

Impacto de prácticas sostenibles de gestión humana sobre el desempeño organizacional: aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales

Daniel Augusto León Moreno^{*}
Alba Ruth Vargas Montealegre^{**}

Resumen

Esta investigación presenta el análisis del impacto de la gestión humana y la responsabilidad social sobre el desempeño organizacional, a partir de la implementación de prácticas sostenibles de gestión humana. El enfoque es cuantitativo y se emplea el modelo de ecuaciones estructurales como técnica estadística multivariante. La unidad de análisis fue el área encargada de las actividades de gestión humana y responsabilidad social en las empresas. Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario aplicado mediante entrevista a sesenta empresas medianas y grandes de la ciudad de Ibagué, pertenecientes a todos los sectores económicos. Los resultados muestran una correlación positiva entre la gestión humana y la responsabilidad social. En cambio, no se encontró evidencia significativa sobre el impacto de la gestión humana y la responsabilidad social sobre el

^{*}Economista egresado de la Universidad de Ibagué. Asistente de investigación graduado del semillero INFIN. Correo electrónico: leon-9524@hotmail.com

^{**}Docente de tiempo completo de la Universidad de Ibagué. Administradora de empresas de la Universidad del Tolima, especialista en Gerencia del Talento Humano y Desarrollo Organizacional de la Universidad del Tolima, magíster en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales y tutora del semillero INFIN. Correo electrónico: alba.vargas@unibague.edu.co

desempeño organizacional. El artículo constituye, de esta manera, una contribución a la investigación de la gestión humana en el país y la región.

Palabras claves: Gestión humana, responsabilidad social, prácticas sostenibles, modelo de ecuaciones estructurales (SEM).

Introducción

En las últimas décadas, el impacto de las prácticas de gestión humana y las actividades de responsabilidad social sobre el desempeño organizacional ha sido un tema ampliamente investigado en el campo de la administración, debido a los costos asociados a estas áreas de la empresa. En consecuencia, diversos autores han examinado el efecto de múltiples prácticas de gestión humana sobre el desempeño organizacional y han encontrado una relación positiva y estadísticamente significativa (Collins & Clark, 2003; Lee, Lee, & Wu, 2010; Sun, Aryee, & Law, 2007). No obstante, los resultados de las investigaciones realizadas para medir el aporte de la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE) al desempeño organizacional han sido inconsistentes, debido a la presencia de impactos positivos, negativos y neutros (McWilliams & Siegel, 2000).

Por otra parte, existe un interés creciente por estudiar la relación entre la gestión humana y la RSE, producto de la importancia que ambos enfoques han tenido como parte estratégica de la organización, el desarrollo humano y el mejoramiento de la calidad de vida. A escala nacional, los estudios sobre gestión humana han estado enfocados en identificar el estado actual del área y las prácticas implementadas por las organizaciones, generalmente medianas y grandes, de las principales ciudades del país. Algunas investigaciones manifiestan la importancia del talento humano en la gestión y alcance de los objetivos empresariales, así como la necesidad de identificar prácticas de gestión humana que aporten significativamente al desempeño organizacional (Vargas & Toro, 2014).

Para abordar la problemática anterior, así como otros temas relacionados con las ciencias sociales, numerosos autores han empleado los modelos de ecuaciones estructurales como técnica estadística en sus investigaciones (ver Cavazos & Encinas, 2016; González &

Landero, 2008; Serna, Álvarez & Calderón, 2012). Dicha técnica permite estimar la relación existente entre múltiples variables con mayor flexibilidad que los modelos de regresión, al poder incluir errores de medida para todas las variables observables del estudio. Además, una ventaja de este tipo de modelos, según Ruiz, Pardo & Martín (2010), es la posibilidad de determinar el tipo y dirección de las relaciones entre las variables empleadas, a partir de la teoría explicativa que se use como referencia.

Por todo lo anterior, el presente estudio tiene como objetivo analizar el impacto de las prácticas de gestión humana y actividades de RSE sobre el desempeño organizacional, a través de la aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales; se examina, además, la relación existente entre la gestión humana y la RSE. Este artículo sintetiza la información proporcionada por sesenta empresas de los sectores económicos industrial, comercial, de servicios y agropecuario en la ciudad de Ibagué sobre la implementación de las prácticas de gestión humana: Capacitación y desarrollo, Salud y seguridad laboral, Diálogo social, y Balance trabajo-familia; y las dimensiones de RSE: Ética, Cuidado y conservación del medio ambiente, y Vinculación con la comunidad. Para cuantificar el desempeño organizacional se utilizó la información financiera de las empresas en la muestra para el periodo 2012-2015 y se calculó la rentabilidad sobre activos (ROA) para cada organización.

Los resultados del estudio sugieren una correlación positiva entre la gestión humana y la RSE, que confirman la hipótesis planteada y se hallan en sintonía con los estudios que validan este vínculo. Adicionalmente, no se encontraron resultados significativos del impacto de la gestión humana y la RSE sobre el desempeño organizacional, así como tampoco, evidencia de efectos significativos para los sectores económicos y tamaños de empresa.

Además de esta sección, el artículo se estructura de la siguiente manera: en la sección dos se presentan las bases teóricas empleadas para el desarrollo de la investigación; en la sección tres se describen la metodología, las variables y el análisis estadístico empleado; en la sección cuatro se presentan los resultados obtenidos; por último, en la sección cinco se muestran las principales conclusiones sobre el impacto de las prácticas de gestión humana y actividades de RSE sobre el desempeño organizacional,

así como algunas observaciones sobre la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales como técnica estadística.

1. Bases teóricas

1.1 Gestión humana y RSE

Durante muchos años, la gestión humana fue entendida como el área de la organización encargada de actividades operacionales como la selección, contratación, capacitación y despido de personal. Actualmente, la percepción del área ha evolucionado y es vista como una parte estratégica de la empresa que contribuye al mejoramiento del clima organizacional, la satisfacción laboral, la productividad y el rendimiento financiero (Luthans & Sommer, 2005).

De igual manera, el concepto de la RSE y su lugar en la organización han evolucionado con el tiempo. Friedman (1970) formuló que la única responsabilidad social de la empresa es la generación de riqueza para el accionista, en el entendido de que la organización es un proyecto económico que se emprende exclusivamente con ese propósito. Sin embargo, la sociedad moderna considera que, en adición a la búsqueda de beneficios, las empresas deben ser responsables con sus colaboradores y grupos de interés, incluso si asumir esa responsabilidad implica una reducción en las ganancias (Bernstein, 2000).

Como resultado de la percepción actual de la gestión humana y la RSE como partes estratégicas y contribuidoras de valor agregado para la organización, varios autores se han interesado por examinar el vínculo existente entre las dos áreas. Peláez-León, García Solarte & Azuero Rodríguez (2014) consideran que, para crear valor en las empresas, la gestión humana y la RSE deben estar alineadas con la estrategia de negocios, sin limitar el accionar de las dos áreas. Igualmente, Fenwick & Bierema (2008) sugieren tres maneras en las cuales la gestión humana puede ampliar su relación con la RSE: en primer lugar, el área de gestión humana debe familiarizarse con los principios y objetivos de la responsabilidad social dentro de la organización; en segundo lugar, la gestión humana debe asistir a la organización en el reconocimiento de sus grupos de interés, y, en tercer lugar, el área de gestión humana debe examinar los posibles vínculos entre la RSE y el desarrollo organizacional.

A partir de la evidencia anterior, sobre el vínculo entre la RSE y la gestión humana, se establece la siguiente hipótesis:

H1. La gestión humana y la RSE se encuentran positivamente relacionadas.

1.2 Gestión humana, RSE y desempeño organizacional

El efecto de la RSE sobre el desempeño organizacional ha sido examinado en múltiples estudios, con resultados inconsistentes y contradictorios. Lin, Yang, & Liou (2009) sugieren que la variación en los resultados puede deberse a un análisis incorrecto al incluir variables inadecuadamente controladas, ya que cuando el modelo es especificado correctamente, la RSE ofrece una notable ventaja sobre el desempeño financiero en el largo plazo. En contraste, Martínez-Campillo, Cabeza-García & Marbella-Sánchez (2013) afirman que las actividades de responsabilidad social pueden no ser capaces de compensar económicamente los costos asociados a su implementación y, por lo tanto, la RSE no debe ser considerada como un factor de rentabilidad para la organización. Asimismo, la correcta realización de actividades sociales no es la única forma que proporciona la RSE para impactar positivamente en el desempeño organizacional. Yusoff, Mohamad, & Darus (2013) señalan una relación positiva entre la estructura de divulgación de la RSE y el desempeño financiero del año siguiente, de tal manera que es determinante para las organizaciones no solo la implementación de actividades socialmente responsables, sino también el mejoramiento de sus estrategias de reporte.

En relación con la causalidad entre la RSE y el desempeño organizacional, Waddock & Graves (1997) formulan una relación positiva bidireccional, entendida como un círculo de retroalimentación en el cual las organizaciones con un alto desempeño financiero tendrán recursos disponibles para invertir en actividades de RSE que mejoren las relaciones con sus colaboradores y grupos de interés, lo cual, a la vez, permitirá a las empresas conseguir mayores ganancias en el futuro.

De igual forma, existe evidencia que relaciona positivamente prácticas individuales de gestión humana con el desempeño organizacional, como la selección de personal (Terpstra & Rozell, 1993), la compensación (Brown, Sturman, & Simmering, 2003) y el balance trabajo-familia (Perry-Smith & Blum, 2000); así como también,

evidencia positiva entre el desempeño organizacional y múltiples prácticas implementadas en conjunto (Subramony, 2009; Gooderham, Parry, & Ringdal, 2008). Sin embargo, Patterson et al. (2007) cuestionan si es prematura la interpretación de los estudios como pruebas concluyentes de una relación positiva entre la gestión humana y el desempeño organizacional; consideran, además, que no es posible descartar que la relación esté condicionada por un tercer factor.

A partir de la evidencia anterior sobre la relación positiva entre las prácticas de gestión humana y las actividades de RSE con el desempeño organizacional, se establecen las siguientes hipótesis:

H2. Las prácticas de gestión humana inciden positivamente sobre el desempeño organizacional.

H3. Las actividades de RSE inciden positivamente sobre el desempeño organizacional.

Metodología

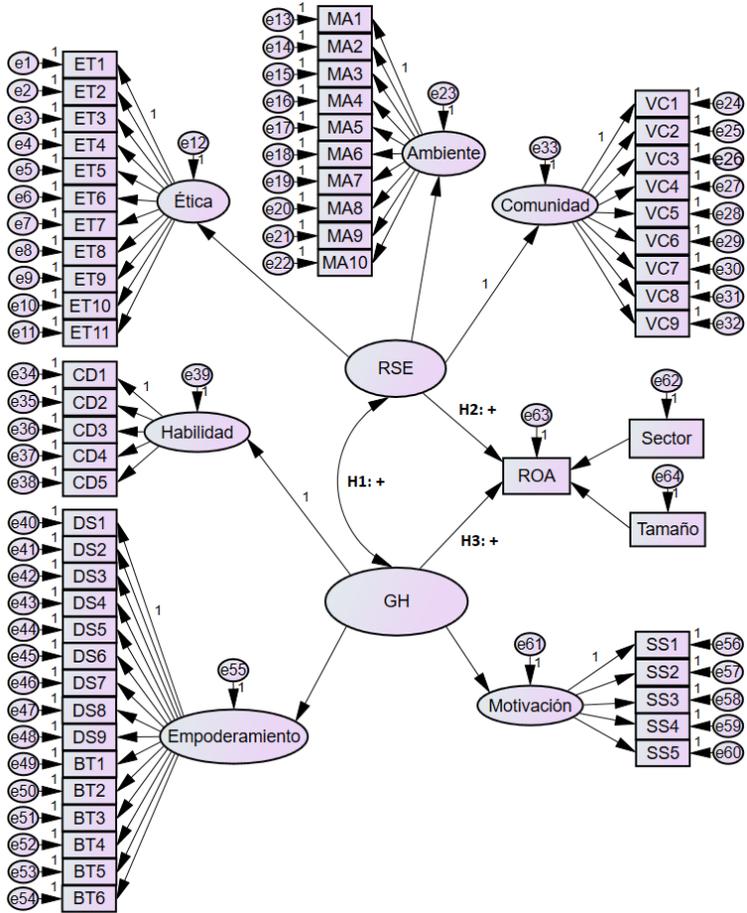
Se analizó una muestra aleatoria de sesenta empresas de los sectores económicos industrial, comercial, de servicios y agropecuario que se encontraban operando en la ciudad de Ibagué para el año 2016. Las empresas fueron clasificadas en dos tipos de tamaño de acuerdo al número de colaboradores: medianas (50-200 empleados) y grandes (200 y más empleados). Del total de empresas en la muestra, trece corresponden al sector industrial, dieciséis al sector comercial, veintitrés al sector de servicios y ocho al sector agropecuario; mientras que cuarenta y seis empresas son de tamaño mediano y catorce de tamaño grande.

La unidad de análisis fue el área encargada de las actividades de gestión humana y responsabilidad social en las empresas. La recolección de información se llevó a cabo con un cuestionario aplicado mediante entrevista a la persona responsable de estas áreas en cada organización. El cuestionario fue diseñado con base en la norma ISO 26000 y estaba compuesto por 55 ítems que medían, en escala tipo Likert [1-5], el grado de implementación de las prácticas de gestión humana y las dimensiones de RSE en cada empresa. De los ítems mencionados, treinta estaban relacionados con las dimensiones de RSE: Ética, Cuidado y conservación del medio ambiente, y Vinculación con la comunidad; y 25 ítems con las

prácticas de gestión humana: Capacitación y desarrollo, Salud y seguridad laboral, Diálogo social, y Balance trabajo-familia.

El desempeño organizacional fue medido a través de la rentabilidad sobre activos (ROA), indicador financiero que permite conocer la eficiencia de la empresa a la hora de emplear sus activos para generar ganancias. La información fue recuperada de las bases de datos de la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia Financiera de Colombia del periodo 2012-2015. Posteriormente, fue estimado el ROA promedio de cada empresa para obtener un indicador consolidado por organización. Las variables de control empleadas en el estudio fueron el sector económico y el tamaño de empresa.

Figura 1. Modelo hipotético para predecir el desempeño organizacional (rendimiento sobre activos)



Fuente: Elaboración propia

Nota: Los ítems empleados en el modelo se encuentran abreviados de la siguiente manera, según la práctica de gestión humana y dimensión de RSE a la cual pertenecen: ET: Ética, MA: Cuidado y conservación del medio ambiente, VC: Vinculación con la comunidad, CD: Capacitación y desarrollo, DS: Diálogo social, BT: Balance trabajo-familia, y SS: Salud y seguridad en el trabajo.

Para el análisis de la influencia de las prácticas de gestión humana y dimensiones de RSE sobre el desempeño organizacional fue construido un modelo conceptual que incluye las hipótesis por examinar (Figura 1). Este modelo agrupa los ítems relacionados con cada práctica de gestión humana de acuerdo con la conceptualización sugerida por Lepak et al. (2006), que clasifica las prácticas de gestión humana en tres dimensiones: prácticas mejoradoras de habilidades, prácticas mejoradoras de motivación y prácticas mejoradoras de empoderamiento. Según Jiang et al. (2012), las prácticas mejoradoras de habilidades son diseñadas para conseguir colaboradores más habilidosos a través de actividades de capacitación; las prácticas mejoradoras de motivación son implementadas para mejorar la motivación del empleado por medio de incentivos, beneficios y seguridad en el trabajo; y por último, las prácticas mejoradoras de empoderamiento son diseñadas con el propósito de animar a los trabajadores a usar sus habilidades y motivación en orden de alcanzar los objetivos organizacionales.

Para examinar la pertinencia del modelo, los constructos de RSE y gestión humana fueron evaluados en términos de validez convergente y discriminante. En los ocho modelos de medición, incluyendo aquellos de segundo orden, solo los indicadores que tuvieron una carga factorial estandarizada mayor o igual (\geq) a 0.5 fueron retenidos. La validez convergente fue confirmada por medio de la carga factorial (indicadores con cargas >0.5). En cambio, la validez discriminante no fue satisfactoria, debido a que la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE por sus siglas en inglés) para cada constructo debe ser mayor a su correlación con las demás variables latentes y no menor, como ocurre para los constructos del modelo, a excepción de la práctica Ética (Tabla 1).

Tabla 1. Criterio de validez discriminante del modelo propuesto

Constructos	1	2	3	4	5	6
Ética	0.806					
Ambiente	0.783	0.796				
Comunidad	0.753	0.738	0.724			
Habilidad	0.694	0.792	0.608	0.776		
Motivación	0.699	0.772	0.725	0.928	0.815	
Empoderamiento	0.792	0.835	0.663	0.944	0.926	0.720

Fuente: Elaboración propia

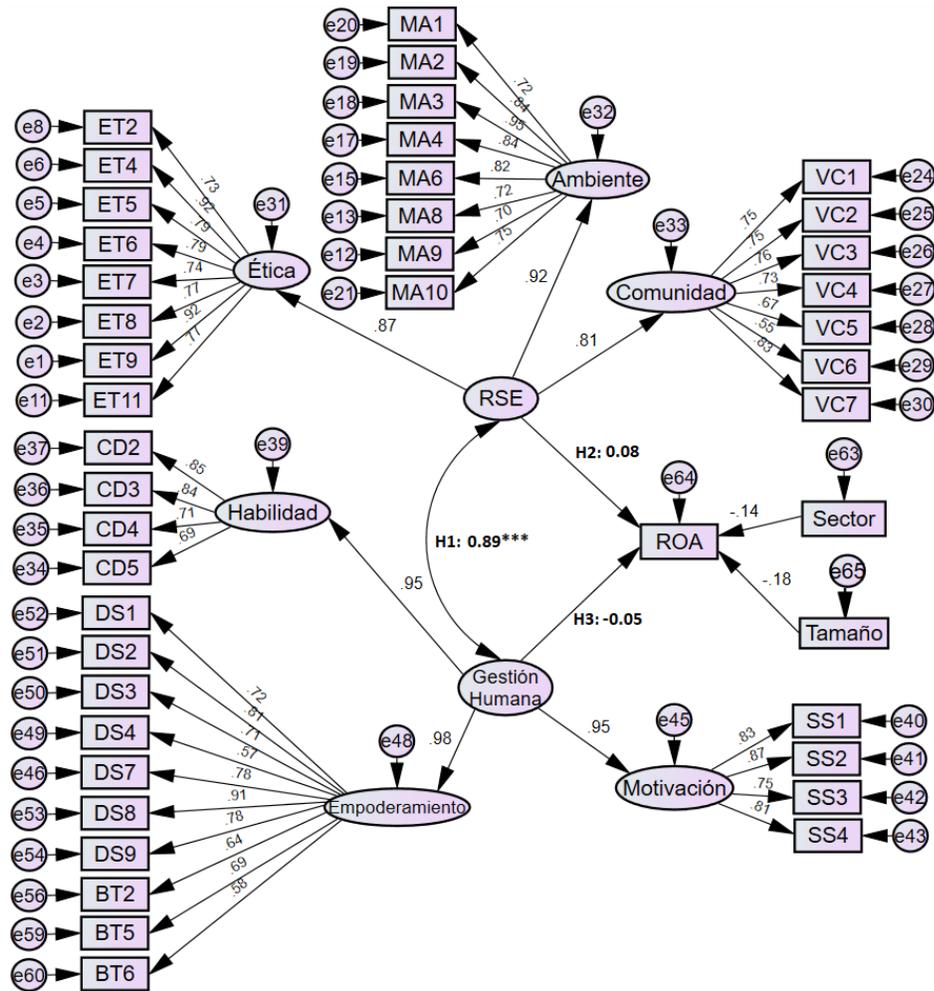
Nota: Los valores de la diagonal principal corresponden a la raíz cuadrada de la varianza extraída media (AVE).

El ajuste del modelo fue determinado con las pruebas Chi cuadrado χ^2 ; el Índice de ajuste comparativo (CFI por sus siglas en inglés), y el Error cuadrático medio de la aproximación (RMSEA por sus siglas en inglés). El análisis del modelo fue realizado utilizando el *software* estadístico AMOS v.24.

Resultados

Los resultados del modelo de ecuaciones estructurales examinado se presentan en la Figura 2, y las estimaciones estandarizadas para cada ítem y constructo empleado se muestran en el Anexo 1. El modelo presenta un bajo ajuste para las pruebas Chi cuadrado $\chi^2 = 0.00$ (un valor mayor a 0.05 indica buen ajuste); Índice de ajuste comparativo-CFI= 0.53 (un valor mayor a 0.90 indica buen ajuste, Bentler, 1992); y Error cuadrático medio de la aproximación-RMSEA =0.16 (un valor menor o igual a 0.05 indica buen ajuste, Browne & Cudeck, 1993).

Figura 2. Versión final del modelo de ecuaciones estructurales para predecir el desempeño organizacional (rendimiento sobre activos)



Fuente: Elaboración propia

***: Significativo al .001.

Como se observa en la Figura 2, los ítems con cargas factoriales mayores (>) a 0.5 componen la versión final del modelo, mientras que los ítems con cargas factoriales menores (<) a 0.5 fueron retirados. De esta manera, los modelos de medición para las variables latentes son representados adecuadamente por los indicadores utilizados, siendo significativos al nivel 0.001 para todos los constructos del modelo (Anexo1).

En relación con el constructo de RSE, el modelo indica la fuerza de la relación con las dimensiones de Ética, Cuidado del medio ambiente y Vinculación con la comunidad, con cargas factoriales superiores a 0.81, donde Medio ambiente (0.92) es la medición más fuerte. En cuanto al constructo de gestión humana, el modelo indica la fuerza de la relación con las prácticas mejoradoras de habilidades, de motivación y de empoderamiento, con cargas superiores a 0.95, donde las prácticas mejoradoras de empoderamiento (0.98) son la medición más fuerte. Asimismo, los resultados indicaron que la relación entre la gestión humana y la RSE es significativamente positiva (correlación=0.89). En contraste, no se encontró un efecto positivo y significativo de la RSE sobre el desempeño organizacional (carga factorial =0.08), así como tampoco se encontraron efectos significativos derivados de la gestión humana (carga factorial =-0.05), el sector económico (carga factorial =-0.14), y el tamaño de empresa (carga factorial =-0.18).

De las tres hipótesis planteadas, la hipótesis 1 sobre la relación positiva entre la gestión humana y la RSE resultó significativa, mientras que no se encontró evidencia significativa que soporte las investigaciones a favor de estos efectos para las demás hipótesis del impacto de la gestión humana y la RSE sobre el desempeño organizacional.

Conclusiones

La relación positiva entre la gestión humana y la RSE es un hecho evidente, confirmado por numerosas investigaciones realizadas en el área y por los resultados obtenidos en este estudio. Aun así, la causalidad existente entre estas dos áreas es un tema de amplia discusión, con posiciones opuestas como lo manifestado por Saldarriaga (2013), quien identifica la RSE como una estrategia de la gestión humana que incide de manera directa en la administración de las personas en la organización; y Calderón, Álvarez, & Naranjo (2011), quienes señalan, por el contrario, que la gestión humana está trascendiendo su papel instrumental para convertirse en apoyo para la competitividad de las organizaciones, ayudando a las empresas en el cumplimiento de su responsabilidad social. Por otro lado, y pese a la evidencia a favor del impacto de la gestión humana y la RSE sobre el desempeño organizacional, los resultados de la investigación no sugieren la existencia de efectos significativos provenientes de estas áreas.

Este estudio contribuye a la investigación de la gestión humana y la RSE en el país y la región, al identificar en empresas medianas y grandes de Ibagué el estado actual de la implementación de prácticas y actividades relacionadas con el desarrollo humano de los colaboradores, además de analizar su impacto sobre el desempeño organizacional.

Asimismo, la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales en investigaciones relacionadas con las ciencias sociales ha evolucionado con el tiempo, pues pasó de ser una técnica estadística utilizada por especialistas con profundos conocimientos en álgebra y programación, a ser una valiosa herramienta para un amplio público científico (Nachtigall et al., 2003), accesible, incluso, para estudiantes e investigadores sin avanzados conocimientos estadísticos. Adicionalmente, los modelos de ecuaciones estructurales permiten enriquecer sustancialmente el componente analítico de los estudios, y es posible usarlos como una alternativa estadística en la confirmación de teorías.

Como limitaciones del estudio es necesario considerar que la validez discriminante para el modelo no fue satisfactoria, así como el ajuste del modelo tampoco es adecuado. El número de empresas en la muestra es inferior al tamaño recomendado (doscientas muestras como mínimo o veinte casos por parámetro) Kline (2016), y las variables empleadas no estaban normalmente distribuidas. Por tal razón, los resultados del estudio y su generalización deben ser interpretados con cautela. Para futuros estudios sobre el impacto de las prácticas de gestión humana y actividades de RSE sobre el desempeño organizacional, que utilicen modelos de ecuaciones estructurales como técnica estadística, se recomienda analizar otro tipo de indicadores financieros o de gestión, así como incluir variables de control adicionales que permitan medir con mayor precisión el desempeño organizacional.

Referencias

- Bentler, P. M. (1992). *EQS Structural Equation Program Manual*. Los Angeles: BMDP.
- Bernstein, A. (2000). Too much corporate power? *Business Week*, 149.
- Brown, M. P., Sturman, M. C., & Simmering, M. J. (2003). Compensation policy and organizational performance: the efficiency, operational and financial implications of pay levels and pay structure. *The Academy of Management Journal* 46 (6), 752–762.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit.. En K. Bollen & S. J. Long (Ed.), *Testing structural equations models* (pp. 154, 136-136). London, United Kingdom: Sage focus editions.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188. doi: 10.1016/S0123-5923(11)70151-6

- Cavazos Arroyo, J., & Encinas Orozco, F. C. (2016). Influencia del engagement académico en la lealtad de estudiantes de posgrado: un abordaje a través de un modelo de ecuaciones estructurales. *Estudios Gerenciales*, 32 (140), 228-238. doi: 10.1016/j.estger.2016.07.001
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The Role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *The Academy of Management Journal*, 46 (6), 740-751. doi: 10.2307/30040665
- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12 (1), 24-35. doi: 10.1111/j.1468-2419.2007.00293.x
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. doi: 10.1007/978-3-540-70818-6_14
- González, M. T., & Landero, R. (2008). Confirmación de un modelo explicativo del estrés y de los síntomas psicósomáticos mediante ecuaciones estructurales. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 23 (1), 7-18. doi: 10.1590/S1020-49892008000100002
- Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of european firms. *The International*, 19 (11), 2041-2056.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55 (6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.
- Lee, F.-H., Lee, T.-Z., & Wu, W.-Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (9), 1351-1372. doi:10.1080/09585192.2010.488428
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25 (May 2017), 217-271. doi: 10.1016/S0742-7301(06)25006-0
- Lin, C.-H., Yang, H.-L., & Liou, D.-Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31 (1), 56-63. doi: 10.1016/j.techsoc.2008.10.004
- Luthans, K. W., & Sommer, S. M. (2005). The impact of high performance work on industry-level outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 17 (3), 327-345.
- Martínez-Campillo, A., Cabeza-García, L., & Marbella-Sánchez, F. (2013). Responsabilidad social corporativa y resultado financiero: evidencia sobre la doble dirección de la causalidad en el sector de las cajas de ahorros. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16 (1), 54-68. doi: 10.1016/j.cede.2012.04.005
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2000). Corporate Social Responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21 (5), 603-609.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003). (Why) should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling. *Methods of Psychological Research*, 8 (2), 1-22.
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., & Booth, A. (2007). Review of the validity and reliability of measures of human resource management, 44 (0).
- Peláez-León, J. D., García Solarte, M., & Azuero Rodríguez, A. R. (2014). La relación estratégica entre gestión humana y la responsabilidad social empresarial: Avances de una explicación en un caso colombiano. *Suma de Negocios*, 5 (11), 15-28. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70016-3
- Perry-Smith, J. E., & Blum, T. C. (2000). Work-Family human resource bundles and perceived organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1107-1117.
- Ruiz, M. A., Pardo, A., & Martín, S. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31 (1), 34-45. Recuperado de www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441004
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29 (126), 110-117. doi: 10.1016/S0123-5923(13)70026-3

- Serna Gómez, H. M., Álvarez Giraldo, C. M., & Calderón Hernández, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional. Un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Acta colombiana de Psicología*, 15 (2), 119-134.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management*, 48(5), 745-768. doi: 10.1002/hrm.20315
- Sun, L., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577. doi: 10.5465/amj.2007.25525821
- Terpstra, D., & Rozell, E. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46(1), 27-48.
- Vargas, A. R., & Toro, D. P. (2014). *Estado actual de la Gestión Humana en ciudades intermedias de Colombia- Caso Manizales e Ibagué*. Universidad de Manizales, Manizales, Colombia. Recuperado de http://ridum.umanizales.edu.co:8080/jspui/bitstream/6789/1800/1/Alba_Ruth_Vargas_2014.pdf
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::AID-SMJ869>3.0.CO;2-G
- Yusoff, H., Mohamad, S. S., & Darus, F. (2013). The influence of CSR disclosure structure on corporate financial performance: Evidence from stakeholders' perspectives. *Procedia Economics and Finance*, 7, 213-220. doi: 10.1016/S2212-5671(13)00237-2

Anexos

Anexo 1. Estimadores estandarizados del modelo de ecuaciones estructurales

Constructo	Ítem	Carga factorial	Constructo	Ítem	Carga factorial
Ética	ET2	.73	Medio ambiente	MA1	.72
	ET4	.92		MA2	.84
	ET5	.79		MA3	.95
	ET6	.79		MA4	.84
	ET7	.74		MA6	.82
	ET8	.77		MA8	.72
	ET9	.92		MA9	.76
	ET11	.77		MA10	.75
Comunidad	VC1	.75	Habilidad	CD2	.85
	VC2	.75		CD3	.84
	VC3	.76		CD4	.71

	VC4	.73		CD5	.69
	VC5	.67	Motivación	SS1	.83
	VC6	.55		SS2	.87
	VC7	.83		SS3	.75
				SS4	.81
	DS1	.72	RSE	Ética	.86
	DS2	.81		Medio ambiente	.92
	DS3	.72		Comunidad	.81
	DS4	.58	GH	Habilidad	.95
Empoderamiento	DS7	.78		Motivación	.95
	DS8	.90		Empoderamiento	.98
	DS9	.78	Índices de bondad de ajuste		
	BT2	.64	Chi cuadrado X ²		.000
	BT5	.70	CFI		.529
	BT6	.58	RMSEA		.163
RSE	ROA	.08*			
GH	ROA	-.05*			
Sector	ROA	-.14*			
Tamaño	ROA	-.18*			

Fuente: Elaboración propia

Nota: Todas las estimaciones son significativas a nivel $p < .001$, a excepción de las estimaciones señaladas (*).