, procesos, cambio	Alcanzar el desarrollo sostenible (DS) es un propósito mundial, por lo cual, desde los más importantes organismos internacionales, todos los esfuerzos están encaminados a crear conciencia, tanto en los individuos como en las organizaciones, para que todos aporten al logro de este cometido, más cuando lo que está en juego es la supervivencia de las futuras generaciones, a las cuales se les debe garantizar que contarán con los recursos necesarios para que puedan vivir en las mejores condiciones posibles. En el ámbito organizacional, son varias las estrategias que se han implementado para ir en pos de ese objetivo común. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema fundamental para este propósito, pues procura que la empresa juegue un papel protagónico en su entorno al optar por la implementación de unas mejores prácticas y establecer políticas que creen un impacto positivo en su entorno, en el medio ambiente y en beneficio de todos los grupos de interés con los cuales se relaciona. Otro aspecto clave son los indicadores de gestión, creados en su mayoría por organismos multilaterales, con el ánimo de estandarizar procesos y procedimientos, buscando que las organizaciones al implementarlos, mejoren sus prácticas y sean más competitivas a nivel mundial, al poder acceder a mercados internacionales que les exijan su cumplimiento. Estos indicadores por lo general agrupan diversos aspectos relevantes, entre ellos el cuidado del medio ambiente, las prácticas éticas empresariales, la protección a los trabajadores, entre otros, lo que en conjunto apunta también a fortalecer el DS. La implementación de estas prácticas trae resultados positivos para todos los involucrados en y con la organización, por lo que todos salen beneficiados, incluso, la organización asegura una sostenibilidad en el tiempo, al estar a la vanguardia en estos temas de interés común para el mercado, la comunidad y el medio ambiente. Mediante una revisión documental de tipo hermenéutico, se ubicaron y analizaron diversas investigaciones relacionadas con DS, RSE y Sistemas e Instrumentos de Gestión, destacando los aspectos claves de estas prácticas, así como la definición de los indicadores de gestión más relevantes y los objetivos que estos buscan.	REVISTA INNOVA ITFP
2024	On tasks and soft skills in operations and supply chain management: analysis and evidence from the O*NET database	ARTÍCULO	Reino Unido	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Competencias / KBIs, habilidades, valor intrínseco y extrínseco	The purpose of the study is to identify the soft skills and abilities that are crucial to success in the fields of operations management (OM) and supply chain management (SCM), using the O*NET database and the classification of a set of professional figures integrating values for task skills and abilities needed to operate successfully in these professions.	Emerald
2024	Enhancing competency development and sustainable talent cultivation strategies for the service industry based on the IAA-NRM approach	ARTÍCULO	Taiwán	Criterios ASG y Transformación Organizacional	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Cadena de valor, sostenibilidad	Formerly, coffee practitioners only needed to learn the requisite coffee brewing skills. Today, they must also be able to identify the quality of coffee beans, select the appropriate roasting method, and explain to customers the country of origin and production process for each variety of coffee they sell. Therefore, professional competency and competency development has become ever more critical for the coffee service industry. Therefore, this study used expert interviews and literature reviews to explore the professional competency and working attitude of practitioners in the coffee service industry and explored the significant aspects/criteria of competency development. The study adopted the IAA (importance-attention analysis) technique to evaluate the status of competency development aspects/criteria, and determined the NRM (network relation map) based on the DEMATEL (decision-making trial and evaluation laboratory) technique. The results reveal that IC (implicit capability) and the EA (explicit attitude) are the primary influencers for the coffee industry's competency development. The study also proposed the adoption paths of competency development using the NRM (network relation map) approach. This study makes several recommendations for enhancing the professional competency and working attitude for coffee practitioners and provides some strategies for improving competency development and sustainable talent cultivation.	Springer
2024	Como superar la polarización política del cambio climático	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Cambio climático, coyuntura	Las conversaciones —en la vida real— pueden ayudar a cerrar la brecha partidaria, pero el truco es dar cierta estructura a la discusión, dice un ecólogo humano.	Knowable Magazine
2024	Modern world: methods of soft and hard skills development for the managers to be successful	ARTÍCULO	Ucrania	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	KBIs, KPS, incentivos	This study aims to establish and identify a clear list of skills that ensure success in the professional activities of a manager, particularly a public servant, in the modern world of a developing country (Ukraine). In the modern world, traditional approaches to achieving success in job tasks, especially in the field of management, are no longer effective and according to the results of the literature analysis, success is determined not by hard skills but by soft skills. To achieve the goal, three hypotheses were proposed. The skills of a hundred managers (officials of local governments in the western, northern, and central regions of Ukraine, as well as representatives of businesses in the same regions, particularly managers of private enterprises) and the effectiveness of their work over the year were assessed using empirical and Delphi methods, emotional intelligence was assessed using the Hall method, the anxiety level was evaluated through GAD-7 testing. It was determined that the third hypothesis is accurate: for success in the modern world, 7 soft skills and 2 hard skills are important.	Administrative Management public.
2024	Sustainability Innovation in Tourism: A Systematic Literature Review	ARTÍCULO	Portugal	Transformación organizacional	Comunicación y participación y sistemas de incentivos	Innovación, Criterios ASG	Sustainability innovation has been discussed as an approach to tourism. The concept of innovation is still regarded as abstract or with little application, and the same is true of the concept of sustainable tourism. This systematic literature review intends to investigate the state of sustainability innovation in tourism addressing the question: "What are the potential ways to implement sustainable innovation within the tourism sector?"  The article is a systematic literature review (SLR) on sustainable innovation in tourism, in the databases Scopus, Web of Science and Science Direct, which resulted in 492 papers. By applying the PRISMA model and VOSviewer software, the study sample is narrowed to 50 papers collected from 25 journals, published between 2000 and 2022. The articles that make up the SLR comprise qualitative, quantitative and mixed studies, with the research aiming to summarise theories, ideologies, methods and practices at different levels and stages applied in different tourism contexts. This study categorises the main topics: business model, sustainable innovative strategies, innovative leadership and stakeholders' relationship.	Springer
2024	Beyond the hard and soft skills paradigm: an Australian architecture industry perspective on employability and the university/practice divide	ARTÍCULO	Reino Unido	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Competencias / KBIs	This study explores practitioners' perspectives on the perceived gap between university and practice beyond the hard and soft skill paradigm. Utilising Tomlinson's graduate capital model of employability (2017), we explored human, social, cultural, and psychological capitals to enrich the understanding of this issue and employability. It provided a new perspective, useful for implementing curriculum renewal.	Emerald
2024	Sustainability of the Society Through Green Human Resources Management Practices: A Proposed Model	ARTÍCULO	Nigeria	Criterios ASG y Transformación Organizacional	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Correlaciones	This study evaluates and fills this knowledge gap by providing empirical evidence of the relationship between green HRM practices and environmental performance based on the resource-based view, dynamic capabilities theory, and triple bottom line theory.	Annals of Human Resource Management Research

2024	The New HR Imperative: HR Executives as Strategists and Visionaries	REPORTE DE INVESTIGACIÓN	Estados Unidos	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Estrategias de gestión del talento humano	Business strategies are becoming increasingly intertwined with workforce strategies. Organizations face the imperative to become more forward-thinking and agile while finding and retaining the talent to do so—all while dealing with the rise of new technology such as generative AI (gen AI). The opportunities and challenges these developments create naturally place the HR department at the center of change.	HARVARD BUSINESS REVIEW
2024	Skill development for the future supply chain workforce: Identifying key areas	ARTÍCULO	Pakistán	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Competencias y habilidades	This review paper examines skill development for the future supply chain workforce, emphasizing the importance of identifying key areas and implementing effective strategies. The evolving supply chain landscape, influenced by technological advancements, globalization, and changing consumer demands, necessitates a proactive approach to talent development. Key skill areas identified include technical skills (e.g., data analytics, automation proficiency), soft skills (e.g., adaptability, critical thinking), and domain-specific knowledge (e.g., sustainability practices, regulatory compliance). Strategies for skill development encompass experiential learning, online platforms, and collaborative partnerships. The paper highlights the role of employers, educational institutions, and policymakers in promoting continuous learning and upskilling. A forward-looking outlook predicts further evolution in supply chain roles, emphasizing the need for a competent and agile workforce. Stakeholders are urged to prioritize investment in skill development initiatives to ensure industry competitiveness and resilience.	Internacional journal of applied research in social sciences
2024	Technology, Workforce, and the Future of Sustainable Work	ARTÍCULO	Libano	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneracionales	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	IA, innovación	The purpose of this qualitative study is to investigate the impact of technology integration on a sustainable workforce and work practices. Semi-structured interviews were done in Lebanon with 25 managers and stakeholders from diverse businesses. Participants shared their thoughts on how technology affects employment patterns, job positions, skill needs, and long-term viability. The interviews were recorded, transcribed, and examined topic by topic. According to the findings, technology is influencing employment patterns by enabling remote work and flexible arrangements. While some traditional vocations become outdated, new artistic roles emerge. Technical abilities are rising in demand across occupations, but soft skills are still necessary. Participants said that technology allows workers to focus on higher-value jobs, allowing for career advancement into leadership roles. Hands-on experience with evolving technologies enables advancement as well. To enable the smooth adoption of new technology, the participants advised substantial training and change management support. Blended learning options, such as online platforms, peer learning, on-site training, and work rotation, are beneficial for developing the necessary skills. Technology increases the danger of job loss while simultaneously creating new chances to learn new skills, enhance productivity, and provide value to organizations. Continuous skill development, flexible working arrangements, employer transparency on automation, and the development of transferable human abilities are all required for successful adaptation. The findings can be used to influence policies and tactics to maximize the promise of technology while reducing disruption.	Springer Link
2024	Insights into sustainable project management	REPORTE	México	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Manejo de proyectos, competencias	As the imperatives of sustainability and responsible management are becoming increasingly central to the global business agenda, the insights presented in our 2024 report offer a compelling and comprehensive view of the current landscape and future directions for sustainable project management. As President of a company deeply committed to sustainability, it is my privilege to introduce a report that not only reflects the collective wisdom and experiences of professionals across various industries, but also charts a path forward for integrating sustainability into the core of organizational strategies and project delivery. This report, drawing from an extensive survey with over 10,000 responses from professionals in more than 113 countries, provides a rich and nuanced understanding of how sustainability is perceived, integrated, and operationalized within organizations globally. The diversity of respondents, spanning multiple sectors and professional roles, underscores the universal relevance of sustainability and the critical role of project management in driving sustainable outcomes. We are also very pleased to have the support from the Association for Project Management (APM) in this effort. One of the report's key findings is the growing recognition of the strategic importance of sustainability, with a significant number of organizations reporting an increased impact of climate change and sustainability on their strategies. This shift reflects a broader understanding of sustainability as not just a moral or regulatory compliance issue but as a strategic imperative essential for long-term resilience and success. However, the report also highlights a substantial gap in the alignment between project delivery and organizational sustainability strategies, pointing to a critical area for improvement. As we look to the future, our report serves as both a mirror and a map. It reflects the current state of sustainable project management with its achievements and challenges, while also providing a roadmap for organizations seeking to deepen their commitment to sustainability. The findings call for a concerted effort to elevate sustainability as a core strategic consideration, emphasizing the need for enhanced communication and training along with the integration of sustainability metrics into mainstream project management.	GREEN PROJECT MANAGER
2024	Definición Homeostasis	PAGINA WEB	Estados Unidos	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Conceptos	Estado de equilibrio entre todos los sistemas del cuerpo necesarios para sobrevivir y funcionar de forma adecuada. Para mantener la homeostasis y responder a los cambios internos y externos, el cuerpo ajusta de manera constante los valores de ácido, presión arterial, azúcar en la sangre, electrolitos, energía, hormonas, oxígeno, proteínas y temperatura. De esta manera se logra mantener esos valores dentro de los límites normales. También se llama equilibrio hometostático y homeostasia.	Instituto Nacional de Cáncer
2024	Determinantes sociales de la ansiedad en el siglo XXI	ARTÍCULO	España	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneracionales	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Estrés	La ansiedad es una respuesta natural que en ocasiones genera un sufrimiento excesivo y desadaptación. Los trastornos de ansiedad se han acentuado durante el siglo XXI aumentando su diagnóstico y tratamiento. Los determinantes son diversos (biológicos, psicológicos, sociales y ambientales). En el texto se destaca el papel de los determinantes sociales y ambientales y cómo los cambios del último siglo han generado un ambiente ansígeno. La tecnología y las redes sociales aumentan la ansiedad debido a la dependencia, el ciberacoso y la sobreexposición a información negativa. Aspectos laborales, la imagen corporal y la pérdida de privacidad también contribuyen a la ansiedad. El cambio climático genera ecosistémica y preocupación por el futuro, afectando especialmente a los jóvenes. Los eventos climáticos extremos y la migración forzada aumentan el riesgo de trastornos mentales. En resumen, el aumento de la ansiedad en la sociedad contemporánea parece deberse a una interacción compleja de factores sociales, tecnológicos, laborales y medioambientales.	Elsevier
2024	Is Human Resources Management Sustainable enough? Evidence from the Food Industry	ARTÍCULO	Portugal	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterio S	Despite global efforts to promote decent work and gender equity, the anticipated results have not yet been achieved, suggesting varying performance in different contexts. Food firms, characterized by significant environmental impacts and seasonal tasks, employ diverse Human Resource Management (HRM) strategies based on whether they pursue innovation or environmental objectives. Grounded in the NRBV, our findings underscore the importance of investing in qualified workers and offering attractive wages to meet environmental goals, as well as providing stable contracts for female workers. The NRBV framework also highlights the crucial role of product and process innovations, whether green or not, in achieving climate action objectives.  Practical implications European policies must be adapted to the human resources characteristics in the food industry, providing specific training on environmental and innovation issues and contributing to more work stability and gender equality.  Originality/value Our study applies the NRBV to analyze how human resources and product/process innovations can boost environmental preservation in an industry characterized by strong environmental impacts, seasonal tasks, and financial constraints.	Emerald

2024	Creating, Executing and Sustaining a High-reliability Organization in Health Care	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Innovación, resiliencia, adaptación	This study demonstrates how becoming a high-reliability institution in health care is a priority, given the high-risk environment in which an error can result in harm. Literature conceptually supports the need for highly reliable health care facilities but does not show a comprehensive approach operationalizing the concept into the daily workforce to support patients. The Veterans Health Administration closes the gap by documenting a case study that not only demonstrates specific actions and functions that create a high-reliability organization (HRO) for safety and improvement but also created a learning organization by spreading the knowledge to other facilities.	Emerald Insight
2024	Innovation through sustainability: Identifying purchaser skills fostering green innovation	ARTÍCULO	Francia	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criteria A	Fostering green innovations in the supply chain which are simultaneously more sustainable and economically successful requires respective sustainability and innovation management skills from purchasers. However, currently, these two requests for sustainability and innovation often appear to be treated as two separate procurement targets. This paper provides a framework of specific purchasing and supply management (PSM) competencies needed to stimulate green innovation. Based on job ad analysis, we contribute to the literature by opening the black boxes "innovation purchaser" and "sustainability purchaser" and identifying about a dozen specific skills needed. Findings indicate that, as of now, job descriptions in job ads for sustainability and for innovation managers are almost antagonistic. In this way achieving green innovation in the supply chain is hampered. As a solution, this paper provides initial insights into merging the two roles into a "sustainability innovation purchaser". It thus enables procurement to operationalise the Porter hypothesis (implementing a simultaneously cost-efficient and environmentally friendly supply chain).	Elsevier
2024	Possessing 21st-Century Skills and Building Sustainable Careers: Early-Career Social Sciences Graduates' Perspectives	ARTÍCULO	Suiza	Criterios ASG y Transformación Organizacional	Desarrollo de competencias, gestión del cambio	Selección, atracción y retención del talento	In today's complex labor market, social sciences graduates encounter various challenges and negative experiences in their current jobs and job transitions, which may threaten the sustainability of their careers. Possessing 21st-century skills is considered important in supporting their career sustainability. Employing a cross-sectional survey design, this study investigated which 21st-century skills help social sciences graduates build a sustainable career after their graduation. The sample consisted of 129 early-career social sciences graduates. We utilized both a variable-centered (path analysis) and a person-centered (latent profile) approach to data analysis. The path-analysis results showed that collaboration, creativity, and problem solving, but not communication and critical thinking, related to career sustainability. The results also revealed a suppressor effect of problem solving on the positive relationships between creativity and health-related problems, suggesting that problem solving may prevent creative individuals from developing health-related issues. Furthermore, latent-profile analysis demonstrated two profiles: sustainable and non-sustainable careers. While both profiles exhibited similar productivity levels, individuals from the non-sustainable profile reported lower happiness and higher health problems. Partly corroborating the path-analysis results, graduates with sustainable careers differed in communication and collaboration skills. This study enhances the understanding of 21st-century skills' role in career sustainability and validates the model of sustainable careers.	MDPI
2024	The evolution of project managers' competencies and leadership styles	LIBRO	Reino Unido	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación	Incentivos, entorno laboral, bienestar	This chapter discusses competencies of project managers in terms of traditional, agile and sustainable project management. It indicates inconsistencies in the list of project managers' competencies. It also addresses the issue of project leadership, considering different leadership styles that are used or should be used in project management. The implementation of Management 3.0 concept and sustainable leadership in projects have been shown as emerging research fields. This chapter also presents future research directions.	Taylor & Francis
2024	Nexus between green intellectual capital and the sustainability business performance of manufacturing SMEs in Malaysia	ARTÍCULO	Malasia	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos, gestión del cambio y cultura organizacional	Sentido de pertenencia	<p>Purpose</p> <p>This research attempts to assess the role of green intellectual capital components with respect to the sustainability business performance of manufacturing SMEs in Malaysia.</p> <p>Design/methodology/approach</p> <p>Empirical data for this study were gathered through structured questionnaire forms, from entrepreneurs, managers, and decision-makers of manufacturing, small and medium enterprises. A sample of 500 individuals from 170 manufacturing SMEs from Malaysia was participated. Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modelling technique was used to examine the impact of green intellectual capital on the sustainability business performance of SMEs.</p> <p>Findings</p> <p>Results expressed that green intellectual capital has a positive significant impact on the sustainability business performance of manufacturing SMEs in Malaysia. Results also posited that the three components such as green customer capital, green technological capital, and green spiritual capital were supported while green human capital, green structural capital, and green social capital were not supported.</p> <p>Practical implications</p> <p>The present study inspects how entrepreneurs, managers, and policymakers should practice the concept of green and sustainability to attain maximum benefits from green intellectual capital to increase the sustainability business performance of their organizations.</p> <p>Originality/value</p> <p>This pioneering research produces a comprehensive theoretical model of green intellectual capital, supporting the current literature where similar works have been yet. This theoretical model will guide entrepreneurs and managers of SMEs to measure green intellectual capital of SMEs. Despite the significant contribution, this study offers insights to researchers, academicians and practitioners to mitigate</p>	Emerald Insight
2024	Green Human Resource Management, Energy Saving Behavior and Environmental Performance: A Systematic Literature Review	ARTÍCULO	Malasia	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	correlaciones en desempeño	<p>This study aims to conduct a comprehensive assessment of the existing literature on green human resource management (GHRM) and its correlation with environmental performance (EP) and energy saving behavior (ESB) by using the PRISMA methodology. The findings suggest a growing emphasis on the intersection of GHRM, EP and ESB, supported by a substantial increase in research in recent times. The literature in question was mostly contributed by Malaysia, Pakistan, Canada and Thailand. Majority of research endeavors were carried out within the context of manufacturing companies. The studies under scrutiny mostly used quantitative research methodologies and often applied the resource-based view (RBV) and theory of planned behavior (TPB) frameworks to investigate the relationships between GHRM, ESB and EP. In addition, structural equation modeling (SEM) has garnered significant attention as a commonly used analytical methodology. This analysis emphasizes the growing importance of GHRM strategies such as green recruiting, green performance management and green remuneration, in fostering sustainable organizational results. Originality/value</p> <p>This work offers significant contributions to the existing body of research in this particular sector; shedding light on its present condition and pinpointing prospective avenues for future inquiries</p>	Emerald Insight

2024	Challenges and facilitating factors in interorganizational knowledge acquisition: evidence from the Orange Line Metro Train System and Sustainable Bus Rapid Transit Corridor	ARTÍCULO	Pakistán	sostenibilidad organizacional, Niveles organizacionales	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad genacional, sistemas de incentivos	Gestión del talento humano	<p><b>Purpose</b> This paper aims to identify challenges and facilitating factors in interorganizational knowledge acquisition. For this purpose, the interorganizational settings of the Orange Line Metro Train System and Sustainable bus rapid transit (BRT) Corridor in Pakistan are examined.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> This study uses an exploratory multiple case study approach. The empirical data encompasses semi-structured interviews and archival documents. Within and cross-case analyses are used for analyzing the data.</p> <p><b>Findings</b> The findings identify challenges such as time pressure, knowledge hiding, finding credible information sources, organizational red tape and facilitating factors such as clear objectives, individual interest and personal commitment, and revisiting the organizational culture and environment in which interorganizational knowledge acquisition takes place.</p> <p><b>Originality/value</b> By examining knowledge acquisition in interorganizational projects, this study contributes to the literature on knowledge-based theory.</p>	Emerald Insight
2024	Unlocking Success: Human Resource Management for Startpreneur	ARTÍCULO	Sudáfrica	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Gestión del talento humano	<p>The purpose of this study is to find out how Human Resource Management (SDM) helps startpreneurs succeed. The study takes a qualitative approach, doing a thorough literature assessment of SDM practices pertinent to the startup setting, considering the background that startpreneurs face in managing human resources in a dynamic business environment. The research finds SDM best practices and methods that can support startpreneurs in their long-term success through a thorough examination of academic literature, industry reports, and relevant case studies. The findings of the research emphasize how crucial it is to choose and recruit carefully to draw in the greatest candidates, foster an innovative culture within the company, implement adaptive performance management, and produce creative leaders. Startpreneurs can enhance their business sustainability, promote growth, and optimize organizational performance by proficiently grasping and employing these SDM approaches. To sum up, SDM management is not just an administrative duty; it is also essential for startup entrepreneurs to overcome obstacles and thrive in a cutthroat industry.</p>	Journal Pandawan
2024	Gender Diversity for Supply Chain Sustainability	ARTÍCULO	Francia	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterio S	<p>The study of gender diversity in supply chain management (SCM) has been overlooked in the literature and still remains a marginal subject for most companies even though it is part of the Sustainable Development Goals from the United Nations. Nevertheless, this chapter provides an overview of the scientific literature on the subject within three frames: from the careers of women in SCM, analyzing the expected benefits of true diversity management in SCM, and to the issue of women and transgender "victims" approach linked to supply chain activities. This overview leads us to ratify the importance of debating gender diversity as a vital issue towards sustainability. Examples of companies' initiatives and other representative organizations are presented as illustrations of these frames. All the elements presented allow us to draw up managerial implications on the benefits companies could gain from an increased gender diversity and how to get there. Finally, avenues for future research are presented to foster the subject.</p>	Springer Nature
2024	The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives	ARTÍCULO	Sudáfrica	Transformación organizacional	Cultura organizacional	Comunicación	<p>To address the multiple grand challenges facing humanity, there is an urgent need for businesses to become more sustainable. This study explores the implementation of sustainability initiatives through an interview-based single case study of an organization in the food and beverage industry. Specifically, this study adopts a Natural-Resource-Based View of the firm to examine the role of organizational culture and structure in the implementation process. It argues that to successfully implement sustainability initiatives, a flexible structure and a green organizational culture grounded in a shared sustainability vision are essential. The findings reveal that, despite the in-practice flat organizational structure of the case organization, there was limited knowledge of the organization's sustainability vision among organizational members across all organizational levels. This could be attributed to a lack of internal communication within the organization, which constitutes a barrier to the successful dissemination of green values throughout the organization's family-like, inclusive, and diverse work environment. This study proposes a three-part approach for practitioners attempting to implement sustainability initiatives: (1) enhance organizational awareness and communication of the sustainability vision; (2) cultivate a green organizational culture; and (3) advocate for a collaborative, inclusive and decentralized approach to fostering sustainability. This approach is vital not only for sustaining the organization's competitive advantage but also for achieving improved environmental and social outcomes.</p>	Wiley
2024	Competencias del Talento Humano Sustentable y Sostenible en Tiempos Complejos	ARTÍCULO	México	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Upskilling, reskilling, IA	<p>La investigación de competencias del talento humano sustentable y sostenible en tiempos complejos, aporta teóricamente el conjunto de competencias generales y específicas necesarias para contribuir a la mejora de la sociedad y preservación del entorno. Se analizan los fundamentos, tendencias, características y descripción de las competencias del talento humano sustentable y sostenible que emergen como fundamentales para promover la sostenibilidad responsabilidad en una organización considerando perspectivas clásicas como actuales disciplinas de corrientes teóricas. En tiempos de creciente complejidad es esencial que el talento humano desarrolle competencias relacionadas con la sustentabilidad y sostenibilidad para enfrentar desafíos cambiantes del ecosistema, en un mundo en constante evolución y competitividad. Resulta fundamental que estas organizaciones realicen inversiones deliberadas en el desarrollo de las competencias de su talento humano, promoviendo la capacitación y ofreciendo oportunidades para que las personas adquieran competencias técnicas y personales especializadas en la gestión de situaciones complejas, adaptabilidad a cambios ambientales y sociales, así como en la toma de decisiones éticas y socialmente responsables en entornos desafiantes.</p>	CATHI UACJ
2024	Las Principales Noticias Científicas	ARTÍCULO	Reino Unido	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Cambio climático	<p>Este año batió récords de calor fue testigo de impresionantes auroras, el mapa de un cerebro, una epidemia de dengue, el primer vistazo a rocas de la cara oculta de la Luna, una lucha por la energía necesaria para abastecer la inteligencia artificial y mucho más.</p>	Knowable Magazine
2024	Preparing England's further education system for zero-carbon construction skills	LIBRO	Reino Unido	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Upskilling, reskilling	<p>Skills issues for craft trades in building decarbonisation often focus on improving technical knowledge but known problems of quality assurance in construction also include 'soft' employability skills and the application of sustainability values in practice. New course content is a necessary but not sufficient component of changing practice. The real demand for skills and actual use of skills in the workplace is just as important as new skills supply. A deliberative workshop with 40 expert stakeholders investigated the preparedness of the education and training system for zero-carbon construction skills. Several challenges emerge from this research. The market context for jobs and skills training shows how the over-narrow focus on new courses leads to waste and failures. Policy has an important role to play in developing minimum vocational standards through licensing, allied to consistent, long-term industrial strategy. The low prestige of further education and vocational training hinders real skills development and recruitment and retention of the workforce. Colleges operate with limited resources and competing priorities, creating real constraints on important activities like teacher training. Short courses and continuing professional development have no common standards or link with initial education and training, leading to piecemeal learning of unknown quality.</p>	ICE Virtual Library

2024	Hacia una ecología sin naturaleza	ARTÍCULO	Brasil	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Cambio climático	Es necesario pensar en las implicaciones y consecuencias que nuestras acciones en la vida diaria, desde las "pequeñas cosas" hasta las grandes decisiones, tienen en la naturaleza. Lo que hacemos no es indiferente para el mundo en el que habitamos y que nos sostiene. Necesitamos solo una reflexión sobre el sentido de nuestra experiencia como sujetos, necesitamos conocer la repercusión de nuestro ser y estar en el mundo. Hemos de pasar de la visión romántica de la naturaleza, al análisis de nuestra participación voluntaria o involuntaria en la destrucción del mundo que supuestamente queremos conservar.	Clínica e investigación relacional Revista de psicoterapia
2024	Analysing the role of Industry 4.0 in sustainable lean manufacturing	ARTÍCULO	Suiza	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	CriteriaA	Globalisation has led industries all over the country to follow sustainable lean practices to minimise the environmental impact and to maintain a high-quality for all products and business services. The implementation of sustainable lean practices has a varied number of challenges. Efforts are made in this paper to analyse the most important challenge responsible for the implementation of sustainable lean manufacturing (SLM) along with Industry 4.0. The challenges were identified after a thorough literature review and with the help of industry experts. The key challenges were then processed and verified using two methodologies, best-worst methodology and analytical hierarchy process (AHP). The data collected from BWM was then verified using AHP process with the help of industry experts. Finally in the end 'working culture' was found to be the most important criteria responsible for the implementation on Industry 4.0 in SLM.	inderscience publishers
2024	Development of Policy Measures for Diffusing Human Pro-environmental Behavior in Social Networks - Computer Simulation of a Dynamic Model of Mutual Learning	ARTÍCULO	Japón	Transformación organizacional	Gestión del cambio y análisis de datos	Tecnología, IA	Pro-environmental behavior does not diffuse sufficiently in society. Is there a way to enhance the degree of people's pro-environmental behavior? This study aims to develop a dynamic model of mutual learning in social networks to simulate the diffusion of pro-environmental behavior and to search for promising policies for promoting it. This study considers two policy measures: enhancing pro-environmental behavior of target people and changing the learning patterns of target people. The people targeted for intervention are determined by random selection, selection in descending order of degree centrality, and selection in descending order of eigenvector centrality. Centrality measure an influence of a node on other nodes through a network, based on the number of direct or indirect links. An interesting finding is that changing individual learning patterns is much more effective for enhancing the degree of pro-environmental behavior in social networks than trying to directly enhance its degree. In addition, selection of target people based on the centrality is more influential in encouraging environmentally friendly behavior than random selection, particularly in the policy of changing learning patterns. Multiplier effects are also measured: the ratio of the net increase in the number of people who enhance their degree of pro-environmental behavior at the end of a certain number of time steps beyond business as usual to the number of people intervened. Multiplier effects are always positive when learning patterns are changed. Six potential approaches to changing learning patterns are discussed: persuasion, reputation, competition, awareness of economic returns, information provisioning, and education.	Elsevier
2024	Facilitating organizations to dance with the complex "logic of life": spinning with paradoxes in regenerative appreciative inquiry summits	ARTÍCULO	Suecia	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Sostenibilidad organizacional	Organizations will be key to realizing the "transformative change for humanity" now being called for. However, the complexity calls for new ways of facilitating change and organizational learning; it also calls for moving beyond sustainability to develop practices that restore and regenerate the world in which we live. Above all, it calls for the development of new frameworks, practices, mindset and capabilities to hold space for and facilitate such transformation, to dance with the "Logic of Life." The purpose of this study is to contribute to advancing the current leading frameworks and practices of facilitating learning and development towards the enabling of regenerative transformative change in organizations and society.	Emerald Insight
2024	Impact of Green Work-Life Balance and Green Human Resource Management Practices on Corporate Sustainability Performance and Employee Retention: Mediation of Green Innovation and Organisational Culture	ARTÍCULO	Reino Unido	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Interrelación de los 3 criterios	Green work-life balance (GWLB) has emerged from sustainability and work-life balance (WLB) studies. The goal is to examine how GWLB policies benefit organisations. This focuses how individuals could reduce an organisation's environmental impact. The sustainability of green human resource management (GHRM) practices and human resource (HR) operations has changed significantly in recent years. HR are an organisation's most important assets. This study examines how GWLB and GHRM practices affect a corporate sustainability performance (CSP) and employee retention (ER) of UK's industrial companies. It also examines how organisational culture (OC) and green innovation (GI), affect these aspects. This study surveyed 450 operational supervisors in a variety of manufacturing firms in the UK. A self-administered survey using a scale was used to collect data. SPSS 26 and Smart PLS 4 analysed the data. According to research, GHRM practices and GWLB programs improve CSP and ER. The data also show that GI mediates the relationship between GHRM practices, ER, GWLB, and CSP. In the UK manufacturing industry, OC helps maintain a GWLB, ER, implement environmentally friendly HR practices, and achieve CSP goals. This study will methodologically, practically, and theoretically affect HR specialists, academics, and corporate leaders.	MDPI
2024	Liderazgo Organizacional en tiempos de Pandemia y Post-Pandemia: Un análisis exploratorio	ARTÍCULO	Bolivia	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación	Talento humano	El liderazgo ha sido estudiado desde hace mucho tiempo logrando desarrollarse diferentes teorías y conceptos. Ante la crisis sanitaria mundial provocada por COVID 19 y sus efectos posteriores, varios académicos y estudiosos han tratado de identificar las prácticas de las teorías, enfocándose en estilos de liderazgo, que han estado presentes durante la pandemia y aún permanecen, siendo uno de los tipos de liderazgo más practicado el liderazgo adaptativo que permite a las organizaciones responder y progresar ante una determinada crisis brindando cierta tranquilidad a sus miembros de la organización, exige que los líderes ejecutivos de dichas organizaciones aprendan competencias nuevas y sean más humanos y solidarios con su comunidad. El objetivo del presente trabajo fue identificar el tipo de liderazgo más estudiado y practicado en tiempos de pandemia y posterior a ella por las organizaciones a nivel mundial.	Researchgate
2024	Episodio especial Heineken México - Heineken Green Challenge	PODCAST	México	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	comunicación, reputación, mejores prácticas	Empezamos platicando sobre los inicios de Heineken, cómo llegan a México, y la relevancia de México para la compañía. Te contamos cómo Heineken México tiene como eje transversal la estrategia de sustentabilidad Brindar un mundo mejor, que busca proteger el medio ambiente, impulsar el desarrollo social y crear valor conjunto y sostenido. Como parte de sus iniciativas para Brindar un mundo mejor, Heineken se unió con IncMTY para lanzar el Heineken Green Challenge, anualmente, desde 2018. Te contamos todo sobre esta súper iniciativa, que, spoiler alert, ha tenido la participación de más de 13,250 emprendedores, con 4,320 proyectos con más de 120 proyectos acelerados, y dando beneficios directos a emprendedores superiores a 28 millones de pesos, te invitamos a que escuches el episodio y te enteres de algunas de las empresas que han participado y cómo les ha ayudado a potenciar su crecimiento de forma exponencial. Agradecemos a nuestros amigos del Podcast, Heineken, por habernos invitado a colaborar en esta campaña tan increíble.	Chisme Corporativo
2024	Navigating the unlearning landscape: an organizational unlearning taxonomy and an outcome-centric model	ARTÍCULO	Italia	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Valor intrínseco y extrínseco	The findings highlight that organizational unlearning involves the three main organizational dimensions (micro: individuals; meso: groups; macro: organizations) and that the macro-organizational perspective represents the best fit for the concept. Furthermore, the authors' argue that the most appropriate process for understanding the unlearning phenomenon is through challenge, as it allows the questioning of the present and facilitates critical reflection. Finally, applying organizational unlearning to path dependence concept, the authors' posit that organizations can overcome negative transfer effects and build new awareness to reinterpret their dependencies in light of environmental changes.  Originality/value This study contributes to the literature on organizational unlearning by providing a comprehensive taxonomy of definitions, clarifying the dimensions, constructs and processes involved. The integration of challenging path dependence with organizational unlearning offers a novel perspective on the potential for organizational change field. The paper's findings have practical implications for organizations striving to survive and develop in uncertain environments.	Emerald Insight

2024	Liderazgo intergeneracional como recurso de gestión en las organizaciones multigeneracionales	ARTÍCULO	México	Niveles organizacionales y multigeneraciones y Transformación Organizacional	Diversidad Generacional	Liderazgo, habilidades, oportunidades, resiliencia	Las organizaciones actuales se conforman por miembros de diferentes generaciones. Una generación es aquella cohorte que comparte intereses, valores, forma de ver la vida y actuar. Se han agrupado a las generaciones acorde la temporalidad de sus años de nacimiento y es fundamental que las personas que asumen el liderazgo dentro de estas organizaciones lo hagan desde un estilo situacional y aplicando el liderazgo intergeneracional. El liderazgo intergeneracional se define como aquél que identifica las habilidades, conocimientos, motivaciones e intereses de cada grupo generacional para plantear estrategias que ayuden al logro de los objetivos organizacionales. Para tal efecto, el líder debe conocer las características de cada generación; y a su vez desarrollar un conjunto de competencias transversales y específicas que faciliten la gestión de los diferentes grupos presentes. El objetivo de este trabajo es exponer como el liderazgo intergeneracional es fundamental para las organizaciones multigeneracionales.	Dialnet
2024	Senior management's sustainability commitment and environmental performance: Revealing the role of green human resource management practices	ARTÍCULO	China	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Diversidad Generacional	Entorno laboral, oportunidades de mejora	The significance of firm environmental performance (FEP) has been recognized by academic experts. Nevertheless, a comprehensive exploration of the driving factors behind it remains lacking. In order to bridge this gap, this study employs the perspective of the Triple Bottom Line theory and explores the influence of senior management sustainability commitment (SMSC) and green human resource management practices (GHRMP) on FEP. Furthermore, the study explores the direct and mediating role of GHRMP on the SMSC-FEP relationship. The moderation role of environmental knowledge and green organizational culture was also explored. A questionnaire with closed-ended questions was sent online to 321 manufacturing companies, followed by analysis using SmartPLS 4.0. The results of this study indicate that SMSC has a significant influence on both GHRMP and FEP. Elucidation is provided in the discourse relating to the theoretical and practical contribution. Additionally, the limitations and potential for further inquiry are specified.	Wiley
2024	Understanding talent management as a theory-driven field: a scoping review	ARTÍCULO	India	Relevancia y Gestión del Talento Humano	Conceptos	Gestión del talento humano	<p>Purpose Emphasizing the increasing role of talent management (TM) as a global phenomenon and a source of sustainable competitive advantage for organizations, this study aims to present a scoping review of empirical literature on TM, examining the transition of TM from a phenomenon-driven to a theory-driven field.</p> <p>Design/methodology/approach Using a scoping review, this study analyzed 200 empirical studies published between 2010 and 2023 on TM.</p> <p>Findings The results indicate that TM is extensively studied in nationally operated, large, private, engineering-led organizations in Anglo-Saxon countries. The study highlights the necessity for more empirical studies and statistically robust evidence to establish the effectiveness of TM.</p> <p>Research limitations/implications This review intends to provide a vision and direction for future researchers, guiding TM towards becoming a theory-driven field characterized by widely accepted theoretical frameworks and research designs.</p> <p>Practical implications The findings of this study may not be generalizable to other types of organizations or cultural contexts, as it primarily focused on large private engineering-led organizations in Anglo-Saxon countries.</p> <p>Originality/value This paper offers a comprehensive view of the definitions, contextualization, conceptualization, frameworks, practices, processes and under-explored areas of TM, which are essential for its development as a discipline.</p>	Emerald Insight
2024	Soft skills and Job Sustainability	ARTÍCULO	India	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio	Competencias / KBI	<p>The word "Skill" is a broad term and it outlines the potential of an individual, as how efficiently he is not only able to perform his job but also sustain his job throughout his entire career. If the understanding of Skills can be narrowed down, then it can be divided into 2 broad categories, namely, Hard skills and Soft Skills. Hard skills are occupation related skills, whilst Soft skills are related are the personality specific skills of an individual and are also popularly referred to as employability skill (Patacsil &amp; Tablatin, 2017). Though it is expected from an employee to possess both of these hard skills and soft skills, but, it is seen that in this modern era of dynamic world, more of Soft skills is expected from an employee rather than hard skills. Soft skills are those skills that are nontechnical, personality-specific, that are observable and are qualitative in nature. Soft skills are an important evaluator in determining an employee's strength as a leader (Robes, 2012). Soft skills help individuals to upgrade themselves constantly and possess a good command over their careers (Coetzee, 2008).</p> <p>Therefore, corporate firms nowadays are showing keen interest in recruiting individuals who possess high Soft skills in order to meet not only their short term goals, but also their long term goals. Acquiring or having a good command over the Soft skills is not a day's work rather it depends on years of practical dealings with clients and people. Thus, for an individual to get employability requires a criteria of having eligible qualification and a set of Soft skills that will not only helps to fetch a job but also to sustain the job for the upcoming years (Romgens, 2019). The constant job performance of an employee by having a successful career life is entirely dependent on the proper utilisation of Soft skills (Nusrat and Naz, 2018). In other words Soft skills and Job Sustainability are dependent upon one another.</p>	SSRN
2024	Diccionario del agro iberoamericano	DICCIONARIO	Argentina	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Conceptos	<p>Esta obra colectiva y dinámica, impulsada por el Centro de Estudios de la Argentina Rural (Universidad Nacional de Quilmes), está dirigida tanto a académicos como a lectores no especializados. Con ella nos propusimos suplir una vacancia dentro del campo de las Ciencias Sociales vinculada a la multiplicidad, el desconocimiento y la polisemia de conceptos vinculados con sujetos, instituciones, corporaciones, espacios y prácticas rurales. A partir de la tensión entre académicos, nativos y medios de comunicación por la apropiación y utilización de conceptos propios del campo, nos planteamos el desafío de lograr conceptualizaciones que ayuden a comprender la compleja realidad del agro. El vocabulario de las Ciencias Sociales es particularmente ambiguo. De hecho, la mayor parte de los conceptos que por ellas circulan derivan del lenguaje común y, aún incorporados al lenguaje técnico, conservan parte de las imprecisiones importadas de aquél. Con el argumento de que las palabras repetidas quedaban mal, hace algunos años, una correctora de estilo sugirió cambiar el término chacarero por el de campesino —como si se tratases de sinónimos—. A este tipo de dificultades —el desconocimiento de la especificidad de los términos— se le suma el gran volumen de vocablos propios de las Ciencias Sociales dedicadas al agro iberoamericano, haciendo imposible su manejo por una sola persona. En 2018, en un congreso en el cual la expositora disponía de tan solo 10 minutos para presentar su trabajo sobre pasajes, debió decidir si explicar la esencia de estos sujetos o el núcleo de su investigación. Este tipo de experiencias fue lo que inspiró la realización de este primer diccionario del agro iberoamericano. Dado que no existen mayores precedentes, procuramos reunir a especialistas para que presenten sus definiciones y, de este modo, construir un ámbito de consulta y debate para quienes estudien o se interesen por el presente, el pasado y el futuro del mundo rural.</p>	Tescopress

2024	Riesgos en México y Centroamérica 2024	REPORTE	México	Sostenibilidad Organizacional	Gestión de riesgos	Criterios ASG	En un contexto de dinamismo y giros constantes, las organizaciones en México y Centroamérica enfrentan una gran variedad de desafíos para lograr sus objetivos y dar claridad a la continuidad de sus negocios, lo que requiere una visión integral de los riesgos a corto y largo plazo que permita gestionarlos en todos sus niveles de operación. En este sentido, las preocupaciones en torno a la ciberseguridad, el manejo de tecnologías emergentes una gestiÓN adecuada de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), entre otras, plantean una nueva oportunidad para desarrollar acciones que consideren estrategias novedosas, ágiles y efectivas. Riesgos en México y Centroamérica 2024 abarca, además de los diferentes tipos de riesgo que las empresas afrontan, su impacto en la operación, quienes deben involucrarse en su gestión, la madurez de los programas, así como las herramientas que permiten elevar la capacidad de reacción y el nivel de mitigación o contención de manera más eficaz.	KPMG
2024	Organization Communication for Leadership Training Program to Create Sustainability	ARTÍCULO	Indonesia	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación	Comunicación	Communication by a leader plays an important role in the process of conveying information, ideas and other things within an organisation. A leader's ability to communicate with employees, stakeholders, and clients in the most effective way is key. How organisational communication is applied in the training programme received by leaders. In the practice, decision-making, miscommunication, and ineffectiveness of activities still have the potential to occur. For this reason, research organization communication flow for leadership training program is needed. So that the company's business can be effective and sustainable. This research using a qualitative approach will deepen and analyse. The informants used as sources in this research are project leaders, expert instructors, organisational communication experts, user/client representatives and business development. The results showed the importance of having organisational communication to make training effective. The communication chosen should be in accordance with the culture of the organisation, and the success of the training also needs to be communicated to the public so that the organisation has good institutional value. Effective communication plays an important role in the success of leadership training programmes that aim to promote sustainability in business organisations.	Ilomata International Journal of Social Science
2024	A Research Agenda for Work and Employment	LIBRO	Reino Unido	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Visión, directrices	A Research Agenda for Work and Employment critically analyses forthcoming developments and pressing issues within employment studies. By exploring crucial questions on changing employer demands and new forms of employment, it addresses the core topics shaping this fascinating area of business studies today.	Edward Elgar Publishing
2024	Companies are scaling back sustainability Pledges. Here's what they should do instead	ARTÍCULO	Canadá	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Retos y desafíos, criterios ASG	In the past 18 months, many companies have significantly retreated from their sustainability commitments. High-profile examples include Tractor Supply Co., which eliminated jobs focused on diversity and withdrew its carbon-emissions goals, and Canada's major oil sand companies, which removed decarbonization goals from their websites. Nike and others have similarly reduced their sustainability efforts. This trend is largely driven by political opposition to ESG initiatives, underperformance of ESG funds, and challenges in justifying sustainability investments due to intangible benefits. To counter this retreat, companies must replace unrealistic targets with meaningful actions, rethink supplier relationships, rebalance investments considering future ecological costs, and reshape governance structures to ensure accountability and expertise in sustainability initiatives.	HBR
2024	How does learning facilitate development?	ARTÍCULO	Croacia	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Capacitación, upskilling, reskilling	In this special issue entitled Perspectives on Sustainable Learning and Organizing, the authors discuss learning modalities that can contribute to individual and organizational change and development. Williamson & Askenäs (2024) examined learning in software development from the perspective of the individual, but also from the perspective of the organization. The information technology (IT) industry, and software development in particular, is very dynamic, and models and processes change very frequently. It is therefore interesting to determine what learning processes take place and whether organizations learn together with the individuals so that new behavioral routines and procedures are introduced and the individuals do not have to rely on the knowledge of those who may leave the organization. Sunnemark, Lundqvist Westin, Al Saad, & Assmo (2024)	Emerald Insight
2024	Environmental Health Behavior Concepts, determinants, and impacts	LIBRO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Criterios ASG	The unique biological capacities of humankind enabled the emergence of organized societies and sophisticated and globalized cultures. The progressive and universal recognition of science and technology as bulwarks of our species' survival, longevity, and quality of life made individual and organizational behaviors the main drivers of current (and future) human and planetary health standards.	Elsevier
2024	5 Steps to build a climate-literate-workforce	ARTÍCULO	Estados Unidos	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Competencias y habilidades	The factors that drive business decisions — from market and risk intelligence data, to local building codes, to employee safeguard requirements — were developed in the context of climate stability, based on predictable bands of variation in weather patterns and climate-related events. Today, scenario-planning based on factors derived from the assumption of a stable climate will lead to under-protection of assets and miscalculations of operating costs, market size, and even customer preferences. Potential impacts of a changing climate in a given location is knowable information if one knows what to look for, where to look, and understands the basics of climate change that underpin this data. Senior managers need to lead the effort to become climate literate and to then enable all of their employees, especially aspiring and rising managers, to do the same. Armed with that capability, managers — and all employees — can make better decisions for their companies and the societies that depend on their goods and services.	HBR
2024	Driving sustainable competitiveness: unveiling the nexus of green intellectual capital and environmental regulations on greening SME performance	ARTÍCULO	Pakistán	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Capacitación, upskilling, re-skilling, selección, retención	Within the evolving landscape of contemporary business, where sustainability and innovation intertwine, our study explores a strategic gap, presenting the rationale behind choosing green intellectual capital (GIC), absorptive capacity (AC), green innovation (GI), environmental regulations (ERs), and competitive advantage (CA) as main constructs. This model investigates the complex nature of the competitive landscape of SMEs within the vibrant manufacturing sector using the latest version of SmartPLS 4 for analyzing complex data. Drawing upon the theory of the natural resource-based view (NRBV), this study uncovers that GIC advances GI and AC, driving SMEs toward sustainable CA, particularly within the context of ER. These findings propose vital insights for SMEs looking to leverage their valuable resource, contributing to greening operations and reaching sustainable competitiveness while also contributing to theoretical developments in understanding resource-based perceptions on greening the manufacturing of SMEs. Findings reveal the significant impact of GIC on AC and GI and their subsequent impact on CA. Furthermore, ER uncovers the essential role in shaping the link between GIC and AC, thus enhancing SMEs' capacity to achieve sustainable competitiveness. This study discloses how SMEs utilize GIC to identify ER and achieve CA and how the NRBV develops an understanding of SMEs utilizing their unique resource endowments to drive GI and achieve CA. This study examines the mediating role of AC and GI in this relationship.	FRONTIERS

2024	Sustainable internal communication and digital trends amidst an energy crisis: can a middle ground be found in South Africa?	ARTÍCULO	Sudáfrica	Transformación organizacional	Comunicación y participación y sistemas de incentivos	Comunicación	This study aims to explore the impact of current trends like the development of digital communication channels and a greater focus on sustainability, together with external pressures such as a growing electricity crisis on internal communication as context.	Emerald Insight
2024	Special issue guest editorial: Perspectives on sustainable learning and organizing, part one	ARTÍCULO	Suecia	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Sostenibilidad organizacional	<p>1. Introduction Different perspectives on sustainable learning and organizing are of vital importance for the contemporary society, not at least for organizations. Organizations face complex problems and challenges in acquiring new information, knowledge and competencies to make informed decisions where the outcomes are not known in advance. It is argued that an organization needs to learn how to be sustainable in many perspectives or dimensions – financial, ecological, (socio-) technical and social (United Nations, 2021).</p> <p>Organizations are constantly confronted with new and different challenges, requiring the learning of new practices, adapting of new strategies and digital technologies, but also a readiness to leave behind old ways of organizing and working. Continuous, unpredictable changes, surprising new situations and growing expectations not least in view of supporting smart technologies in organizations, challenging the existing creativity, innovation and learning of the organization. When dealing with these complex issues, collaboration and new organizational initiatives are essential for sustainable learning. There is a need to embrace several perspectives and approaches such as managing competencies based on inclusion of workforce, trust, transparency, systematic employee development and encouragement for constant experimentation (Battistella, Ciceri, &amp; Fregenhella, 2021; Bernhard &amp; Olsson, 2020; Bernhard &amp; Wihlborg, 2021).</p> <p>From an organizational learning perspective, the technology-embeddedness is also of vital importance. Previous research asserts that digital technology fundamentally changes the way organizations operate and is often seen as a disruptive driver of change (see e.g. Bednar &amp; Welch, 2020; Drechsler, Gregory, Wagner, &amp; Tumbas, 2020; Kallinikos, Aaltonen, &amp; Marton, 2013; Lytinen, Yoo, &amp; Boland, 2016). Digital transformation and technology implementation pose changes of work organizations, competences and roles as it typically will challenge established routines and relations between actors within organizations. Technologies have a role of both ordering and disordering work practices (Orlikowski, 2007). In order to stabilize new practices, the organizational learning and management agency is crucial (Barley,</p>	Emerald Insight
2024	Coworkers' responses to knowledge sharing: the moderating role of a knowledge contributor's job competence	ARTÍCULO	China	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Comunicación y participación y sistemas de incentivos	Upskilling, reskilling	<p>Drawing on social exchange theory, this study aims to investigate the reciprocal relationship between an employee's knowledge sharing and his or her coworkers' responses to this focal contributor in terms of knowledge sharing and helping behaviors.</p> <p>Design/methodology/approach A two-wave online survey collected data from 84 respondents who provided ratings on each member on their team, representing 440 dyadic relationships. Hierarchical linear modeling analyzed the between-subjects and within-subject data simultaneously.</p> <p>Findings Employees generally reciprocate contributors' knowledge sharing with an exact act (i.e. knowledge sharing) through the mechanism of peer respect. However, respect generated by knowledge sharing is enhanced only when the knowledge contributor is competent.</p> <p>Originality/value Research on how an employee's knowledge sharing actually influences other members of a team is lacking. This study addresses this gap by examining responses to a team member's knowledge sharing from a peer's perspective. It also reveals when knowledge sharing is more pronounced in earning peer respect.</p> <p>Keywords</p> <p>Acknowledgements This work was supported by a grant provided by the Research and Development Administration Office of University of Macau [MYRG2014-00087-FBA].</p> <p>Citation Tang, P., Lai, J.Y.M., Chen, X. and Fu, S.F.I. (2024). Coworkers' responses to knowledge sharing: the moderating role of a knowledge contributor's job</p>	Emerald Insight
2024	De los Límites Planetarios a los Límites Sociales: Un argumento a favor de la autolimitación definida colectivamente	ARTÍCULO	Ecuador	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Pertenencia	<p>El concepto de límites planetarios ha cambiado profundamente el vocabulario y la representación de las cuestiones ambientales globales. Aportamos una perspectiva crítica de las ciencias sociales a este marco a través de la noción de <i>límites sociales</i> y pretendemos proporcionar una comprensión más matizada de la naturaleza social de los umbrales. Empezamos destacando las fortalezas y debilidades de los límites planetarios desde una perspectiva de las ciencias sociales. A continuación, nos centramos en las sociedades capitalistas como una heurística para discutir la dinámica expansiva, las relaciones de poder y los encierros de las sociedades modernas que impulsan relaciones sociales altamente insoportables con la naturaleza. Si bien la formulación de límites sociales implica un proceso controvertido –basado en juicios normativos, preocupaciones éticas y luchas sociopolíticas– tiene el potencial de ofrecer directrices para una transformación socioecológica justa. La autonomía colectiva y la política de autolimitación son elementos clave de los límites sociales y están vinculados a propuestas importantes y experiencias pluriversales para integrar el bienestar y los límites. El papel del Estado y las propuestas de enfoques alternativos radicales para el bienestar tienen particular importancia. Concluimos con reflexiones sobre la libertad social, definida como el derecho a <i>no vivir</i> a costa de los demás. Con el objetivo de definir límites a través de procesos transdisciplinarios y democráticos, buscamos abrir un diálogo sobre estas cuestiones.</p>	AMBIENTES
2024	The nexus between green intellectual capital, blockchain technology, green manufacturing, and sustainable performance	ARTÍCULO	Pakistán	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, organización como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión	Relevancia del talento humano	<p>Enterprises across the globe are facing increasing pressure to effectively utilize resources and reduce costs through green supply chain practices. Emerging technology, such as blockchain technology which enables green practices, has become a contemporary industrial paradigm. However, enterprises need to build green intellectual capital to implement blockchain technology, which can be key to realizing green supply chain practices. This research examines the impact of green intellectual capital (GIC) on blockchain technology and its role in implementing green manufacturing to achieve sustainability. Partial least squares structural equation modeling was utilized for assessing the proposed hypotheses, and cross-sectional data was accumulated from manufacturing firms. As per the results, GIC, which includes green human capital, green structural capital, and green relational capital has a crucial role in the implementation of blockchain technology. The outcomes also indicated that the adoption of blockchain technology significantly influences green manufacturing. Moreover, green manufacturing (GM) has a substantial role in improving business sustainability. This empirical research provides a deeper understanding of how GIC and blockchain technology contribute to the implementation of GM. This research also provides guidelines that managers, policymakers, and producers can use to facilitate the incorporation of GM practice into business activities.</p>	SPRINGER NATURE

2024	Unlocking the Future of AI in Latin America: The AI Opportunity in LATAM	VIDEO	Estados Unidos	Transformación organizacional	Ánalisis de datos	Tendencias	In the second part of this AI Conversation episode, Ramiro Sanchez, Sr. Marketing Director for Google LATAM, and Doron Avni, Vice President of Government Affairs & Public Policy for Emerging Markets at Google, examine the opportunities that AI presents for some of the region's biggest challenges, such as climate change and food security. In the previous segment, Sanchez and Avni discussed the possibilities that artificial intelligence offers and that can transform Latin America—both in the public and private sectors. For Avni, AI goes far beyond numbers and data—it significantly impacts people's lives. He mentions some of Google's initiatives in partnership with Latin American government agencies, such as the Flood Hub in Brazil. The episode also emphasizes the importance of a bold and responsible approach to AI to maximize benefits and minimize risks to society. According to Avni, forums like the G20, which will take place in Rio de Janeiro in November 2024, are essential for fostering collaborations between government agencies and the private sector, ensuring this responsible approach to artificial intelligence.	Google
2024	Relevancia de la cultura organizacional sostenible para la administración pública	ARTÍCULO	Cuba	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, organización como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión	Interrelaciones	La cultura organizacional sostenible es pertinente para resolver problemáticas de sostenibilidad ya que fomenta la identidad y el propósito común, potencia la innovación y la eficiencia y permite la retención del talento humano. Por este motivo se plantea como objetivo: analizar el impacto de la cultura organizacional sostenible en la gestión de la administración pública. Para ello se construyeron tres categorías de análisis: cultura organizacional, sostenibilidad y cultura organizacional sostenible en el contexto de la administración pública. Se utiliza como método de investigación la revisión de literatura científica apoyada en la síntesis narrativa. Se concluye que la cultura organizacional sostenible dentro del marco de la administración pública es uno de los elementos más importantes para la evolución de las organizaciones hacia su adaptación a las dinámicas actuales del desarrollo sostenible que exige un mundo en crisis.	Rein
2024	Indigenous languages are founts of environmental knowledge	ARTÍCULO	Reino Unido	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterio S	Peoples who live close to nature have a rich lore of plants, animals and landscapes embedded in their mother tongues — which may hold vital clues to protecting biodiversity	Knowable Magazine
2023	The science behind soft skills: Do's and Don'ts for early career researchers and beyond. A review paper from the EU-CardioRENA COST Action CA17129	ARTÍCULO	Unión Europea	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Upskilling, reskilling	Soft skills are the elementary management, personal, and interpersonal abilities that are vital for an individual to be efficient at workplace or in their personal life. Each work place requires different set of soft skills. Thus, in addition to scientific/technical skills that are easier to access within a short time frame, several key soft skills are essential for the success of a researcher in today's international work environment. In this paper, the trainees and trainers of the EU-CardioRENA COST Action CA17129 training school on soft skills present basic and advanced soft skills for early career researchers. Here, we particularly emphasize on the importance of transferable and presentation skills, ethics, literature reading and reviewing, research protocol and grant writing, networking, and career opportunities for researchers. All these skills are vital but are often overlooked by some scholars. We also provide tips to ace in aforementioned skills that are crucial in a day-to-day life of early and late career researchers in academia and industry.	National Library of Medicine
2023	How Does Green Human Resource Management Contribute to Saving the Environment? Evidence of Emerging Market Manufacturing Firms	ARTÍCULO	Italia	Transformación organizacional y Criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	valor intrínseco y extrínseco, sentido de pertenencia	The world is facing environmental challenges, and organizations must think outside the box to address these challenges. Despite the significant contribution of green human resource management (GHRM) to pro-environmental behaviors (PBs) and environmental performance (EP), research analyzing underlying mechanisms and boundary conditions in these relationships is lacking in the context of the emerging market. Therefore, this study investigated the mediating effect of green commitment (GC) in the GHRM and PBs nexus. Additionally, environmental knowledge (EK) was explored as a boundary condition between PBs and EP. With 383 samples from manufacturing firm employees in Pakistan, this study employed "structural equation modeling" [SEM] technique to analyze the data. Based on social cognitive theory, the SEM outcomes revealed that GHRM and PBs have a positive influence on EP. We also found that GHRM indirectly affects PBs via GC. Furthermore, the results demonstrated that EK strengthens the relationship between PBs and EP. Overall, this research contributes to and advances the existing literature by highlighting the pivotal role of GHRM and PBs in improving EP. Additionally, the mediation of GC and moderation of EK highlights the importance of these variables in environmental management. Specifically, this study suggests that GC is an underlying mechanism that connects GHRM to PBs, and employees' EK helps improve the relationship between their PBs and EP.	Wiley
2023	Sostenibilidad: de los cuentos a las cuentas	ARTÍCULO	España	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Indicadores de gestión	Una de las frases que más veces se ha oido en el mundo de la gestión empresarial es la que dice que "lo que no son cuentas, son cuentos". Sin embargo, desde que, en 1997, se crease el Global Reporting Initiative (GRI) con el objetivo sistematizar una batería de indicadores para medir los impactos ambientales y sociales de las empresas, hasta hoy, cuando tanto desde Europa como desde Estados Unidos se han lanzado procesos de hard law y de soft law sobre el reporte de sostenibilidad, hemos vivido un proceso de casi 25 años con un objetivo claro: equiparar la información no financiera (o de sostenibilidad, o de ESG, o como se quiera denominar) a la financiera. Es decir: los cuentos se querían parecer a las cuentas.	Instituto de auditores internos de España
2023	El desarrollo sostenible y el nuevo pensamiento de la complejidad: un nuevo modo de pensar la sostenibilidad	ARTÍCULO	Perú	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Riesgos, oportunidades	El problema del deterioro y degradación del medio ambiente como consecuencia de los procesos de explotación de los recursos naturales y de la producción y el consumo asociados a los actuales modelos de desarrollo socioeconómico ha llegado a un punto crucial en el que se evidencia que estos modelos, basados en la noción de que la Naturaleza y la Sociedad son entidades separadas e incluso antagónicas y de que la primera está subordinada a la segunda, es decir, a las necesidades y deseos de la especie humana, como sostenedora material y proveedora inagotable de recursos, no pueden continuar ni mantenerse por más tiempo de la forma actual y deben ser modificados, pues conducirían a una catástrofe medioambiental planetaria con gravísimas consecuencias para la biosfera en todos sus elementos, incluida, por supuesto, la propia humanidad. Por otro lado, tampoco se puede detener el desarrollo, no sólo porque crece la humanidad y crecen sus necesidades, sino porque, como muestra cualquier somero análisis del devenir histórico, es consustancial con la dinámica del desarrollo que genere cada vez más desarrollo y ésta dinámica es indelible. Pero también, como necesidad insoportable, aparece la urgencia de preservar el futuro para las siguientes generaciones. El desarrollo debe continuar, pero debe ser racional y factible; la dinámica del mismo, que actualmente tiene como uno de sus objetivos consustanciales la maximización de las ganancias y el beneficio (no únicamente económico) a corto plazo, no debe conducir a una catástrofe global, como parece ser su destino final ahora, sino que lo que se haga hoy debe garantizar la perdurabilidad de los recursos para que también exista un futuro de desarrollo para las futuras generaciones, es decir, para nuestros hijos, nietos y más allá, mucho más allá. El desarrollo debe, entonces, ser diseñado de tal modo que sea perdurable o sostenible, entendiendo por tal: Aquel desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades, según se expuso en el conocido Informe Brundtland de 1987 1. El término desarrollo sostenible ha quedado desde entonces como etiqueta para los modelos deseables de desarrollo socio-económico. Sin embargo, una cosa es saber qué es lo deseable y, según la realidad ha demostrado, otra es cómo lograrlo.	Pontificia Universidad Católica de Perú

2023	La Sociología de las Emociones en América Latina	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Sociología de las emociones	Se aborda el desarrollo de la sociología de las emociones en América Latina entre 2000 y 2019, como un campo de conocimiento reciente en proceso de institucionalización. Seis áreas temáticas—diversas y heterogéneas—nuclean la investigación durante el período: (a) cambio social, sociabilidad y emociones; (b) movimientos sociales y sentimientos; (c) género, generaciones, afectividad, cuidado; (d) migración y emociones; (e) trabajo, afectividad y emociones; (f) reflexiones teóricas y propuestas analíticas. La valoración crítica del campo arroja tres tensiones analíticas que dificultan su consolidación: en el recorte disciplinario (sociología; sociología y antropología de las emociones; filosofía y sociología); en las perspectivas de análisis (sociológicas; socioculturales; filosóficas); en el objeto de investigación (emociones; emociones y cuerpo; cuerpo y emociones), con implicaciones para la investigación social.	<a href="#">Annual review of sociology</a>
2023	¿Qué es el empleo verde y cómo está cambiando el mercado?	BLOG	Suiza	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Upskilling, reskilling	<p>El cambio climático es uno de los grandes desafíos de la humanidad y está conduciendo al mundo entero hacia una transformación económica.</p> <p>Desde el BID estamos convencidos de que América Latina y el Caribe puede ser parte de la solución a los desafíos asociados con el cambio climático a nivel global. Nuestra región es líder mundial en naturaleza y biodiversidad; 30% de su energía proviene de fuentes de energía renovables, doble que el promedio mundial, y concentra importantes cantidades de recursos que se necesitan en todo el mundo, como litio y cobre, para alcanzar importantes objetivos de sostenibilidad. Esto significa también que, en la medida en la que respondemos al cambio climático y caminamos hacia la carbono neutralidad, sectores económicos y procesos productivos enteros van a transformarse. Se crearán nuevos empleos, y otros se transformarán, reemplazarán, redefinirán o desaparecerán.</p> <p>En esta nota exploramos cómo el cambio climático está modificando los empleos y las habilidades que se necesitan para trabajar en empleos verdes.</p>	BID
2023	Los Mercados Laborales y el Cambio Climático: ¿Cómo adaptar las políticas laborales y mejorar las oportunidades de empleo?	RESUMEN DE POLÍTICAS	América Latina y el Caribe	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Oportunidades nuevas, upskilling,reskilling	<p>Después de una sólida recuperación en 2021 y 2022 tras la recesión económica causada por la pandemia de COVID-19, América Latina y el Caribe (ALC) enfrenta un panorama de crecimiento menos prometedor para 2024. Si bien la recuperación económica de 2021 y 2022 devolvió los niveles de pobreza a los niveles previos al COVID-19, los principales indicadores sociales de la región están en una trayectoria de deterioro. El crecimiento del empleo durante 2022, que contrarió - compró a la reducción de la pobreza, ahora está desacelerando, particularmente en el sector informal. La inflación, especialmente en años recientes, ha surgido como una preocupación clave y, aunque ha disminuido durante el último año, aún deja efectos persistentes, como impactar en la pobreza con ingresos disponibles y salarios reales reducidos (BID, 2024). En este contexto desfavorable, el cambio climático está afectando cada vez más los mercados laborales de la región. El cambio climático se refiere a un cambio del clima, que se atribuye directa o indirectamente a la actividad humana, que altera la composición de la atmósfera global a largo plazo. La causa principal del cambio climático ha sido el aumento constante en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) vinculadas a la actividad humana. Desde el siglo XIX, las temperaturas globales han aumentado en 1,1 °C y las proyecciones sugieren aumentos adicionales (IPCC, 2022). Los impactos negativos del cambio climático en cuanto a pérdidas de empleo, condiciones laborales peligrosas y menor productividad tienen el potencial de afectar a una parte importante de la población de nuestra región. Considerando que los empleos y los mercados laborales son la principal fuente de ingresos para los trabajadores en los países de ALC, la falta de acceso a empleos de calidad tiene consecuencias importantes en nuestras sociedades, ya que esto podría profundizar aún más la pobreza y la desigualdad, obstruyendo el aumento de la productividad laboral, la cohesión social y, en última instancia, el logro de los objetivos de cambio climático. Las personas temerosas de perder sus empleos pueden oponerse a medidas políticas dirigidas a combatir el cambio climático.</p>	BID
2023	Exploring the soft shades of sustainability: evidence from Italian companies	ARTÍCULO	Italia	Criterios ASG y Transformación Organizacional	Desarrollo de competencias, gestión del cambio, análisis de datos y cultura organizacional	Criterios ASG	Sustainability is increasingly at the forefront of the public debate in Europe and the world. However, despite this increased interest, research seems to have partially ignored the importance of its social dimension and the issues related to social equity, people care, protection and personal development at all stages of society and, consequently, of business. Accordingly, this paper aims at investigating the "soft" dimensions of sustainability, integrating its mainstream "technical storyline" with a "human/social storyline"	<a href="#">Emerald Insight</a>
2023	New competences enhancing Procurement's contribution to innovation and sustainability	ARTÍCULO	Dinamarca	Transformación organizacional y criterios ASG	Desarrollo de competencias, gestión del cambio	Competencias, habilidades, competitividad, sostenibilidad organizacional	This research presents the results of a multiple method study exploring the future competence requirements for purchasing and supply management (PSM) professionals in the face of increasing demand for innovative and sustainable product and service solutions. Data collection consisted of four stages: first, a World Café was held to gather experts' insights into PSM skills, which helped to refine a first survey round of eleven open-ended questions. A second survey round then followed, presenting four scenarios based on the results of the initial round. Finally, interviews were conducted to explore the results in detail. The participants in all stages were senior PSM experts from a variety of sectors, including manufacturing and service organisations, as well as academic institutions, consulting firms and non-governmental organisations. The results show that the expected changes in the future business environment mainly concern the application of digital technologies, increasing supply chain flexibility and transparency, sustainability performance and the need to build soft skills to support interpersonal relationships as well as hard skills to support supply chain design.	<a href="#">Science direct</a>
2023	Favoriser l'innovation par le lean product development : le comportement humain, un indicateur pertinent ?	ARTÍCULO	Francia	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Sostenibilidad organizacional, innovación	The links between lean product development (LPD) and performance, particularly innovation, vary from company to company. This raises the question of the parameters influencing the results of LPD. The issue of LPD and innovation is often analyzed from a tool point of view. Taking into account the actors and their own logic is rarely addressed. In this study, we ask the question of the importance of human behavior in the success of LPD to promote innovation. We also wonder how to measure this parameter. To answer the question, we conducted a field study in a semiconductor technology R&D and triangulated the data collected in this field. This study allowed us to observe that factually certain lean levers linked to innovation were less implemented than others. However, when we question the field, the human dimension systematically emerges as a factor promoting innovation. This showed us the importance and predominance of human behavior in innovation in this company. Subsequently, we propose an initial approach to classifying the qualities of behavior conducive to innovation. From this qualification comes a proposal for behavior indicators, KBIs (key behavior indicators).	<a href="#">Hal Oen Science</a>
2023	Corporate sustainability professionals: The landscape of sustainability job positions	ARTÍCULO	Francia	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Sostenibilidad organizacional	Sustainable development requires several stakeholders, including companies, to take action. For this, employees need to have their positions and sustainability roles defined so they can carry out activities. In turn, activities need alignment with corporate policies and strategy. However, the literature lacks discussion about job specifications and which activities relate to sustainability. Therefore, this article aims to explore the panorama of positions and professional activities of corporate sustainability professionals. To achieve this goal, we conducted a bibliometric assessment of terms related to corporate sustainability professionals and to understand what scholars have addressed in the area thus far. In the second stage, we tackle this problem by conducting a world survey of 143 professionals working in sustainability-related positions. The methods are complementary because they provide different types of information that can be used to gain insights into research topics and trends. In this sense, this research contributes to the literature and practice in two main ways. First, the sustainability professionals' positions are still recent and under construction; few sustainability professionals are leaders. Second, this research identified that the sustainability professionals' actions focus on the environmental dimension, suggesting that companies have to invest more in social and governance dimensions. In addition, the findings evidence the need for more reporting on these dimensions as well as aligning all sustainability-related policies, practices and activities with the strategy's company. Theoretical and practical implications, such as the need for more training on sustainability aspects, and the study's limitations are also addressed.	<a href="#">Wiley</a>

2023	Stop Assuming Introverts Aren't Passionate About Work	ARTÍCULO	Estados Unidos	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Comunicación y participación y sistemas de incentivos	Gestión del talento humano	Society often assumes that the only way to be passionate is to act extroverted, but that is simply not true. In their new research, the authors found that regardless of their actual level of passion, extroverted employees are perceived as more passionate than introverts. Moreover, this can drive substantial inequities in the workplace, as studies have shown that employees who are perceived as more passionate are rewarded by their managers, seen as higher-status and higher-potential, and are more likely to receive financial resources and other forms of support. The authors discuss what drives these (often flawed) perceptions of employee passion and present strategies for managers and employees to ensure that true passion — not just extroverted behaviors — are recognized and valued.	HBR
2023	Competencias ambientales y comportamiento sostenible en organizaciones	ARTÍCULO	Ecuador	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterio A	Dado el desafío que implica la crisis climática, y la necesidad de adoptar medidas urgentes, se requiere todo el conocimiento disciplinar que la humanidad pueda desarrollar para establecer estrategias de mitigación. El objetivo del presente artículo es contribuir a la discusión científica sobre el cambio climático desde la perspectiva de la Psicología, describiendo y analizando los principales factores que influyen en las conductas sustentables de las personas. Como metodología, se aplica una revisión literatura no sistemática, desde un enfoque de análisis reflexivo, dado el potencial que tiene esta herramienta para investigar en el rubro de la educación y las ciencias sociales. La Psicología entrega importantes herramientas para entender la diversidad de respuestas personales y sociales frente al cuidado del medioambiente, tanto propositivas como de negación. Para tal efecto, se revisan dos grandes categorías de estudio: los factores psicológicos y los factores de tipo contextual. Posteriormente, se describen las principales estrategias de intervención mediante modelos holísticos y ecológicos, para explicar las acciones sustentables por parte de los individuos, así como proveer evidencia científica que respalda su asociación. Finalmente, se discute la pertinencia de incluir estos conceptos en investigaciones posteriores que aborden la temática medioambiental para una comprensión más integral del fenómeno.	
2023	The effectiveness of organizational sustainability messaging to new hires: an exploratory analysis of signal cost, perceived credibility, and involvement intention	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Sostenibilidad organizacional, reputación	A critical sustainability task is to communicate an organization's sustainability values in a manner which yields favorable new hire perceptions and involvement. However, factors influencing the impact of sustainability messaging on new hire perceptions remain unexplored to the authors' knowledge. This exploratory study explores these factors using an experimental vignette study design in which signal costliness and intrinsic and extrinsic motivation were manipulated in the administration of a hypothetical new employee orientation presentation. The findings suggest that conditions in which extrinsic motivating factors were noted as the reason for organizational sustainability yielded higher perceived credibility and involvement intention among respondents. More costly sustainability messaging was detrimental to the perceived message credibility and employee involvement intentions.	Researchgate
2023	Siete de los nueve umbrales que permiten la vida humana sobre la Tierra ya han sido sobrepasados	ARTÍCULO	España	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Criterio A	Un informe cuantifica los límites climáticos, naturales y de contaminantes que aseguran el mantenimiento seguro y justo de la civilización.	EL PAÍS
2023	What should we do?	ARTÍCULO	Reino Unido	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Criterio A	What should we do about climate change? species loss? the growing power of artificial intelligence? inequality and violence? Individual choices underpin these grand decisions. Should I shift to a plant-based diet to reduce my environmental impact? What political candidates should I support? Should I push my employer to be more active around sustainability and social justice?	Cambridge
2023	Decisions for Sustainability. Facts and Values	LIBRO	Reino Unido	Sostenibilidad Organizacional y Transformación Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Cambio Sistémico	Decisions by individuals, organisations, and nations shape the well-being of humans and other species, the environment, and sustainability. Decisions for Sustainability examines how we can make better decisions concerning our future. It incorporates sociological, psychological, and economic perspectives to highlight our strengths and weaknesses in decision-making, and suggest strategies to influence both individual and societal decisions. Sustainability challenges – from local land use and toxic contamination to climate change and biodiversity loss – illustrate how we can improve decision making and what factors lead to conflict. How we use science in the face of uncertainty is also examined, and a range of ethical criteria for good decisions are proposed. Emphasizing the need for diversity in decision making and clarifying the relationship between reform and societal transformation, this book provides a comprehensive view of what we know about decision-making, and how we can do better in the face of sustainability challenges.	Michigan State University
2023	Las sociedades en beneficio e interés colectivo y criterios ASG	ARTÍCULO	México	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Criterios ASG	Resumen. Con el desarrollo de una sociedad consumista los impactos sociales, económicos y ambientales se han globalizado y creando un problema en común, el cambio climático. Desde el 2015 la Organización de las Naciones Unidas ha creado planes socialmente responsables para que las empresas implementen un modelo de desarrollo sostenible, con el objetivo de crear una responsabilidad empresarial que fomente modelos de negocios responsables como lo son las sociedades de beneficio e interés colectivo, cuyo fin es generar una persona jurídica con fines de lucro pero a su vez accionistas y gestores comprometidos a constituir un beneficio público social y ambiental, eliminando el panorama de los años 70 que consideraban que la única responsabilidad de las empresas era generar un mayor retorno de capital a sus accionistas. Por ende, esta nueva persona moral plantea grandes desafíos en el marco normativo global y nacional, pero a la par crea oportunidades que deben ser exploradas.	Perspectiva Jurídica
2023	Gap Analysis of future employee and employer on soft skills	ARTÍCULO	Hungría	Sostenibilidad Organizacional y Transformación Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Competencias, habilidades, upskilling, reskilling, selección	BACKGROUND: Soft skills have become more necessary than ever in today's labour market, and their development has become an increasingly key area for companies' HR departments. Employees with the soft skills required for a given job can perform the tasks assigned to them more efficiently and successfully, therefore all those involved in the process can consider the completion of the task as a positive experience. By strengthening the employees' soft skills, companies can improve their corporate culture, their market performance and thus their competitiveness. METHODS: The authors conducted a multi-year research in Hungary, the first part of which was a quantitative study to analyse the soft skills of young people leaving school, their awareness of employers' expectations and the opportunities and tools they consider useful for developing these skills. The second part of the research involved the other side, i.e. the employers, to assess their expectations of the prospective employees' soft skills and to explore the development opportunities that employers provide to strengthen these skills. RESULTS: The results of the two questionnaire surveys confirmed that both sides are aware of the soft skills needed in the labour market, although the market participants are not always in agreement about these needs. However, the development of skills, even though they enhance the market competitiveness of the employee and the employer, is not really in line with market expectations.	IOS Press Content Library

2023	Green Intellectual Capital: a critical factor to explain the relationship between corporate sustainable and financial performance	ARTÍCULO	Grecia	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Competencias / KBI, habilidades, valor intrínseco y extrínseco	Following the knowledge-based and intellectual capital-based view of firms, where knowledge is at the center of corporate strategic management, this paper aims to examine the role of Green Intellectual Capital (GIC) in the environmental and financial dimensions of corporate performance. To do so, a methodological framework was developed to evaluate the progress of GIC and corporate environmental performance by utilizing information and data from sustainability reports. Also, the Return of Equity (ROE) indicator was used to assess corporate financial performance. The proposed methodology was applied in a sample of 80 firms to examine the mediator role of GIC in the relationship between financial and environmental performance. The findings show a positive relationship between GIC (as a result of Green Relational Capital (GRC) and Green Organizational Capital (GOC)) and financial performance (ROE), as well as a significant positive relationship between environmental performance and the components of Green Intellectual Capital. Finally, a nonlinear U-shaped relationship between environmental and financial performance is identified.	SPRINGER NATURE LINK
2023	Organizations and stakeholders' roles and influence on implementing sustainability requirements in construction projects	ARTÍCULO	Brasil	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Proyectos, cadena de valor	Construction projects significantly affect a country's development, consume many resources, and impact many stakeholders. Project sustainability requirements are essential to overcome the current social and environmental challenges, yet entrepreneurs, decision-makers, and technical professionals still ignore them. This research aims to reveal the leading players that can influence implementing sustainability requirements in construction project development, the barriers, and possible solutions. The results show that organizational strategies, maturity level in sustainability, and the ability to change corporate values and beliefs play a significant role in this pivotal movement. At the same time, a set of external stakeholders, such as investors, banks, communities, suppliers, regulatory agencies, and insurance companies, may push a specific behavior to the market and influence change. On top of this, organizations shall build their strategy toward sustainability and implement sustainable project management. This study employs the Complex Holographic Assessment of Paradoxical Problems (CHAP2) to investigate the current situation in Brazil related to the integration of construction project development and sustainability requirements.	Helyion
2023	Reingeniería a Procesos de Cotización y Producción para Generación de Indicadores Clave de Procesos (KBI's y KPI's) Orientados a la Toma de Decisiones y Control de Rentabilidad y Costos	ARTÍCULO	México	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Competencias	Este trabajo se realizó en una empresa de maquinados industriales que se dedica a dar servicios de producción de partes, refacciones y dispositivos para la validación de medición a través de sus tolerancias geométricas "Gauges", donde el número de cotizaciones solicitadas por clientes nuevos y actuales está en aumento al menos en un 30% donde se tiene la necesidad de asegurar el monto de margen bruto calculado en su totalidad sin desviaciones, también se incluye el proceso de facturación y cobranza en el cual se han presentado casos de omisión de cobro de documentos desconociendo las causas de no pago. Aplicando la metodología PDCA y los conceptos compartidos por autores especializados en administración e indicadores de gestión para la creación de los necesarios para los procesos de cotización, facturación y cobranza. Es por esto que se tomó la decisión de implementar indicadores de gestión KPI's y KBI's que permitan hacer una mejor toma de decisiones, con datos tomados desde la misma estructura, orientados hacia la rentabilidad del negocio y sustentabilidad del mismo generando ingresos saludables que permitan la sustentabilidad de la organización. Se diseñaron los indicadores y se visualizó la mejora como proceso sistemático en el proceso de cotización, facturación y cobranza. Palabras clave: Indicadores de Gestión, KPI, KBI.	Pistas Educativas
2023	Evolución histórica del talento humano, año 2023	ARTÍCULO	Paraguay	Relevancia y Gestión del Talento Humano	Historia	Marco teórico	Este ensayo tiene como objetivo conocer la Evolución histórica de la Gestión del Talento Humano (GTH), desde sus inicios hasta nuestros días, para lo cual se hará un breve recorrido por los hitos más importantes de esta profesión, que ha ido evolucionando y adaptándose a la situación del mundo, hasta llegar al momento actual en plena Revolución Digital. La Gestión del Talento Humano, es un proceso que surgió como departamento del personal a inicios de 1950, pasando por varias etapas hasta que las empresas se dieron cuenta de que las personas son el único recurso vivo con que se cuenta, y es el que introduce la inteligencia, innovación y creatividad a los negocios. Las empresas que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para obtener mayor competitividad en el mercado y por otro lado, atrair, retener y desarrollar a sus colaboradores en esta nueva era de la generación digital.	Dialnet
2023	Ánáisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual.	ARTÍCULO	Colombia	Relevancia y Gestión del Talento Humano	Transformación Organizacional y Sostenibilidad organizacional	Gestión del talento humano	Esta investigación analiza la capacidad competitiva del talento humano en el contexto empresarial actual, mediante aplicación de modelos organizacionales y por competencias laborales en las áreas de gestión humana. Para ello, se realizó una revisión de literatura, en las bases de datos bibliográficas Scopus y Web of Science, en el periodo 2002-2022; utilizando para el proceso de refinación de la búsqueda la metodología PRISMA. Se incluyen en el análisis aquellos estudios, en los que se identifica la incorporación de modelos para la formación de competencias corporativas, técnicas y tecnológicas; la innovación, orientación al logro, aprendizaje organizacional, liderazgo, responsabilidad social y la integración sistemática entre lo operativo y estratégico. Dentro de las conclusiones, se resalta que la competitividad de las organizaciones se potencia cuando éstas integran la innovación en los procesos de cualificación del personal, la creación de nuevas formas de laborar y se actualizan los estilos de gerencia organizacional.	Dialnet
2023	Safe and just Earth system boundaries	ARTÍCULO	Suecia	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterio A	The stability and resilience of the Earth system and human well-being are inseparably linked, yet their interdependences are generally under-recognized; consequently, they are often treated independently. Here, we use modelling and literature assessment to quantify safe and just Earth system boundaries (ESBs) for climate, the biosphere, water and nutrient cycles, and aerosols at global and subglobal scales. We propose ESBs for maintaining the resilience and stability of the Earth system (safe ESBs) and minimizing exposure to significant harm to humans from Earth system change (a necessary but not sufficient condition for justice). The stricter of the safe or just boundaries sets the integrated safe and just ESB. Our findings show that justice considerations constrain the integrated ESBs more than safety considerations for climate and atmospheric aerosol loading. Seven of eight globally quantified safe and just ...	NATURE
2023	Foro económico mundial: 3 recomendaciones para lograr los objetivos ESG y crear valor a largo plazo	BLOG	Suiza	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterios ASG	Los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG) son la mayor amenaza a la que se enfrentan las empresas hoy en día. La economía mundial debe pasar rápidamente del actual modelo de tomar-hacer-desperdiciar a otro que tenga en cuenta el impacto de cada producto que producimos, consumimos y desechamos. He aquí tres consideraciones que los ejecutivos deben tener en cuenta para ir más allá de hablar de ESG y empezar a hacerlo realidad.	Foro Económico Mundial
2022	Management by objective and organizational productivity: a literature review	ARTÍCULO	Nigeria	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Indicadores de gestión	The main aim of this study is to examine Management by Objectives as an instrument for improving organizational productivity. Management by objectives is a prominent management technique that cuts across or pervades all human activities, including business, education, government, health care, and non-profit organizations. It is not merely a managerial strategy for achieving well-coordinated managerial goals. Unfortunately, many firms have yet to use this strategy for gaining employee engagement and support. Subsequently, the objective of this research is to look into the connection between objective management and organizational production. More specifically, this paper intends to understand and describe the idea of management by objective (participation, goal setting and performance appraisal) and how it affects organizational productivity vis-a-vis market share and profitability. This study was conducted using the qualitative approach framework which include the review of related literatures in regards to the topic using journals, textbooks and other related document. From the discussion of findings, it was concluded that for any organizations to be productive and achieve sustained success, it must continuously encourage management by objective since it is very essential in attaining and sustaining organizational productivity. We recommended among others that managers should involve employees in setting and identifying short and long-term departmental goals.	South Asian Research of Business Management

2022	The adoption of key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework	ARTÍCULO	Italia	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	KBIs, KPS, incentivos	Over the past few years, the role of the organization has radically changed, moved from the traditional value creation process, based on the accounting data and cost analysis, to an innovative and proactive approach, sustainability oriented. The resulting sustainable development (SD) issues and their integration in the business strategy for managing environmental complexity are more relevant than ever. Despite the growing interest of the literature related to these themes, a more in-depth analysis on the key value drivers of sustainability, positively perceived by managers, and their integration at a business level is strongly required to support an effective SD process. Accordingly, to generate a strategic alignment in the sustainability transition process, scholars and practitioners require a clear view of the key drivers, metrics, and potential solutions. To this end, we focused on two main purposes aimed (1) to provide a sustainable key performance indicator (KPI) system useful to support decision-making process of managers and (2) to identify how can sustainable indicators be integrated into business strategy with a view to performance improvement, suggesting future paths to analysis. In view of the research proposes addressed, based on semistructured interviews with 110 managers specialized in sustainable practices, we provided a novel five-dimensional framework, built on a specific set of SD indexes. The model aims to provide a structured way to adequately integrate sustainability at a strategic level. The results generate a robust roadmap for future analysis in this research field.	Wiley
2022	Measuring behavioural aspects of quality in an enterprise study of indicators using the slacksmes to track behavioral aspects of quality	ARTÍCULO	Slovakia	Transformación organizacional	Gestión del cambio y análisis de datos	Gestión del talento humano	Problems that occur in enterprises are not always caused by risks from the external environment. Behaviour of employees, as well as their response to risks, has a great impact on problem occurrence, while among the risk factors that can be influenced are those on the inside of the enterprise, one of the crucial ones being the management of behavioural aspects of quality. The core of the article is its empirical research, i.e. the analysis of findings from a questionnaire, the objective of which was to identify the indicators that enterprises use to measure behavioural aspects of quality, and thus prevent potential risks in quality management. When evaluating the research results, we used methods of testing statistical hypotheses, and methods of descriptive statistics and data visualisation. The statistical program SPSS, version 25, was used to evaluate the collected data, while in testing the formulated hypotheses, the level of significance was determined at 0.05. Based on the research findings, we may claim that Slovak small and medium enterprises (SMEs) tend to track financial rather than behavioural indicators. It was also revealed that the more developed the behavioural component of an employee profile, the more frequently the behavioural indicators are tracked in the given enterprise. Among the most tracked indicators are service profitability, the enterprise's profit rate of growth, the behaviour of employees in the workplace and the productivity of labour from a timeframe point of view.	WBS Journal of business and finance
2022	Transform behaviors, transform results! Identifying and using behavioral indicators to drive sustainable change and improvement	LIBRO	Estados Unidos	Transformación organizacional y niveles organizacionales y multigeneracionales	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	Comportamiento Organizacional	When trying to embed changes or new mindsets and behaviors, organizations tend to focus on following a particular methodology rather than clearly defining the underlying behaviors that will deliver the sustainable behavioral change and align the thought processes that drive the behaviors—whether their intent is to continuously improve safety or overall risk management or achieve a sustainable growth and improvement trajectory.  The key role of leadership teams is not to deliver results. It is to inspire and own the organizational culture that delivers the expected results. If culture is owned by HR, it is doomed to be another thing leaders have to do on top of their day job. Business leadership teams must oversee defining and managing organizational culture and have HR coach the capability of leaders to cast the right leadership shadow by role modeling the right behaviors, rewarding the right behaviors in their teams, and providing clarity on expectations around behaviors for all leaders and employees.  The most challenging part of any performance-improvement implementation is the identification of key behavioral indicators (KBIs). The purpose of this book is to assist with that challenge and make "behaviors" easier to understand and identify.  The book defines and describes the importance of focusing on the behaviors necessary for sustainable change rather than focusing on the tools and methodology behind change management. It discusses multiple lenses of change including Lean, Six Sigma, Agile, Risk, and Customer Experience and also addresses the weaknesses of complying solely with the methodology and tools. It proposes a behavioral framework to suit each particular lens.	Taylor & Francis
2022	How to measure soft skills in the educational context: psychometric properties of the skills-in-one questionnaire	ARTÍCULO	España	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Competencias	Soft skills represent psychological attributes that inform how people learn, think, and act. Measuring soft skills is important because they are variables that allow students to predict their professional future and career orientation. There is often a lack of instruments for evaluating soft skills in educational settings. In this study, we present the development of the <i>SKILLS and Attitudes in the ONE Questionnaire</i> (SKILLS-in-ONE). This test examines the most frequent soft skills in the educational sector in a practical manner. A total of 1496 students responded to the SKILLS-in-ONE. Exploratory factor analysis and structural equation modeling were used for different samples of students. The reliability was calculated using several internal consistency indices. Strong statistical evidence supporting the construct validity of the test was obtained. Reliability was acceptable for all scales. In conclusion, the SKILLS-in-ONE, consisting of 74 items, provides a valid and reliable measure of the 13 most common soft skills in the educational context, and measures three personal styles of a new hypothetical theoretical model.	Elsevier
2022	Scoping Reviews: Una Nueva Forma de Síntesis de la Evidencia	ARTÍCULO	México	Scope Review	Scope Review	Conceptos	Las scoping reviews nacen a partir de la necesidad de sintetizar evidencias desde un objetivo de revisión más amplio que el de las revisiones sistemáticas, pero sin perder su rigor metodológico; requieren partir de un protocolo previamente registrado en el que se incluyen los criterios de búsqueda, inclusión y exclusión. Las scoping reviews se caracterizan por revisar contenidos amplios respondiendo a preguntas de población-contexto-concepto (PCC) enfocadas en conceptos clave, metodologías específicas y lagunas del conocimiento, con fuentes de información heterogéneas (ensayos clínicos aleatorizados, estudios observacionales, información de blogs, sitios web, entrevistas, opiniones, congresos, estudios de metodología cualitativa, etc.) y presentar como producto final una síntesis informativa de toda la evidencia recopilada. Además de su utilidad en el mapeo de áreas emergentes del conocimiento, las scoping reviews son de utilidad en los trabajos académicos, pues permiten plantear los antecedentes y marco teórico para el desarrollo de un estudio (anteproyecto, proyecto de tesis), así como identificar vacíos de conocimiento que, a su vez, conlleven realizar nuevas preguntas de investigación y desarrollar nuevos estudios originales o revisiones sistemáticas.	Researchgate
2022	Corporate Sustainability Management Accounting and Multilevel Links for Sustainability - A systematic Review	ARTÍCULO	Australia	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Sostenibilidad organizacional	The societal vision of sustainable development changes both the context of businesses and expectations that management should contribute to solving sustainability problems beyond organizational boundaries. Companies are influenced by macro-level developments such as new environmental regulations and by meso-level context such as social industry standards and guidelines. At the same time, companies are expected to contribute to sustainability transformations of markets at the meso-level and to solving grand sustainability problems at the macro-level such as the greenhouse effect. These developments increase and change sustainability information needs of managers and management accounting. This paper provides a systematic literature review of how sustainability management accounting (SMA) addresses links with the organization's context and contributions to sustainability transformations beyond organizational boundaries. The analysis questions the conventional assumption of an internal scope for SMA. It recognises this as a problematic constraining assumption in the literature and, instead, proposes a multi-level Context, Action-formation and Transformative contributions (CAT) framework for further development of SMA.	Wiley

2022	Inspirational leadership and innovative communication in sustainable organizations: a mediating role of mutual trust	ARTÍCULO	China	Niveles organizacionales y multigeneraciones	liderazgo, comunicación y participación	Integral	The possibility of accomplishing sustainable objectives is largely connected to the management and flourishing of an organizational system which keeps human capital engaged and committed. Our study investigated the association of inspirational leadership and innovative communication with employee engagement and commitment under the lens of leader member exchange theory. Specifically, we emphasized the mediating role of mutual trust in connection to social sustainability facets. A survey of data from employees in the manufacturing sector of Yunnan, China was utilized to test the hypothesized model. The study findings reported a significant association and came to the conclusion that a leader's inspirational behavior coupled with innovative communication is a significant predictor of engagement and commitment in socially sustainable organizations. Moreover, mutual trust significantly mediated the relationship of innovative communication and inspirational leadership with employee engagement and commitment reaching the social perspective of sustainability. The current study added to the literature of sustainable organization by pointing out the social dimensions of sustainability.	National Library of Medicine
2022	How to short-circuit short-term thinking	ARTÍCULO	Reino Unido	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Antropoceno	OPINION: Human behavior is fueling major social dilemmas — from climate change to the Covid pandemic to the spread of misinformation. But that means it's also the solution, if only we can harness psychology for the common good.	Knowable Magazine
2022	Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: un estudio de revisión sistemática	ARTÍCULO	Perú	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Riesgos, oportunidades	El óptimo desempeño laboral es un factor clave para el funcionamiento de las organizaciones empresariales, proceso que está concatenado con el área de gestión de talento humano (GTH). En ese sentido, el objetivo de este estudio fue realizar una revisión sistemática sobre el desarrollo de la gestión de talento humano como estrategia en la optimización del desempeño laboral con el fin de realizar un diagnóstico de su progreso y efectividad en el campo laboral de América Latina. Para ello, se utilizó la metodología PRISMA. 2020, donde se evaluaron 25 artículos dentro del período (2014-2022), los cuales evidencian que existe un alto desarrollo y efectividad de la GTH como estrategia organizacional en el desempeño laboral en América Latina, sin embargo, cabe mencionar que aún se presentan falencias en torno a su implementación debido a problemas de comunicación, administración y planificación de las áreas que componen las organizaciones	Universidad César Vallejo
2022	La Empresa Consciente, Edición Ampliada	LIBRO	Colombia	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional	KBIs, KPS, incentivos	<p>La empresa consciente es el resultado de quince años de trabajo con directivos de empresas como Microsoft, Yahoo!, Cisco, Google, General Motors, Chrysler, Shell, Citibank, Unilever y muchas otras. Desde supervisores hasta altos ejecutivos comprobaron en la práctica la efectividad de las estrategias que propone Fred Kofman, con el objetivo de alcanzar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad incondicional, para convertirse en protagonista de la propia vida.</li> <li>• Integridad esencial, para alcanzar "el éxito más allá del éxito"</li> <li>• Comunicación auténtica, para decir nuestra verdad y permitir que otros digan la suya.</li> <li>• Compromiso impecable, para coordinar acciones de modo responsable.</li> <li>• Liderazgo honesto, porque ser, más que hacer, es el camino hacia la excelencia.</li> </ul> <p>En el mundo actual, cualquier empresa cuya meta sea crecer y prosperar debe comprender que la clave para desarrollarse es concebir a la organización como una comunidad humana en la que sus ejecutivos necesitan desarrollarse como personas.</p>	Hipertexto
2021	Cultivating employee creativity through strategic internal communication: the role of leadership and feedback-seeking behaviors.	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	liderazgo, comunicación y participación	Niveles	Using a survey of 405 full-time employees, this study examined how organizations' internal communication influenced by leadership communication at the supervisory- and senior-levels impacts employee creativity and how employees' feedback-seeking behaviors mediate these relationships. The results suggest that leadership communication at the supervisory and senior levels positively influence symmetrical internal communication system. The analysis also shows that symmetrical internal communication and leadership communication cause employees to seek more feedback from different interpersonal sources including supervisors, coworkers, and peers in other departments, which in turn enhances creativity. This paper concludes with a discussion of the theoretical and practical implications of these findings for public relations and internal communication.	Elsevier
2021	“Toward systemic thinking in managing environmental risks	ARTÍCULO	China	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Financieros	The world today is strongly interconnected. Numerous interdependent and complex networks have been formed between environmental, economic, and social systems, through which people, resources, materials, goods, and information are exchanged at unprecedented speeds [1]. At the same time, however, such networks are profoundly changing the global risk landscape and making the whole system more vulnerable [2]. In particular, there is a growing concern about cascading and systemic risks. In such cases, a localized initial damaging event (e.g., the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic) can spread rapidly and globally, resulting in disruptive influences and countless societal costs [3]. To control and reduce systemic risks, concerted research efforts and integrated approaches are urgently required.	Elsevier
2021	La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización	ARTÍCULO	Ecuador	Transformación organizacional, Criterios ASG, Sostenibilidad Organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, organización sostenible, indicadores de gestión	valor intrínseco y extrínseco, sentido de pertenencia	<p>Con el pasar del tiempo, el talento humano ha sufrido un proceso de transformación y evolución constante. Décadas atrás se asignaban tareas exclusivas a los colaboradores de cada departamento y sus funciones eran específicas lo que causaba en ellos sensación de monotonía y aburrimiento, muchas veces por la continuidad y repetición de las actividades diarias. Hoy en día, la industria entiende y está consciente que la gestión del talento humano implica mucho más que el simple reclutamiento de personal o asignación de tareas, pues implica un conjunto integrado de procesos que buscan atraer, desarrollar, motivar y retener al personal que forma parte de la industria y, como resultado de dicha gestión, obtener mejores resultados que redunden, por un lado, en la fabricación de productos o servicios que cumplen los estándares de calidad requeridos por el mercado y, por otro, contar con personal calificado y comprometido con los objetivos institucionales.</p> <p>El presente documento tiene por objeto analizar la importancia de gestionar el talento humano y cómo se puede ver reflejado en la productividad de la empresa valiéndose, para ello, de un análisis coherente, ordenado y propositivo.</p> <p>La metodología para recopilar la información contenida en este texto está cimentada en una investigación de carácter bibliográfica, descriptiva, cualitativa y correlacional en la que se analizan criterios y pensamientos de varios autores respecto a la gestión del talento humano. Posteriormente, se muestran diferentes temáticas vinculadas a este amplio concepto tales como la gestión del talento humano y su importancia en la organización, la productividad, el factor humano como elemento clave, factores que merman la productividad, la gestión de conflictos, la importancia del ambiente laboral, un</p>	UTE

2021	The Power of Many: A structured framework for Collective Innovation	ARTÍCULO	Dinamarca	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión,	Innovación colectiva	Collective efforts of masses provide access to funding and ideas. While such endeavors in a business-to-customer context are well-described, they are less well understood in other contexts such as business-to-business. A literature review that extracts knowledge and inspiration from B2C crowdsourcing and other forms of collective innovation is used. This review generates new knowledge to close this gap and develops a six-stage innovation framework for collective engagement, intelligence, and innovation (CEI2) that begins with task specification and concludes with management of inputs generated from the CEI2 efforts. The framework and the accompanying list of questions may be used by theorists to explore different contexts and for managers to structure B2B or P2P crowdsourcing more effectively. Contributions of this study include exploration of the theoretical areas of open-source innovation that extend beyond a B2C model and new ways of effectively structuring CEI2. Further research may explore the CEI2 framework through a case study or test it through quantitative study.	International Journal of R&D Innovation Strategy
2021	Relationship between behavior indicators and performance indicators in construction projects	ARTÍCULO	Colombia	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Competencias / KPI	Indicadores Clave de Comportamiento (KBI) de los trabajadores, como la motivación, el compromiso, la colaboración, la comunicación, el liderazgo y la proactividad. Los KPI se obtuvieron a nivel de proyecto, mientras que los KBI se obtuvieron mediante una encuesta distribuida al personal de la construcción que trabajaba en esos proyectos. En total, analizamos 21 proyectos diferentes en Colombia y obtuvimos respuestas de 134 miembros del personal de la construcción. Observamos que los KPIs relacionados con la calidad, la seguridad y el Porcentaje de Plan Completado (PPC) mostraron una relación con los KBI relacionados con la motivación, la colaboración, el compromiso, el liderazgo, la comunicación y la proactividad de los interesados. Por otro lado, los KPIs relacionados con el tiempo y el coste no mostraron una relación significativa con los KBI. Se comprobó que la seguridad se ve muy afectada por la colaboración, el liderazgo y la proactividad; por lo tanto, estos comportamientos son clave a la hora de ejecutar proyectos seguros. En cuanto al indicador de calidad, éste puede estar relacionado con la motivación, el compromiso, el liderazgo y la comunicación. Para futuros trabajos se sugiere investigar si estas mismas relaciones existen en proyectos de construcción realizados en otros países diferentes a Colombia. Así mismo, se puede evaluar diferentes indicadores de desempeño y, adicionalmente, se puede evaluar si existen diferencias en la relación de KBI y KPIs entre proyectos que implementan sistemas de planeación tradicionales y proyectos que implementan el Sistema The Last Planner.	Universidad de los Andes
2021	Una Mirada a la Responsabilidad Social Corporativa, Estudio de Caso de Empresa Patagonia	ARTÍCULO	Brasil	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión,	Criterios ASG	La responsabilidad social corporativa es de suma importancia para organizaciones pequeñas y grandes. Objetivo. Proponer un sistema de gestión como modelo en cualquier organización, tomando en cuenta las tres esferas del desarrollo sostenible: económica; medioambiente y social. Metodología. La metodología es de tipo descriptivo con revisión de fuentes secundarias. Resultados. La revisión arrojó un análisis del entorno y una concordancia de las estrategias de la empresa con relación a la responsabilidad social, incentivando a los clientes y stakeholders a mejorar la calidad de vida. Conclusiones. Se concluye que hay probabilidades de éxito y beneficios para todos los involucrados con la propuesta; no obstante, se debe realizar de forma guiada y asertiva con ética y transparencia.	Redalyc
2021	¿Qué son los Arquetipos y Cómo Ayudan a tu Negocio?	ARTÍCULO	España	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Arquetipos, comprendiendo al talento humano	Tú eres lo más importante. Has escuchado y leido esta frase cientos de veces en la publicidad convencional, ¿verdad? Sin embargo la realidad es que el cliente parece no ser lo más importante actualmente. Si así fuera tendríamos experiencias más enriquecedoras y con un alto grado de personalización. Así como Spotify, Disney o Amazon han conseguido personalizar la experiencia con mucho éxito gracias a los Arquetipos, en muchas otras compañías ésta parece ser una asignatura pendiente.	IZO
2021	Climate change 2021: the physical science basis. Summary for policy makers, technical summary, frequently asked questions and glossary	REPORTE	Suiza	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Cambio climático	Preface: The Working Group I (WGI) contribution to the Sixth Assessment Report (AR6) of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) focuses on a full and comprehensive assessment of the physical science basis of climate change, based on evidence from more than 14,000 scientific publications available by 31 January 2021. This Report reflects recent climate science advances resulting from progress in, and the integration of, multiple lines of evidence, including: in situ and remote observations; paleoclimate information; understanding of climate drivers and physical, chemical and biological processes and feedbacks; and global and regional climate modelling; as well as advances in methods of analyses and insights from the growing field of climate services. The AR6 WGI Report builds on the WGI contribution to the IPCC's Fifth Assessment Report (AR5) in 2013, and the AR6 Special Report 1 released in 2018 and 2019. The report considers the current state of the climate in the long-term context, the understanding of human influence, the state of knowledge about possible climate futures, climate information relevant for climate-related risk assessment and regional adaptation, and the physical science basis on limiting human-induced climate change.	IPCC
2021	A Critical Review of Algorithms in HRM: Definition, Theory and Practice	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional	Ánalisis de datos	Algoritmos	The recent surge of interest concerning data analytics in both business and academia has been accompanied by significant advances in the commercialization of HRM (Human Resource Management)-related algorithmic applications. Our review of the literature uncovered 22 high quality academic papers and 122 practitioner-oriented items (e.g., popular press and trade journals). As part of our review, we draw several distinctions between the typical use of HRM algorithms and more traditional statistical applications. We find that while HRM algorithmic applications tend not to be especially theory-driven, the "black box" label often invoked by critics of these efforts is not entirely appropriate. Instead, HRM-related algorithms are best characterized as heuristics. In considering the implications of our findings, we note that there is already evidence of a research-practitioner divide; relative to scholarly efforts, practitioner interest in HRM algorithms has grown exponentially in recent years.	Elsevier
2021	The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations	ARTÍCULO	Italia	Transformación organizacional	Gestión del cambio cultura organizacional, análisis de datos	Etica, compromiso, transparencia, grupos de interés	Purpose This research analyzed the existing academic and grey literature concerning the technologies and practices of people analytics (PA), to understand how ethical considerations are being discussed by researchers, industry experts and practitioners, and to identify gaps, priorities and recommendations for ethical practice. Design/methodology/approach An iterative "scoping review" method was used to capture and synthesize relevant academic and grey literature. This is suited to emerging areas of innovation where formal research lags behind evidence from professional or technical sources. Findings Although the grey literature contains a growing stream of publications aimed at helping PA practitioners to "be ethical," overall, research on ethical issues in PA is still at an early stage. Optimistic and technocentric perspectives dominate the PA discourse, although key themes seen in the wider literature on digital/data ethics are also evident. Risks and recommendations for PA projects concerned transparency and diverse stakeholder inclusion, respecting privacy rights, fair and proportionate use of data, fostering a systemic culture of ethical practice, delivering benefits for employees, including ethical outcomes in business models, ensuring legal compliance and using ethical charters. Research limitations/implications This research adds to current debates over the future of work and employment in a digitized, algorithm-driven society. Practical implications The research provides an accessible summary of the risks, opportunities, trade-offs and regulatory issues for PA, as well as a framework for integrating ethical strategies and practices. Originality/value By using a scoping methodology to surface and analyze diverse literatures, this study fills a gap in existing knowledge on ethical aspects of PA. The findings can inform future academic research, organizations using or considering PA products, professional associations developing relevant guidelines and policymakers adapting regulations. It is also timely, given the increase in digital monitoring of employees working from home during the Covid-19 pandemic.	Emerald Insight

2020	Behavior Change Interventions in Practice: A synthesis of criteria, approaches, case studies & Indicators	INFORME	Estados Unidos	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Comportamiento	This document serves as a complement to the literature review on behavior change interventions specific to the environmental sector. Rather than presenting evidence on what interventions have been successful or unsuccessful, the parts of this document cover the how of behavioral design. We first outline a summary of criteria for behavior change interventions that draws from the insights and best practices presented in the three Parts to follow. These important criteria serve as a tool for current and future behavior change designers and environmentalists. Part I covers behavior change approaches, including criteria and assessments of current behavior change design methodologies and tools. Part II provides eight, in-depth case studies of behavior change interventions, covering different environmental topics and geographies, to give additional detail as to what the stepwise process of designing behavior change solutions looks like. Part III describes how to select, measure, monitor, and evaluate indicators of behavior change so that the solution is supported by a robust theory of change and evaluation protocol. Together, these provide a rich set of analytic and descriptive guidelines to achieve more effective, sustainable, and responsible behavior change work.	Rare
2020	Embracing organisational environmental sustainability: Experiences in green human resource management.	ARTÍCULO	China	Criteria ASG	Desarrollo de competencias	Criterio A	This qualitative study explores the experiences of the managers and employees of electrical and electronics companies in moving towards environmental sustainability with the support of Green Human Resource Management. Based on 12 in-depth interviews, the data were thematically analysed by using NVivo 12 plus software, with three main themes emerging as embarking on environmental sustainability, building environmental sustainability, and embracing environmental sustainability. This study uses the resource-based theory as the theoretical lens, and results indicate that the company practises Green Human Resource Management, particularly green employee involvement and participation, green training, green rewards, and green orientation for achieving its environmental sustainability efforts. Most importantly, the results highlight that NGOs, organisational culture, and effective communication are vital in supporting Green Human Resource Management implementation in attaining environmental sustainability goals. The findings of this study have implications for other developing countries, which are striving to achieve their environmental and sustainability goals.	Wiley
2020	Movimiento legislativo de sociedades de beneficio e interés colectivo (B.I.C.) en América Latina: análisis, desafíos y propuestas para su avance	ARTÍCULO	Canadá	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión,	Estándares	En septiembre de 2015 la Organización de las Naciones Unidas, a través del Pacto Global1, aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible que llevó el nombre de: "Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible". La misma comprende 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) -y 169 metas para ser cumplidas hacia ese año- que reflejan lo que las Naciones Unidas entienden por desarrollo sostenible. A diferencia de los Objetivos del Milenio, que estaban dirigidos a los países en desarrollo, todo el mundo y toda la sociedad -sector público, sector privado y sociedad civil- es necesaria para alcanzar estos 17 ambiciosos objetivos. Se trata de un gran desafío a nivel global y, en particular, a nivel de América Latina, los obstáculos para un desarrollo sostenible estarían relacionados con diferentes factores como la desigualdad estructural, las brechas en educación, salud y acceso a servicios básicos, las altas tasas de desempleo, la existencia de políticas y programas sociales que descansan sobre bases institucionales frágiles, la falta de inversión social, la transición demográfica y los cambios tecnológicos2. Asimismo el mundo está en un momento bisagra frente desafíos -que derivan de la actual crisis climática- tales como la desaparición de fuentes hidráulicas, la contaminación de los mares, la deforestación y sobreexplotación de los recursos naturales. El planeta tierra se está deteriorando a un ritmo alarmante3. Es decir que: la Agenda 2030 lleva implícito el reconocimiento de que el actual modelo de desarrollo global es insostenible y que para lograr la sostenibilidad se requiere una transformación de la economía global. Urge adoptar un modelo en donde la sostenibilidad guíe el desarrollo, en el que se reconozca la interdependencia entre los sistemas naturales y sociales, y se construya prosperidad mejorando la calidad de vida, viviendo en equilibrio con la naturaleza. Cuidar nuestra casa común y buscar "otros modos de entender la economía y el progreso". Todos estos movimientos acercan nuevos modelos de producción, extracción, consumo y post-consumo que atienden y contemplan la mitigación del cambio climático, y centran su misión en el bienestar de las personas y la equidad social. Nos hablan de una economía baja en carbono, eficiente en el uso de los recursos y socialmente inclusiva.	Revista Academia B
2020	Climate Change and Society	ARTÍCULO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	Cambio climático	Climate change is one of the greatest ecological and social challenges of the twenty-first century. Sociologists have made important contributions to our knowledge of the human drivers of contemporary climate change, including better understanding of the effects of social structure and political economy on national greenhouse gas emissions, the interplay of power and politics in the corporate sector and in policy systems, and the factors that influence individual actions by citizens and consumers. Sociology is also poised to make important contributions to the study of climate justice across multiple lines of stratification, including race, class, gender, indigenous identity, sexuality and queerness, and disability, and to articulate the effects of climate change on our relationship to nonhuman species. To realize its potential to contribute to the societal discourse on climate change, sociology must become theoretically integrated, engage with other disciplines, and remain concerned with issues related to environmental and climate inequalities.	Annual review of sociology
2020	Change.org Cualquier persona, en cualquier lugar, puede cambiar cualquier cosa	PODCAST	México	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación	Comportamiento Organizacional	Las grandes revoluciones a veces comienzan con pequeños gestos. Algo tan sencillo como hacer 'click' en una web puede ser la chispa que agite las conciencias y active un cambio social. Bien lo saben en Change.org, la mayor plataforma de activismo ciudadano online existente en el mundo. Este proyecto -que ha conseguido involucrar a más de 14 millones de personas en nuestro país- ha logrado modificar leyes injustas hacia colectivos desfavorecidos, visibilizar cuestiones medioambientales o defender la igualdad efectiva entre hombres y mujeres. Hablamos con Javier Sánchez, director de campañas y comunicación de Change.org en España, para que nos cuente en un nuevo capítulo de Revolución Sostenible cómo la movilización ciudadana en redes puede lograr lo que parece utópico se transforme en realidad.	REVOLUCION SOSTENIBLE -
2020	Designing transformation for sustainable behavior change and organizational management	ARTÍCULO	Francia	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	retos y desafíos	Transformation is inevitable, as rapid changes have always been part of any evolution. In business organizations and management, just like everywhere else, continuous improvements have been assuring the success of every company and project. Moreover, also outside forces have always kept pushing for more rapid organizational change. Such conditions require corporations and managers to master transformation, so that their organizations can become the drivers of change, instead of being desperate followers. This paper provides scientific knowledge and practical methodology for leaders designing transformation. The paper outlines a landscape of organizational transformations, a typology of change, a concept of vectorial transformation, a transformation framework containing eight applicable tools, an application example, and three case studies containing this methodology. It demonstrates how transformation, instead of being mystical and difficult, is actually practical and achievable. Scholars and professionals are encouraged to expand this understanding by deploying the transformation tools and design methodology.	Researchgate

2020	Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Trabajo remoto	<p><b>STORY HIGHLIGHTS</b></p> <p>Federal agencies report cuts to remote work programs. Gallup data show remote work improves business outcomes, attracts talent.</p> <p>An engaged workforce has the best financial outcomes. Recently, several federal agencies reported they're scaling back remote work programs, citing a lack of data regarding remote workers' effectiveness.</p> <p>Given our current service challenges and lack of data on [the agency's telework policy's] impact on public service, Social Security Administration spokesman Mark Hinkle told The Washington Post, now is not the time to experiment with working at home.</p> <p>And a 2016 U.S. Government Accountability Office report on federal telework stated that the agencies it studied had little data to support the benefits or costs associated with their telework programs. All of the selected agencies could provide some supporting documentation for some of the benefits and only two could provide supporting documentation for some of the costs.</p> <p>Gallup analytics has the data. And the data are clear: Remote work not only improves outcomes and employee branding but is a policy that the most talented employees desire.</p>	Gallup
2020	The Power of and: Responsible Business Without Trade-offs	LIBRO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	Valor intrínseco y extrínseco	<p>The Power of And offers a new narrative about the nature of business, revealing the focus on responsibility and ethics that unites today's most influential ideas and companies. R. Edward Freeman, Kirsten E. Martin, and Bidhan L. Parmar detail an emerging business model built on five key concepts: prioritizing purpose as well as profits; creating value for stakeholders as well as shareholders; seeing business as embedded in society as well as markets; recognizing people's full humanity as well as their economic interests; and integrating business and ethics into a more holistic model. Drawing on examples across companies, industries, and countries, they show that these values support persevering in hard times and prospering over the long term. Real-world success stories disprove the conventional wisdom that there are unavoidable trade-offs between acting ethically and succeeding financially. The Power of And presents a conceptual revolution about what it means for business to be responsible, providing a new story for us to tell in order to help all kinds of companies thrive.</p>	University Press of Columbia
2019	Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development	ARTÍCULO	Francia	Criteria ASG	Desarrollo de competencias	Criteria A	<p>Scholars have shown that green human resource management (GHRM) practices enhance a firm's environmental performance. However, existing studies fail to explain how GHRM initiatives can enable a green organisational culture or how such a culture affects the environmental performance and sustainable development of the firm. This paper examines the relationship between GHRM practices, the enablers of green organisational culture, and a firm's environmental performance. We conduct a large-scale survey of 204 employees at Chinese manufacturing firms. Our findings suggest that proenvironmental HRM practices including hiring, training, appraisal, and incentivisation support the development of the enablers of green organisational culture. We suggest the key enablers of green organisational culture include leadership emphasis, message credibility, peer involvement, and employee empowerment. Our paper contributes to HRM theory in terms of originality and utility of research by explaining that the enablers of green organisational culture positively mediate the relationship between GHRM practices and environmental performance. Managers are provided with a detailed understanding of the GHRM practices needed to enable an organisational culture of environmentally aware employees. Finally, we address potential implications of this work for teaching green organisational culture future generations of responsible managers.</p>	Wiley
2019	Using social norms to change behavior and increase sustainability in the real world: a systematic review of the literature	ARTÍCULO	Suiza	Transformación organizacional y Criteria ASG	Gestión del cambio y cultura organizacional, desarrollo de competencias / habilidades	Criteria ASG	<p>Behavioral change interventions based on social norms have proven to be a popular and cost-effective way in which both researchers and practitioners attempt to transform behavior in order to increase environmental and social sustainability in real-world contexts. In this paper, we present a systematic review of over 90 empirical studies that have applied behavioral change interventions based on social norms in field settings. Building on previous research about the sources of information that people use to understand social norms and other local determinants of behavior, we propose a framework organized along two axes that describe intervention context (situated interventions applied in the same context where the target behavior happens versus remote interventions that are applied away from that context) and type of normative information leveraged (interventions that provide summary information about a group versus interventions that expose participants to the opinions and behaviors of others). We also illustrate successful applications for each dimension, as well as the social, psychological and physical determinants of behavior that were leveraged to support change. Finally, based on our results, we discuss some of the elements and practical mechanisms that can be used by both researchers and practitioners to design more integral, effective and sustainable social norm intervention in the real world.</p>	MDP Open Access Journals
2019	Systematic literature review on sustainable human resource management	ARTÍCULO	Brasil	Sostenibilidad Organizacional y Transformación Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Prácticas sostenibles	<p>This study aims to analyze the state-of-the-art of sustainable human resources management and to identify key elements, trends and research gaps. A systematic literature review was carried out using Scopus database, covering the period from 2001 to 2018, which resulted in a corpus of 115 scientific articles. Data analysis occurred through content analysis tools and statistical processing of the abstracts by the Alceste software, version 2015. The results showed four categories, which comprise 74% of the elementary units of the corpus analyzed. The first comprised studies on sustainable leadership, based on individual and group power and embedded in its principles, processes, practices and organizational values. The second demonstrated the relationship among human resources management, environmental sustainability and organizational performance. The third category considered the tensions and paradoxes between human resources management practices and sustainability: on the one hand, human resources management should focus on cost reduction and corporate profitability (in the short-term); on the other, their actions should provide long-term sustainability of organizational performance. The last category dealt with the link between human resources management and the social dimension of sustainability, especially with regard to organizational social responsibility and the company's relationship with its stakeholders. In conclusion, this paper aims to contribute to the ongoing discussion on the topic of sustainable human resources management by analyzing the state of the art and future directions of human resources studies.</p>	Sicne direct / Elsevier
2019	Key Behavioral Indicators and Supply Chain Orientation	ARTÍCULO	Dinamarca	Transformación organizacional	Gestión del cambio	Competencias / KBI	<p>In comprehensive academic supply chain management (SCM) literature, there has been raised a demand to focus more towards human aspects in the study of various supply chain phenomenon (Schorsch et al., 2017; Wieland et al., 2016). It is argued that the literature is too focused on what is labeled the "hard-wiring" of supply chain which primarily concern technology, systems and structures at the expense of the "soft-wiring" - the people dimension (Sweeney, 2013). We often see that SCM issues are concerned with 10% technique and 90% human being (Stenoff et al., 2016; Williams, 2016). This article is concerned with a new concept within the SCM literature that focuses on Key Behavioral Indicators (KBI) (Stenoff et al., 2018). It is concerned about a particular focus on the desired behavior by people operating in internal and external business processes. KBI focus on good and proper behavior, supported by the values on which your company is built (Stenoff et al., 2019a). KBI should be seen as a complement to the traditional Key Performance Indicators (KPIs). KBI focus on the specific behavioral measures that should be considered to strengthen the individuals and team performance.</p>	University of Southern Denmark

2019	Integrative communication for organisational sustainability, an integrative communication relationship model as communication management tool.	ARTÍCULO	Sudáfrica	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Comunicación y participación y sistemas de incentivos	Comunicación	Communication units within organisations strive to positively manage their internal and external relationships with stakeholders. The objective of this research was to develop an integrative communication relationship model to assist communication practitioners to understand and manage these relationships. The model allows practitioners to develop communication strategies that promote organisational sustainability. The study investigated the influence of integrative communication on the sustainability of organisations, and it examined the important role of the integrative communication function in organisations, as well as its influence on organisational sustainability. A key outcome of the study was the development of an integrative communication relationship model. A quantitative research method was used to collect the data, with the analysis comprising descriptive statistics, inferential statistics, and structural equation modelling (SEM). The research illustrates that integrative communication has a definitive influence on organisational sustainability and does not play the same role in the various organisations investigated. Furthermore, the results show that within these organisations, integrative communication had a distinct relationship with stakeholder engagement, corporate governance, the financial perspective, and the resource perspective, influencing organisational sustainability. Unique to the study was the SEM analysis that was performed, highlighting the relationships between the integrative communication constructs and sustainability constructs. What also materialised from the analysis was the emergence of a new construct, "strategic inclusion," which should be further investigated in the academic field of communication management. The managerial implications of the study indicate that there are numerous relationships between integrative communication and organisational sustainability.	Wiley
2018	Generación de valor sustentable. Repensar la valuación empresaria	LIBRO	México	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Criterios ASG	Este libro presenta una innovadora manera de valorar el desempeño empresarial mediante el análisis de factores críticos como conductores de valor en una triple cuenta de resultados: económicos, ambientales y sociales. Por lo que representa una aportación a las Ciencias de la Administración, particularmente de las Finanzas para el desarrollo sustentable. La propuesta central del libro es un modelo ponderado para medir la generación de valor sustentable de manera integral al incluir factores que dan cuenta y razón del desempeño económico, de la gestión ambiental y de la relación social.	UNAM
2018	Bienestar Subjetivo, Estrategias Cognitivo - Afectivas y Familia	ARTÍCULO	España	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, organización sostenible, indicadores de gestión	Gestión del talento humano	El bienestar psicológico es un concepto amplio que incluye dimensiones sociales, subjetivas y psicológicas, así como comportamientos relacionados con la salud en general, que llevan a las personas a funcionar de un modo positivo. El Bienestar Subjetivo mide el grado de felicidad o de satisfacción que, en términos generales, predomina en cada persona según su propio punto de vista. En relación con esto, se conoce que la mente tiene un papel relevante en la construcción de la realidad. Para interpretar la realidad, nuestro pensamiento usa determinadas estructuras cognitivo-afectivas. Los acontecimientos por sí mismos no producen consecuencias conductuales, emocionales y cognitivas, sino que a través de un proceso de valoración personal sobre los eventos se producen dichas consecuencias. Lazarus (2000) argumentaba que antes de que la emoción tuviera lugar, las personas hacen una evaluación automática e inconsciente de lo que está ocurriendo y de lo que va a suponer. Además, Hernández-Guinar (2002, 2010) plantea la existencia de estrategias habituales y peculiares que cada persona muestra en el modo de enfocar, de reaccionar o de interpretar la realidad en situaciones de ego-implicación, es decir, donde las personas se enfrentan a una realidad que les compromete en sus intereses y emociones. También es conocida la relación que existe entre la cohesión y la adaptabilidad familiar (llama- do Sistema Familiar) con el nivel de satisfacción de los integrantes del sistema familiar, tal y como plantea Olson (2000) en su modelo circunplejo. Con la finalidad de conocer las influencias de las estrategias cognitivo-afectivas y la familia con el bienestar subjetivo, se planteó una investigación con 225 estudiantes de la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, a través de un diseño <i>ext post facto</i> . Los resultados ofrecen, entre otros, una relación entre los elementos del sistema familiar, la satisfacción familiar, las estrategias cognitivo-afectivas y el bienestar subjetivo. También nos informa que es posible predecir el bienestar subjetivo más por los aspectos de valoración del mundo y la vida en general y de la satisfacción familiar, que por las variables del sistema familiar. Se concluye con una amplia reflexión del papel que juegan dichas variables en el bienestar subjetivo o más comúnmente llamado felicidad.	Redalyc
2018	The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability	ARTÍCULO	Italia	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, organización sostenible, indicadores de gestión	Sostenibilidad organizacional	This article theorizes and empirically tests the relationship between employee perceptions of human resource practices and their propensity to adopt sustainable behavior (SB) to support organizational change for sustainability. Informed by the literature on corporate greening and organizational behaviour, we developed a structural equation model that links frontline employee perceptions of internal sustainability orientation, supervisory support, training and reward systems to their propensity to adopt in-role and extra-role SB. Furthermore, we investigated the mediating role of "affective commitment to change" with regard to the relationships between human resource practices and SB. Our results show that when sustainability is valued and promoted by the organization and line managers, employees are more likely to internalize and make sense of sustainability, which is subsequently reflected in a higher commitment to adopt SB. Although we also expected that training and rewards would strengthen commitment and willingness to adopt in-role and extra-role SB, rewards appeared to have no effect, and training affected willingness to adopt in-role sustainable behaviour only when mediated by affective commitment. These results provide scholars of corporate sustainability and managers with evidence-based insights on how to design HR practices and strategies to enhance employees' commitment and behaviour supporting organizational change for sustainability.	WILEY
2018	Bienvenidos al Antropoceno	ARTÍCULO	Francia	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Conceptos	Desde la revolución industrial, las innovaciones tecnológicas han liberado al hombre de muchos de los vínculos que lo encadenaban a la Naturaleza. Pero este supuesto progreso podría terminar mal. El cambio climático nos muestra que es hora de dejar de comportarnos como extraños en nuestro propio hábitat.	UNESCO
2018	Unpersuasive: Why arguing about climate change often doesn't work?	ARTÍCULO	Reino Unido	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Tendencias	COMIC: In the US, where political parties have increasingly staked claims on one side of the issue or the other, beliefs may be more about belonging than facts	Knowable Magazine

2018	Business Cases and Corporate Engagement with Sustainability: Differentiating Ethical Motivations	ARTÍCULO	Alemania	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Reputación, cadena de valor	<p>This paper explores links between different ethical motivations and kinds of corporate social responsibility (CSR) activities to distinguish between different types of business cases with regard to sustainability. The design of CSR and corporate sustainability can be based on different ethical foundations and motivations. This paper draws on the framework of Roberts (2003) which distinguishes four different ethical management versions of CSR. The first two ethical motivations are driven either by a reactionary concern for the short-term financial interests of the business, or reputational, driven by a narcissistic concern to protect the firm's image. The third responsible motivation works from the inside-out and seeks to embed social and environmental concerns within the firm's performance management systems, and the fourth, a collaborative motivation, works to bring the outside in and seeks to go beyond the boundaries of the firm to create a dialogue with those who are vulnerable to the unintended consequences of corporate conduct. Management activities based on these different ethical motivations to CSR and sustainability result in different operational activities for corporations working towards sustainability and thus have very different effects on how the company's economic performance is influenced. Assuming that corporate managers are concerned about creating business cases for their companies to survive and prosper in the long term, this paper raises the question of how different ethical motivations for designing CSR and corporate sustainability relate to the creation of different business cases. The paper concludes by distinguishing four different kinds of business cases with regard to sustainability: reactionary and reputational business cases of sustainability, and responsible and collaborative business cases for sustainability.</p>	Springer Nature
2018	People Analytics: A Scoping Review of Conceptual Boundaries and Value Propositions	ARTÍCULO	Italia	Transformación organizacional	Ánalisis de datos	IA, tecnología, capacitación, indicadores de gestión	<p>This mixed-method 'scoping review' mapped the emergence of the term People Analytics (PA), the value propositions offered by vendors of PA tools and services and the PA skills being sought by professionals. Analysis of academic research and online search traffic since 2002 revealed changes in the relative trajectory of PA and conceptually related terms over the past fifteen years, indicating both the re-branding of similar innovations and a differentiation of priorities and communities of practice. The market in commercial PA tools and services is diverse, offering numerous functional and strategic benefits, although published evidence of these outcomes remains sparse. Companies marketing PA systems and services emphasise benefits to employees more than to personnel. Across the sources examined, including specialised online courses, PA was largely aligned with HRM, however its development reflects the shifting focus of HR departments from supporting functional to strategic organisational requirements. Consideration of ethical issues was largely absent.</p>	Elsevier
2017	OIT: reinventar la formación profesional para hacer frente al futuro del trabajo	Noticia	Suiza	Transformación organizacional y Criterios ASG	Gestión del cambio y cultura organizacional, desarrollo de competencias / habilidades	Conceptos	<p>Un nuevo informe de OIT/Interfor titulado "El futuro de la formación profesional en América Latina y el Caribe: diagnóstico y lineamientos para su fortalecimiento", analiza los desafíos planteados en materia de educación y formación por las transformaciones en el mundo del trabajo. La OIT propone una serie de lineamientos para cerrar importantes brechas en materia de productividad, desarrollo productivo y recursos humanos.</p>	OIT
2017	Hacia unos RRHH Basados en la Evidencia : Revista de Eficacia Organizacional	ARTÍCULO	Alemania	Transformación organizacional	Ánalisis de datos	Indicadores de gestión	<p>Purpose Sharing a practitioner perspective on the current value, challenges and future direction of HR analytics, from experience in a Fortune 500 company, to contribute to the development of the field in practice and academia. The paper aims to discuss this issue. Design/methodology/approach Perspective/position paper with practical findings. Findings HR analytics – i.e., applied management/OE science – clearly adds value when a number of pre-conditions are met. The value goes beyond talent outcomes, and applies to profits, cyber security, safety, and other outcomes. Practical implications HR/OE practitioners and academia should continue to work together, and consider both clear monetary value and change management when working toward evidence-based HR and evidence-based management. Social implications The approach increases the impact of for- and non-profit organizations, giving higher impact at lower cost, via more efficient and effective use of human capital and also removes biases present in approaches that are not evidence-based. Originality/value Few very large companies have shared their experiences building up HR analytics, and this paper does exactly that from a large company that has invested heavily in HR analytics and is considered a front-runner globally (Shell). This showcases to practitioners and researchers what HR analytics can be, provided proper investments are made, and practitioners and researchers work together – i.e., what the impact of HR analytics is and what the challenges and pitfalls are.</p>	ResearchGate
2016	Early history of the fields of practice of training and development and organizational development	ARTÍCULO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	Historia del talento humano	<p>The Problem: While the time and place of the birth of the Academy of Human Resource Development are documented, the field of human resource development (HRD) has historical roots that began decades earlier with the emergence of training and development and organization development as fields of practice.</p> <p>The Solution: This article addresses the early history of training and development and organization development, and begins with the influence of World War II on work-related education and training and ends in the mid-1990s. It traces the origins of the field up to, but not including, the founding of the Academy of Human Resource Development in 1994. The historical development of training and development and organization development is shown to be a confluence of historical events and the intellectual contributions of seminal thinkers. The Stakeholders: Stakeholders for this article are researchers, practitioners, and others interested in the history of training and development and organization development.</p>	Universidad de Nebraska
2015	El Acuerdo de París	ARTÍCULO	Francia	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Criterios ASG	<p>El cambio climático constituye una emergencia mundial que va más allá de las fronteras nacionales. Se trata de un problema que exige soluciones coordinadas en todos los niveles y cooperación internacional para ayudar a los países a avanzar hacia una economía con bajas emisiones de carbono.</p> <p>Para abordar el cambio climático y sus impactos negativos, los líderes mundiales en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP21), en París, realizaron un avance más el 12 de diciembre de 2015 con el histórico Acuerdo de París.</p>	Naciones Unidas
2014	What Drives Employees Intentions to Implement Green Practices in Hotels? The Role of Knowledge, Awareness, Concern and Ecological Behavior	ARTÍCULO	China	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criteria A	<p>This study investigates the effects of three green triggers – environmental knowledge, environmental awareness and environmental concern – and employees' ecological behaviour on their intentions to implement green practices in hotel companies. Data was collected through a survey from 438 hotel employees in Hong Kong and structural equation modelling (SEM) was used to test the research hypotheses. The results indicate that the three green triggers are positively associated with ecological behaviour and ecological behaviour is positively associated with intention to implement green practices in hotels. Additionally, ecological behaviour mediates the relationship between the three green triggers and intentions to implement. Theoretical and practical implications are also discussed.</p>	Elsevier

2014	Sustainability and Human Resource Management	LIBRO	Alemania	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Relevancia del talento humano	The role of HRM in developing sustainable business organizations is increasingly attracting attention. Sustainability can be used as a principle for HRM itself and the tasks of Sustainable HRM are twofold. On the one hand it fosters the conditions for individual employee sustainability and develops the ability of HRM systems to continuously attract, regenerate and develop motivated and engaged employees by making the HRM system itself sustainable. On the other hand Sustainable HRM contributes to the sustainability of the business organizations through cooperation with the top management, key stakeholders and NGOs and by realising economic, ecological, social and human sustainability goals. This book provides a comprehensive review of the new area of Sustainable HRM and of research from different disciplines like sustainable work systems, ergonomics, HRM, linking sustainability and HRM. It brings together the views of academics and practitioners and provides many ideas for conceptual development, empirical exploration and practical implementation. This publication intends to advance the international academic and practice-based debates on the potential of sustainability for HRM and vice versa. In 19 chapters, 26 authors from five continents explore the role of HRM in developing economically, socially and ecologically sustainable organizations, the concept of Sustainable HRM and the role of HRM in developing Sustainable HRM systems and how sustainability and HRM are conceptualized and perceived in different areas of the world.	Springer Nature
2014	"La creación de la metáfora del efecto mariposa	ARTÍCULO	España	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Cambio Sistémico	¿Cómo surgió una metáfora científica que hace referencia a sistemas dinámicos no lineales, en los que un cambio en las condiciones iniciales, por mínimo que sea, puede conducir a un comportamiento caótico? Contrario a lo que suele pensarse, esa metáfora tiene su origen no en la mente de un solo individuo, sino en un conjunto de personas y acontecimientos.	Revista Ciencia
2014	Images of America: Hawthorne Works	LIBRO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	Historia del talento humano		Arcadia Publishing
2013	HR, Leadership, Technology and Talent Management Predictions for 2013	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional	Ánalisis de datos	Tecnología	2013 looks to be a year of global growth, but for HR and talent leaders, it will likely continue to present challenges. Berlin by Deloitte just released our 2013 predictions for corporate HR, leadership, and talent management. You can read the entire report here. Overall: A year of global talent imbalances. As the economy starts to grow here and around the world, companies see major imbalances in their skills. Our research shows organizations are struggling to build a global leadership pipeline, train leaders locally, develop strategic mobility programs, and deepen core technical skills. Workforce capabilities have not kept up with the varying changes in business demand, creating an imbalance between what businesses need and they can find in the labor market.	Forbes
2012	Organizational socialization outcomes: now and into the future	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Sostenibilidad organizacional	After decades of research on organizational socialization, much is now known about the important process of adjustment into a new organization and new organizational role. This chapter will focus on an overview of what organizations and newcomers do to help facilitate socialization. We will also review indicators of socialization, identify established outcomes of socialization as well as areas deserving of more attention, and will outline some potential new avenues for research.	Researchgate
2012	La Satisfacción Vital: Su relación con el Prejuicio, la Identidad Nacional, la Autoestima y el Bienestar Material en Inmigrantes	ARTÍCULO	Colombia	Transformación organizacional	Gestión del cambio y cultura organizacional	Sentido de pertenencia	El propósito de esta investigación fue estudiar la relación de la satisfacción vital con varios factores psicosociales corrientemente vinculados a los procesos de migración internacional. En concreto, este estudio exploró la relación de la satisfacción vital – componente cognitivo del bienestar subjetivo – con las variables prejuicio grupal percibido, discriminación personal percibida, autoestima global personal, identidad nacional y bienestar material percibido. La investigación, de tipo empírico y cuantitativo, se realizó a través de un muestreo no probabilístico con inmigrantes colombianos en varias ciudades del Ecuador (N = 185). Confirmadas las hipótesis, se halló una relación positiva entre la satisfacción vital, el bienestar material percibido y la autoestima. Se confirmó así mismo una relación negativa entre la satisfacción vital, la discriminación personal percibida y la identidad nacional. Estas mismas variables, la autoestima, el bienestar material percibido, la discriminación personal percibida y la identidad nacional, emergieron como predictoras de la satisfacción vital. No se confirmó, en cambio, la relación negativa hipotetizada entre la satisfacción vital y el prejuicio grupal percibido. Se hace un análisis de dichos resultados desde la literatura psicosocial.	Redalyc
2012	Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, organización sostenible, indicadores de gestión	Relevancia del talento humano	Hard skills are the technical expertise and knowledge needed for a job. Soft skills are interpersonal qualities, also known as people skills, and personal attributes that one possesses. Business executives consider soft skills a very important attribute in job applicants. Employers want new employees to have strong soft skills, as well as hard skills. This study identified the top 10 soft skills as perceived the most important by business executives: integrity, communication, courtesy, responsibility, social skills, positive attitude, professionalism, flexibility, teamwork, and work ethic.	Business Communication Quarterly
2011	Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano	LIBRO	México	Relevancia y Gestión del Talento Humano	Conceptos	Historia del talento humano	Administración de recursos humanos ofrece a los estudiantes y gerentes en activo una revisión concisa pero integral acerca de los conceptos y las técnicas esenciales en la administración de recursos humanos, en una forma muy clara y comprensible. La mayoría de los libros en este mercado contienen 14 a 18 capítulos y 550 a 800 páginas de gran tamaño. En aproximadamente 450 páginas de formato pequeño y 10 capítulos más el módulo A, esta obra presenta el material esencial de RH que usualmente contienen los libros grandes, pero sin repetición innecesaria, repaso extenso de hallazgos de investigación ni discusiones en profundidad. Quienes lo adoptan utilizan este libro de diversas maneras: como el libro de texto en cursos introductorios de administración de recursos humanos, junto con ejercicios en cursos de administración aplicada de recursos humanos, junto con libros de texto complementarios en cursos que mezclan varios temas (como RH y comportamiento organizacional), en cursos especializados (como "RH para compañías mercantiles") y en la práctica de gerentes de recursos humanos y de linea que desean actualizar sus habilidades en el área de RH.	Prentice Hall
2011	Continuing the evolution: Towards Sustainable HRM and Sustainable Organizations.	ARTÍCULO	Brasil	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Sostenibilidad organizacional	Human resource management (HRM) is among of many discussions nowadays: influence on organizational performance, support to strategic goals and renewal of organizational competencies (Arthur, 1994; Huselid, 1995; Becker and Gerhart, 1996; Huselid et al., 1997; Lacombe and Albuquerque, 2008; Verma and Dewe, 2008; Ferguson and Eionet, 2010; Rasmussen et al., 2010). But a new paradigm is emerging in human resource management: sustainability (Jabbour and Santos, 2008). Thus, more and more, sustainability is becoming part of human resources evolution. Sustainable human resource management is regarding to achieving organizational sustainability through the development of human resources policies, strategies and practices that support the economic, social and environmental dimensions, at the same time. But little is known about how sustainability could be considered in human resource management evolution. Thus, the main objectives of this article are to: B review the historical evolution of human resource management; B rescue the evolutionary models of human resource management; and B present arguments to consider sustainability as the future of human resource management.	Emerald Insight

2011	Libertad de conciencia: el ataque a la igualdad de respeto; vivir en democracia implica respetar el derecho de las personas a elegir estilos de vida con los que no estoy de acuerdo.	LIBRO	España	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	Valor intrínseco y extrínseco	<p>La libertad de conciencia es a menudo entendida como el derecho que poseen los individuos a creer lo que les plazca. Sin embargo, esta interpretación está sujeta a numerosos matices que implican el derecho a actuar de acuerdo a lo que dicta esta conciencia. Dentro de este marco, Nussbaum se ha preocupado especialmente por las garantías políticas que debe ofrecer un estado para proteger dicha libertad y el respeto por las creencias de las personas que uno considera que están equivocadas.</p> <p>El libro tiene dos partes. La primera reproduce una conferencia leída el 28 de junio de 2010, en el Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona. La segunda consiste en una entrevista realizada por Daniel Gamper Sachse, en el mismo día y lugar. Ambas partes hacen hincapié en un tópico común: la distribución desigual de la libertad religiosa bajo una homogeneidad coercitiva. El presupuesto inicial –como suele ocurrir actualmente, cuando los temas abarcan la relación entre religión/iglesia y política/estado- reside en que la libertad de conciencia religiosa es algo deseable en el ideal democrático (ej., Audi, 1997; Klosko, 2004; Bader, 2007). Desde este punto de partida, la preocupación teórica se enfoca en el desarrollo de compromisos políticos que permitan a los individuos un amplio espacio para vivir de acuerdo con su conciencia.</p>	Katz Editores
2011	Creating Shared Value	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico	Reputación, cadena de valor	<p>Unpacking the green premium business strategy: The effect of environmental sustainability on customer behaviour. Corporate &amp; Business Strategy Review, This study examines the influence of Environmental, Social, and Governance (ESG) initiatives on Thai consumers' willingness to pay a premium for instant coffee. Using a quantitative approach, data were collected through online surveys targeting Bangkok-based consumers familiar with ESG practices. The Cochran and Carroll (1953) formula determined a representative sample of 322 respondents. The survey included demographic details, behavioural intentions, and attitudes toward ESG initiatives, assessed via a five-point Likert scale. Results show that environmental factors significantly boost willingness to pay a premium (<math>= 0.266</math>). Although social initiatives, such as farm support and health promotion, were not statistically significant, they contributed to brand loyalty. Governance initiatives, including supply chain transparency, positively influence brand perceptions, encouraging premium purchases. Findings highlight ESG practices as key drivers of positive brand experiences and pricing potential. Social media emerged as a cost-effective channel for promoting ESG initiatives. These insights suggest that companies that integrate ESG into their operations can strengthen customer trust, competitiveness, and sustainability, ensuring long-term business success.</p>	Harvard Business Review
2010	ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones	GUIA	España	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión,	Criterios ASG	<p>Cada vez más, las organizaciones y sus partes interesadas reconocen que adoptar un comportamiento socialmente responsable es tan necesario como beneficioso. Tal y como vimos en el número 9 de esta serie de Cuadernos, "La comunicación y la medición de la RSE", los impactos en el entorno social y medioambiental son una parte fundamental del desempeño de cualquier organización. Además de contribuir al desarrollo sostenible, un comportamiento socialmente responsable puede producir mejoras en aspectos clave de la organización: su ventaja competitiva, su reputación, su capacidad para atraer y retener trabajadores, clientes y usuarios, así como su productividad y la percepción por parte de los inversores de la organización, y sus relaciones con las partes interesadas. Sin embargo, cuando una organización se plantea como integrar la responsabilidad social (RS) en sus actividades diarias, a menudo no tiene muy claro de dónde sacar la información y cómo proceder. La diversidad de códigos y estándares nacionales en RS, muchas veces no del todo compatibles entre sí, crea confusión para los directivos de las organizaciones, que no saben a qué norma acudir. El objeto del presente Cuaderno es ofrecer a los directivos de organizaciones de cualquier tipo – privadas, públicas y no gubernamentales- un resumen de la Guía ISO 26000, la primera norma verdaderamente universal de responsabilidad social.</p>	Universidad de Navarra
2010	Scoping Studies: Advancing the Methodology	ARTÍCULO	Estados Unidos	Scope Review	Scope Review	Conceptos	<p>Scoping studies are an increasingly popular approach to reviewing health research evidence. In 2005, Arksey and O'Malley published the first methodological framework for conducting scoping studies. While this framework provides an excellent foundation for scoping study methodology, further clarifying and enhancing this framework will help support the consistency with which authors undertake and report scoping studies and may encourage researchers and clinicians to engage in this process. We build upon our experiences conducting three scoping studies using the Arksey and O'Malley methodology to propose recommendations that clarify and enhance each stage of the framework. Recommendations include: clarifying and linking the purpose and research question (stage one); balancing feasibility with breadth and comprehensiveness of the scoping process (stage two); using an iterative team approach to selecting studies (stage three) and extracting data (stage four); incorporating a numerical summary and qualitative thematic analysis, reporting results, and considering the implications of study findings to policy, practice, or research (stage five); and incorporating consultation with stakeholders as a required knowledge translation component of scoping study methodology (stage six). Lastly, we propose additional considerations for scoping study methodology in order to support the advancement, application and relevance of scoping studies in health research. Specific recommendations to clarify and enhance this methodology are outlined for each stage of the Arksey and O'Malley framework. Continued debate and development about scoping study methodology will help to maximize the usefulness and rigor of scoping study findings within healthcare research and practice.</p>	Researchgate
2010	Integrated Reporting for a Sustainable Strategy: One Report has the Potential to Significantly Change How Companies Operate and Investors Think. Shifting the Focus from that of Meeting Short-Term Financial Goals to Developing a Long-Term Business Strategy that not Only Makes a Commitment to Corporate Social Responsibility, but also to a Sustainable Society	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional	Organización sostenible como objetivo estratégico, análisis financiero, gobierno corporativo	Gestión de riesgos, análisis financiero, gobierno corporativo	<p>In light of the current economic and social climate, many companies are now publishing voluntary corporate social responsibility or sustainability reports that highlight environmental, social and governance issues pertaining to their business and industry. Such reports typically serve as a supplement to the company's annual financial reports.</p> <p>While these organizations may have the right intentions, in most cases there is little linkage between the information published in these separate reports, which greatly limits either document's overall value.</p> <p>It's an oversight that some companies are beginning to acknowledge and correct. There is an emerging international trend in business where a few innovative companies spanning different countries and industries have looked beyond separate reports for financial and nonfinancial results, integrating this information into a single document referred to as One Report.</p> <p>The majority of these organizations are new to the integrated-reporting arena, producing such a document for only the past year or two. Nonetheless, it appears that these frontrunners have caught the attention of stakeholders and other companies alike, as many organizations are now looking to follow their lead.</p>	Financial Executives Internationa
2009	A Safe Operating Space for Humanity: Identifying and Quantifying Planetary Boundaries that Must not be Transgressed Could Help Prevent Human Activities from Causing 'Unacceptable Environmental Change', argue Johan Rockstrom and Colleagues	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico y desarrollo de competencias	Sostenibilidad, límites planetarios	<p>New approach proposed for defining preconditions for human development</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Crossing certain biophysical thresholds could have disastrous consequences for humanity</li> <li>* Three of nine interlinked planetary boundaries have already been overstepped</li> </ul>	Nature Publishing Group

2006	Governance for sustainability	ARTÍCULO	Estados Unidos	Criterios ASG	Desarrollo de competencias	Criterio G	Corporate governance is fundamentally about such questions as what business is for—and in whose interests companies should be run, and how. Wider issues such as business ethics through entire value chains; human rights, bribery and corruption, and climate change are among the great issues of our time that increasingly cross-cut the rarefied worlds of corporate boardrooms. As a result, a growing proportion of SustainAbility's work has seen the fusion of corporate governance with such wider societal concerns. This paper reviews the increasingly complex cross-connects between the rapidly mutating governance agenda and the burgeoning world of corporate responsibility, social entrepreneurship and sustainable development. We will move through three stages: (1) a brief review of work that SustainAbility has done in the area of corporate governance; (2) the three great waves of societal pressure on business since 1960, and where things seem likely to head next; and (3) some headline conclusions that emerged in this field from the World Economic Forum's 2006 annual summit in Davos.	Blackwell Publishing
2006	The need for Psychological Restoration as a Determinant of Environmental Preferences	ARTÍCULO	Estados Unidos	Transformación organizacional y Niveles organizacionales y multigeneraciones	Gestión del cambio y cultura organizacional, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, organización sostenible, indicadores de gestión	Gestión del talento humano	Environmental preferences vary with the environments evaluated and the people who evaluated them. When research has considered the explanatory power of person variables, it has focused on traits or demographic characteristics. Little research has considered how environmental preferences vary with regularly occurring psychological states, such as attentional fatigue. In this experiment, we investigated the need for psychological restoration as a within-individual determinant of the common preference differential between natural and urban environments. We treated preference as an attitude, constituted of beliefs about the likelihood of restoration during a walk in a given environment and the evaluation of restoration given different restoration needs. College students (N=103) completed the procedure just before a morning lecture (less fatigued condition) or immediately after an afternoon lecture, which itself followed the passage of time and other activities over the day (more fatigued condition). In both fatigued conditions, participants reported more favorable attitudes toward a walk in a forest than a walk in a city center, but this difference was larger with the more fatigued. This result apparently owes to the more fatigued participants' more positive evaluation of attentional recovery, and a greater judged likelihood of restoration when walking in the forest.	Science direct
2006	Preference for Nature in Urbanized Societies: Stress, Restoration, and the Pursuit of Sustainability	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional y Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, gestión de riesgos, indicadores de gestión, desarrollo de competencias	Adaptación, resiliencia	Urbanicity presents a challenge for the pursuit of sustainability. High settlement density may offer some environmental, economic, and social advantages, but it can impose psychological demands that people find excessive. These demands of urban life have stimulated a desire for contact with nature through suburban residence, leading to planning and transportation practices that have profound implications for the pursuit of sustainability. Some might dismiss people's desire for contact with nature as the result of an anti-urban bias in conjunction with a romantic view of nature. However, research in environmental psychology suggests that people's desire for contact with nature serves an important adaptive function, namely, psychological restoration. Based on this insight, we offer a perspective on an underlying practical challenge: designing communities that balance settlement density with satisfactory access to nature experience. We discuss research on four issues: how people tend to believe that nature is restorative; how restoration needs and beliefs shape environmental preferences; how well people actually achieve restoration in urban and natural environments; and how contact with nature can promote health. In closing, we consider urban nature as a design option that promotes urban sustainability.	Wiley
2006	Formación del talento humano, factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones	ARTÍCULO	Colombia	Transformación organizacional	Gestión del cambio	habilidades Criterios ASG	Este trabajo realiza una revisión y análisis de las tendencias actuales en torno al tema de la formación del talento humano y su efecto sobre la productividad y la competitividad en las organizaciones. Partiendo del concepto de talento humano plantea cómo se enlazan los procesos de innovación y formación de manera efectiva para incrementar la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Este análisis conduce, finalmente, a abordar los conceptos de aprendizaje organizacional y trabajo decente desde la perspectiva de un modelo conceptual, el cual fue debidamente validado mediante su implementación en el sistema de gestión del talento humano en empresas latinoamericanas.	Revista Científica:
2005	Scoping Studies: Towards a Methodological Framework	ARTÍCULO	Estados Unidos	Scope Review	Scope Review	Conceptos	This paper focuses on scoping studies, an approach to reviewing the literature which to date has received little attention in the research methods literature. We distinguish between different types of scoping studies and indicate where these stand in relation to full systematic reviews. We outline a framework for conducting a scoping study based on our recent experiences of reviewing the literature on services for carers for people with mental health problems. Where appropriate, our approach to scoping the field is contrasted with the procedures followed in systematic reviews. We emphasize how including a consultation exercise in this sort of study may enhance the results, making them more useful to policy makers, practitioners and service users. Finally, we consider the advantages and limitations of the approach and suggest that a wider debate is called for about the role of the scope of study in relation to other types of literature reviews. (PsycINFO Database Record (c) 2016 APA, all rights reserved)	Internacional Journal of Social Research Methodology
2005	Exposure to Restorative Environments Helps Restore Attentional Capacity	ARTÍCULO	Estados Unidos	Sostenibilidad Organizacional, Transformación Organizacional, Criterios ASG	Organización sostenible como objetivo estratégico, liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Competencias	Three experiments were designed to test the hypothesis that exposure to restorative environments facilitates recovery from mental fatigue. To this end, participants were first mentally fatigued by performing a sustained attention test; then they viewed photographs of restorative environments, nonrestorative environments or geometrical patterns; and finally they performed the sustained attention test again. Only participants exposed to the restorative environments improved their performance on the final attention test, and this improvement occurred whether they viewed the scenes in the standardized time condition or in the self-paced time condition. Results are in agreement with Kaplan's (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. <i>Journal of Environmental Psychology</i> , 15, 169-182] attention restoration theory, and support the idea that restorative environments help maintain and restore the capacity to direct attention.	Elsevier
2005	Are Psychological and Ecological Well-Being Compatible? The Role of Values, Mindfulness, and Lifestyle	ARTÍCULO	Estados Unidos	Niveles organizacionales y multigeneraciones	Liderazgo, comunicación y participación, diversidad generacional, sistemas de incentivos	Gestión del talento humano	Happiness and ecological well-being are often portrayed as conflictual pursuits, but they may actually be complementary. In samples of adolescents (Study 1) and adults (Study 2), we tested this proposition and examined the role of three factors in promoting both subjective well-being (SWB) and ecologically responsible behavior (ERB). In both studies, individuals higher in SWB reported more ERB. An intrinsic value orientation (Studies 1 and 2) and dispositional mindfulness (Study 2) related to higher SWB and ERB, while a lifestyle of voluntary simplicity (Study 2) related to higher ERB. Further analyses showed that the compatibility of SWB and ERB was explained by intrinsic values and mindfulness. These findings offer clues to a sustainable way of life that enhances both personal and collective well-being.	SPRINGER NATURE LINK
2004	The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations	ARTÍCULO	Estados Unidos	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	Criterios ASG	In corporate practice, considerable resources are invested in optimizing formal structures and processes. However, this is often done with very little success. Various studies show that 70% of all reorganization projects fail. A key reason for this is that work in companies often takes place beyond the formal organizational structure in informal, social networks. These networks are established between employees and across different teams and departments and are not visible in the formal organizational chart or formal process description.	Springer Nature
2002	Fundamentación para una metafísica de las costumbres, Edición Roberto R. Aramayo.	ARTÍCULO	España	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	5 dimensiones	Sin lugar a dudas, la Fundamentación para una metafísica de las costumbres (1785) constituye un texto primordial dentro del pensamiento ético. Ninguna otra obra de Immanuel Kant (1724-1804) muestra tanto vigor y grandeza morales, unidos a un fino sentido del detalle psicológico, ni logra definir sus conceptos con un lenguaje tan popular, salpicado de felices imágenes y ejemplos. Aquí se adelantan, de un modo mucho más accesible, las premisas éticas que en 1785 se verían immortalizadas por la Crítica de la razón práctica. La edición, a cargo de Roberto R. Aramayo, se complementa con un oportuno estudio preliminar, una bibliografía selecta y unos detallados índices.	Alianza Editorial

1999	Desarrollo y Libertad	LIBRO	España	Relevancia y Gestión del Talento Humano	5 dimensiones	5 dimensiones	La primera edición del libro fue en 1999, en idioma inglés, con el título <i>Liberty as Freedom</i> . Su contenido se basa en varias conferencias del autor para el Banco Mundial por lo que abarca una pluralidad de temas que tienen en común el bienestar, la libertad y el desarrollo. Está compuesto por doce capítulos: i) la perspectiva de la libertad; ii) los fines y medios del desarrollo; iii) la libertad y los fundamentos de la justicia; iv) la pobreza como privación de capacidades; v) mercados, estado y oportunidad social; vi) la importancia de la democracia; vii) las hambrunas y otras crisis; viii) la agencia de las mujeres y el cambio social; ix) población, alimentos y libertad; x) cultura y derechos humanos; xi) elección social y conducta individual; y xii) la libertad individual como un compromiso social. El libro tiene como objetivo principal analizar al desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales que disfrutan los individuos. La hipótesis que el texto defiende es que el desarrollo consiste en la eliminación de algunos tipos de ausencias de libertad que dejan a los individuos pocas opciones y escasas oportunidades para ejercer su agencia. La tesis que plantea el autor radica en concebir la libertad individual como compromiso social.	Planeta
------	-----------------------	-------	--------	---	---------------	---------------	---	---------