

Año 26 No. 93  
Enero-Marzo, 2021



Año 26 No. 93

Enero-Marzo, 2021



ANIVERSARIO

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)

# Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional

Vergara-Romero, Arnaldo\*  
Márquez Sánchez, Fidel\*\*  
Sorhegui-Ortega, Rafael\*\*\*  
Olalla-Hernández, Alex\*\*\*\*

## Resumen

La finalidad del artículo es examinar la teoría del capital humano y la sostenibilidad, siendo la primera el actor central de la segunda, observando una relación de apoyo de manera efectiva a la dirección estratégica del desarrollo de las empresas. La metodología se fundamenta en el análisis de artículos de investigación de base de datos indexadas de alto impacto como Scopus y Web of Science, estructurando una reflexión del trabajo conceptual de sostenibilidad en las teorías de administración y gestión, con un enfoque en la elucidación a través de la comparación relacional. Se destaca en los resultados que más allá del análisis de las competencias específicas de los colaboradores, es necesario desarrollar una comprensión integral de la sostenibilidad. Por lo que se requiere una estrecha cooperación entre los colaboradores, la gestión formativa y la gerencia de todas las áreas y funciones de la empresa. Las empresas para alcanzar la sostenibilidad dependen absolutamente del apoyo de sus colaboradores. Los diferentes niveles directivos y los planes formativos que se desarrollen en las empresas son claves en el desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad.

**Palabras clave:** objetivos de desarrollo sostenible; sostenibilidad; gestión corporativa; sector privado; capital humano.

---

**Recibido:** 19.06.20 **Aceptado:** 15.11.20

\* Magister en Economía. Docente-Investigador, Universidad Ecotec, Samborondón-Ecuador y Universidad Espíritu Santo, Samborondón-Ecuador. E-mail: [avergarar@ecotec.edu.ec](mailto:avergarar@ecotec.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8503-3685>

\*\* Doctor en Economía. Docente-Investigador, Universidad Ecotec, Samborondón-Ecuador y Universidad Espíritu Santo, Samborondón-Ecuador. E-mail: [fmarquez@ecotec.edu.ec](mailto:fmarquez@ecotec.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1856-4464>

\*\*\* Doctor en Economía. Docente-Investigador, Universidad Ecotec, Samborondón-Ecuador. E-mail: [rsorhegui@ecotec.edu.ec](mailto:rsorhegui@ecotec.edu.ec). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7882-5246>

\*\*\*\* Magister en Administración de Empresas. Magister en Economía. Economista. Investigador principal de Ypsilon Desarrollo Sostenible & Responsabilidad Corporativa. E-mail: [consultor@ypsilon.com](mailto:consultor@ypsilon.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7305-4750>

# Human Capital: Central Actor for Organizational Sustainability

## Abstract

The purpose of the article is to examine the theory of human capital and sustainability, the former being the central actor of the latter, observing an effective support relationship to the strategic direction of business development. The methodology is based on the analysis of high-impact indexed database research articles such as Scopus and Web of Science, structuring a reflection of the conceptual work of sustainability in administration and management theories, with a focus on elucidation through of relational comparison. It stands out in the results that beyond the analysis of the specific competencies of the collaborators, it is necessary to develop a comprehensive understanding of sustainability. Therefore, close cooperation is required between the collaborators, the training management and the management of all areas and functions of the company. To achieve sustainability, companies absolutely depend on the support of their collaborators. The different management levels and the training plans that are developed in companies are key in the development and implementation of a sustainability strategy.

**Keywords:** sustainable development goals; sustainability; corporate management; private sector; human capital.

## 1. Introducción

El desarrollo sostenible experimenta una expansión discursiva, conceptual y práctica a partir del año 2015, en la nueva agenda que adoptaron los líderes mundiales con una meta a 15 años. Este desarrollo sostenible representa el equilibrio entre la economía, la ecología y el ámbito social, formando parte de un principio rector del desarrollo social a nivel mundial (United Nations-UN, 2019).

También en el contexto corporativo, la sostenibilidad se ha convertido en un valor central del desarrollo corporativo estratégico (Aastha y Shazi, 2019). Cada vez más empresas siguen este principio rector, formulan las cifras claves correspondientes y documentan sus

éxitos en los informes de sostenibilidad.

Sin embargo, sin la convicción de la gerencia de la empresa, gerentes de áreas y colaboradores sin las habilidades necesarias, la sostenibilidad en las empresas sigue siendo una fórmula vacía (Lazareva, Anopchenko y Murzin, 2019).

El siguiente artículo tiene la finalidad de examinar la teoría del capital humano y la sostenibilidad, siendo la primera el actor central de la segunda, observando una relación de apoyo de manera efectiva a la dirección estratégica del desarrollo de las empresas.

Para cumplir el objetivo del artículo, se fundamentó en el análisis de artículos de investigación de base de datos indexadas de alto impacto

como Scopus y Web of Science, estructurando una reflexión del trabajo conceptual de sostenibilidad en las teorías de administración y gestión, con un enfoque en la elucidación a través de la comparación relacional.

## 2. Sostenibilidad: Aspectos teóricos

El término “desarrollo sostenible” en su significado actual se remonta a la Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo. En su informe final, el llamado Informe Brundtland de 1987, la Comisión define el desarrollo como sostenible si satisface las necesidades de la generación actual sin poner en peligro las oportunidades futuras, satisfaciendo sus propias necesidades y eligiendo su estilo de vida (UN, 2019).

En la Cumbre de la tierra de Río de Janeiro, funcionarios gubernamentales de más de 170 países acordaron en 1992 el principio de “desarrollo sostenible”. Varias conferencias de seguimiento lucharon con pasos concretos para implementar la misión. Latinoamérica también ha convertido el desarrollo sostenible como principio rector para el desarrollo social y cada gobierno ha desarrollado una estrategia nacional de sostenibilidad que actualiza regularmente (UN, 2020).

Los problemas de sostenibilidad también juegan un papel crucial para la economía en su conjunto y para las empresas individuales. Las tendencias actuales de sostenibilidad, tales como, cambio climático, escasez mundial de agua, pérdida de biodiversidad, deforestación, desertificación, cambio demográfico, crecimiento de la población mundial y aumento de la pobreza (Simion, y Tobă, 2018).

Estas tendencias afectan la vida en la actualidad y dramáticamente para las próximas décadas. Un gran ejemplo es el aumento de las condiciones climáticas extremas o el aumento de los precios de las materias primas ya anuncian estas tendencias (Pacherres-Nolivos, Vergara-Romero y Sorhegui-Ortega, 2020; Márquez, 2019; Vergara-Romero, Sorhegui-Ortega & Garnica-Jarrin, 2019).

Para las empresas, estos desarrollos significan riesgos considerables, pero también grandes oportunidades. Los bienes y servicios nuevos e innovadores que ayudan a superar estos desafíos abren nuevas áreas de negocio y nuevas oportunidades para el éxito económico. Las empresas comprometidas con consideraciones de sostenibilidad se posicionan con éxito en la competencia, se preparan para el futuro y al mismo tiempo asumen su responsabilidad social (Drela, 2020).

Por lo tanto, la sostenibilidad no es solo una necesidad y un requisito de responsabilidad para hacer posible la vida en el planeta para las generaciones futuras. La sostenibilidad ya se está convirtiendo en un factor clave en el éxito económico de las empresas (Gallardo-Vásquez, Valdez-Juárez y Lizcano-Álvarez, 2019). A pesar de las considerables dificultades metodológicas para medir los efectos económicos de la gestión sostenible, por ejemplo, una bolsa de valores con empresas basados en la sostenibilidad.

Sin embargo, el desarrollo sostenible de una empresa no solo debe entenderse como un asunto del departamento de sostenibilidad o del departamento de relaciones públicas corporativas (Claver-Cortés, Zaragoza-Sáez y González Illescas, 2018). Incluir una empresa en el principio

rector de la sostenibilidad requiere anclarse en la estrategia corporativa y la implementación en todas las áreas y funciones de la empresa. La sostenibilidad debe integrarse consistentemente en los sistemas de gestión, los procesos y la cultura de la empresa (Oyasu, 2019).

Un paso importante para alinear una empresa con la sostenibilidad es recopilar y documentar información sobre el impacto de su propio negocio en el medio ambiente. La Global Reporting Initiative (GRI, 2020) del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente ha desarrollado un enfoque diferenciado y aprobado.

La iniciativa proporciona un marco para informes de sostenibilidad que ayuda a las organizaciones a registrar y presentar su desempeño de sostenibilidad en términos de criterios económicos, ecológicos y sociales definidos (Vergara-Romero et. al., 2020). El Balanced Scorecard ofrece opciones para vincular los informes de sostenibilidad con la gestión corporativa.

Los objetivos de sostenibilidad pueden integrarse en los Balanced Scorecard existentes o mostrarse en un cuadro de mando integral de sostenibilidad. Sin embargo, la experiencia muestra que muchas empresas no logran cerrar la brecha entre la estrategia y la implementación (Herman y Suci, 2019).

Esto probablemente se deba en parte al hecho de que las pautas, estrategias y visiones se formulan de manera muy específica. Ocasionalmente, los objetivos existentes también se vinculan posteriormente con la estrategia de sostenibilidad para satisfacer las demandas de la gestión. Otra razón que se puede atribuir a las dificultades de implementación es que

el desarrollo de capital humano es muy poco entendido y utilizado como socio estratégico en el desarrollo corporativo para la sostenibilidad (Chams y García-Blandón, 2019).

Implementar la sostenibilidad en las empresas requiere un esfuerzo considerable. La reestructuración de largo alcance es a menudo necesaria. Los gerentes de sostenibilidad o responsabilidad deben actuar como agentes de cambio. La tarea de este gerente es desarrollar estructuras, sistemas y procesos que respalden los objetivos de desarrollo de la compañía en términos de sostenibilidad (Kucharčíková, Mičiak y Hitka, 2018).

Todo el proceso se basa en última instancia en un cambio de valores institucionales, es por eso que los jefes departamentales de Responsabilidad Social tienen que trabajar con las personas de la empresa, alentarlos e inspirarlos a cambiar. La sostenibilidad como estrategia corporativa requiere el pleno apoyo de las personas que trabajan en la empresa (Robèrt et. al, 1997).

Definimos el Desarrollo Sostenible como el proceso que es capaz de generar crecimiento económico, uso racional de los recursos, enmarcado en una productividad creciente y en una unión inteligente con la naturaleza, que auspice una verdadera Responsabilidad Social Corporativa y un mejoramiento de desarrollo humano sostenido que sea expresión de un mejoramiento de la calidad de vida

### **3. Capital humano y gestión corporativa: Aspectos teóricos**

Sin la convicción de la dirección de la empresa, los ejecutivos y los colaboradores sin habilidades

necesarias, la sostenibilidad en las empresas sigue siendo un puro evento de marketing y no aportará ningún éxito serio.

Shleifer y Vishny (1997), son los investigadores más citados sobre el gobierno corporativo orientado al medio ambiente, ellos mencionan que la fuerza clave de la empresa reside en los empleados, también indican que, si una empresa con formas y procesos organizativos bien establecidos se va a poner en el curso de una gestión empresarial orientada al medio ambiente, sus empleados representan el mayor riesgo, pero también la mayor oportunidad.

Si los empleados no pueden ser convencidos, el proyecto falla a pesar de la mejor preparación de los hechos. Sin embargo, una vez que los empleados hayan adquirido la idea de gestión empresarial orientada al medio ambiente, el proyecto casi se presentará por sí solo (Shleifer y Vishny, 1997).

Los gerentes juegan un papel clave en esto, su tarea es asumir la dirección estratégica de la empresa y garantizar su implementación en el trabajo diario. Los gerentes son los responsables de alcanzar las metas en departamentos y equipos de alto rendimiento, ya que, ellos mueven a las personas, están en contacto diario con sus empleados y deben representar de manera creíble los valores de la empresa (Gross-Golacka, Kusterka-Jefmańska y Jefmański, 2020).

Para poder llevar a cabo las tareas presentadas de manera adecuada y humana, es esencial que los mismos gerentes estén motivados y convencidos de la necesidad de un desarrollo corporativo sostenible. Para cumplir con su papel de liderazgo, deben guiarse por una idea viable del futuro de su empresa y necesitan una visión para su desarrollo

posterior. Necesita ideas y conceptos para pasar de esta visión a objetivos concretos y operables para el trabajo diario (Hamadamin y Atan, 2019).

En la actualidad no se puede saber y mencionar en detalle cómo es una sociedad sostenible, una empresa sostenible. Por lo tanto, la implementación del principio rector de la sostenibilidad en operaciones individuales concretas es un proceso de búsqueda y desarrollo colaborativo (Kucharčíková, Mičiak, y Hitka, 2018).

Es muy importante destacar que se debe inspirar a todos los colaboradores posibles para participar en la reestructuración conjunta hacia la sostenibilidad. La sostenibilidad como labor de gestión significa desencadenar un proceso social en la empresa que conduzca a la búsqueda de soluciones sostenibles para negocios y métodos de trabajo orientados al futuro.

Esta búsqueda puede convertirse en una tarea significativa a la que las personas recurren en serio y a largo plazo. Esto puede resultar en una identificación nueva y a largo plazo con la empresa para muchos colaboradores (Novikova, Ostafiichuck y Khandii, 2019).

La orientación de una empresa hacia la sostenibilidad debe ser iniciada por la dirección de la empresa y anclada en todos los niveles de gestión, para involucrar a los colaboradores en el proceso, esta estrategia de arriba hacia abajo debe complementarse con una estrategia de abajo hacia arriba (Barrena-Martinez, López-Fernández, y Romero-Fernández, 2019).

Es importante apoyar el comportamiento de resolución de problemas y la creatividad de los colaboradores en cuestión y dar a las personas espacios para desarrollar sus propias sugerencias y conceptos para



perspectivas financieras, ecológicas y sociales sostenibles a largo plazo (Robèrt et al., 1997).

Como la gestión de las empresas debe potenciar una cultura sustentable en la empresa, de la mano de sus colaboradores, es decir de la mano de su talento humano, el cual requiere ser formado para ello.

#### **4. Sostenibilidad, capital humano y gestión corporativa. ¿Una relación necesaria?**

Si una empresa ha convertido la sostenibilidad en un componente central de su estrategia corporativa, entonces es esencial tomar este enfoque en una estrategia correspondiente al trabajo del personal y la gestión del conocimiento (Hitka et al, 2019).

El talento humano como componente esencial de la organización, debe desarrollar una cultura de compromiso desde la perspectiva económica, social y ambiental, en este sentido, deberá trabajar por desplegar acciones o estrategias que permitan a la empresa u organización para la cual trabaja, ser un ente socialmente responsable que, de la mano del talento humano, despliega acciones que garantizan la sostenibilidad de sus operaciones básicas o elementales. Por ejemplo, el área de responsabilidad de un producto, se establece como objetivo la reducción de CO<sub>2</sub>, tecnologías innovadoras para un menor consumo y protección climática integrada, estos objetivos deben ser respaldados por el desarrollo adecuado del personal (Shleifer y Vishny, 1997).

Los investigadores y los responsables del desarrollo del capital humano en la actualidad están

enfocados en analizar la sostenibilidad del desarrollo del personal, es decir, la contribución sistemática del desarrollo del personal a la implementación de la sostenibilidad de la empresa, esta cuestión parece ser objeto de estudios científicos y consideraciones operativas (Piontek y Piontek, 2019).

A veces existe la noción de que el buen desarrollo personal cubre el aspecto social de la sostenibilidad, y ahí es donde termina su contribución, pero la sostenibilidad es una triada de problemas sociales, económicos y ecológicos. Por lo tanto, es fundamental que los aspectos económicos y ecológicos también deben abordarse en el desarrollo del personal (Hatch, y Dyer, 2004).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, 2020), publica una serie de folletos informativos para gerentes de talento humano, en el que presentan sugerencias para la implementación de un trabajo y desarrollo de un talento humano orientado a la sostenibilidad y en la actualidad el funcionamiento de la economía circular.

Con esta serie de documentos, el Consejo quiere identificar puntos de partida para pensar en tareas clave en las empresas. Se identifican tres desafíos críticos para la gestión del talento humano (WBCSD, 2020):

1. Contratar personal altamente calificado, comprometido y retenerlos a largo plazo.
2. Crear incentivos para un desempeño excepcional.
3. Desarrollar competencias claves para la sostenibilidad.

En la actualidad para el primer desafío, las empresas solo pueden sobrevivir en la competencia si pueden encontrar especialistas y gerentes que estén abiertos a los desafíos del futuro

y puedan enfrentarlos con competencia (Mubarik, Naghavi y Mahmood, 2019).

Dichos empleados pueden entender los desafíos y dificultades como oportunidades, y convertirlos en ventajas competitivas con la ayuda de soluciones creativas (Omelehuk et. al., 2020). Esto solo puede ser logrado por personas que estén dispuestas a aprender continuamente en todos los niveles, por ejemplo a nivel de colaboradores, clientes, proveedores, competidores. En resumen, de cualquier que esté en la vida comercial y privada (Oyasu, 2019).

En la gestión moderna, un número creciente de jóvenes evalúa a sus posibles empleadores de acuerdo con su reputación en términos de consideraciones sociales, éticas y ecológicas. Esta es una manera para atraer a los empleados más capaces y competentes, una empresa debe actuar con credibilidad en estas áreas y comunicar sus servicios de manera convincente (Sipa, 2018).

La sostenibilidad puede seguir sirviendo como criterio cuando se selecciona personal, entre los indicadores adecuados de motivación y disposición para aplicar se tienen: la sensibilidad a los problemas ambientales, la apertura a los problemas sociales y el compromiso social (Drela, 2020).

En el segundo desafío, la sostenibilidad también puede convertirse en un factor importante para motivar a los empleados. El esfuerzo de una empresa para ser éticamente responsable y un compromiso creíble con la salud y la seguridad de sus propios empleados son reconocidos por ellos y contribuyen a un mayor compromiso (Di Fabio y Peiró, 2018).

Los objetivos corporativos con respecto a la sostenibilidad también deben tenerse en cuenta en los sistemas

de evaluación y remuneración. Las contribuciones de los empleados a los objetivos sociales y ambientales deben considerarse aquí de la misma manera que el logro de objetivos financieros a corto plazo (Manuti y Giancaspro, 2019).

En el último desafío, las empresas se enfrentan a la tarea de identificar las competencias claves que son necesarias para implementar la estrategia corporativa y cumplir con los requisitos de la competencia (Frankovský, 2019). Estas competencias claves ahora incluyen competencias para la sostenibilidad.

Este conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes debe estar anclado de la manera más amplia posible en la empresa y con la mayor cantidad posible de gerentes y colaboradores. Esto requiere una estrategia a largo plazo (Stachová, Papula, Stacho y Kohnová, 2019).

Para desarrollar las habilidades necesarias, la gestión formativa debe utilizar la gama completa de formas de aprendizaje disponibles. Esto abarca desde programas formales de capacitación, tutoría y entrenamiento, aprendizaje en el mismo lugar de trabajo hasta formas de aprendizaje en las que los empleados, junto con otras personas, exploran y resuelven problemas reales fuera de la empresa, donde se puede citar, el aprendizaje en acción y el aprendizaje comunitario (Hitka et. al., 2019).

Para implementar la sostenibilidad en los negocios diarios, se requieren conocimientos y habilidades específicas. Dentro de las actitudes apropiadas que tiene que tener cualquier persona, que deba estar totalmente comprometida con la sostenibilidad en una empresa, debe tener la sostenibilidad internalizada como un valor (Janshanlo, Kogut y



Czerewacz-Filipowicz, 2019.

Más allá de las competencias específicas, es necesario desarrollar una comprensión integral y común de la sostenibilidad. Esto requiere una estrecha cooperación entre los responsables de la sostenibilidad, la gestión formativa y la gerencia de todas las áreas y funciones de la empresa (Tejedo-Romero y Araujo, 2018).

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible enumera algunas áreas de responsabilidad con las que las empresas pueden comenzar a alinear su desarrollo de personal con la estrategia de sostenibilidad en el reclutamiento (WBCSD, 2020), tales como:

- Integración de los problemas de sostenibilidad en la selección de personal.
- Seguimiento de las competencias necesarias para el éxito a largo plazo de la empresa.
- Informar a los nuevos empleados sobre el compromiso de la compañía con la sostenibilidad y su política de sostenibilidad.
- Uso de procedimientos de selección de personal que eviten la discriminación y garantizar la igualdad.
- Motivación e incentivos para los colaboradores.
- Integración de criterios ecológicos y sociales en la gestión del desempeño y en el sistema de evaluación del personal y remuneración de la empresa.
- Apoyar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y la vida cotidiana.
- Apoyar a los colaboradores que participan en iniciativa sociales.
- Desarrollo de competencias.
- Integración de temas y problemas ecológicos y sociales en programas

de capacitación y desarrollo con todos los especialistas, niveles de gestión y áreas de la empresa.

- Asegurar que todos los programas formativos aborden los riesgos y oportunidades del desarrollo sostenible (Vergara-Romero, Sorhegui-Ortega & Garnica-Jarrin, 2020).
- Identificar los métodos educativos, se puede desarrollar las habilidades para la gestión y el trabajo sostenible, para diferentes funciones y en todos los niveles.

## 5. Consideraciones Finales

Los objetivos corporativos en materia de desarrollo deben tener una congruencia con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y de esta manera garantizar este propósito enmarcado como prioridad hasta el año 2030.

Como segmento productivo se tiene al sector real o privado que incluye a las empresas. Estas cada vez son mas competitivas, innovadora y tecnológicas, adicional se está incorporando la sostenibilidad desde un proceso de selección del personal hasta en la innovación de los bienes y servicios, tomándolo como referencia.

Las empresas en vía a la sostenibilidad dependen absolutamente del apoyo de sus colaboradores. Los gerentes de todos los niveles y la gestión formativa de la empresa son socios importantes en el desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad. Los funcionarios de sostenibilidad deben buscar el contacto con el desarrollo del personal, y viceversa.

Para futura investigaciones se debe matizar la gestión privada en los

Objetivos de Desarrollo sostenible, analizar las percepciones del capital humano y observar una correlación entre la responsabilidad corporativa y el desarrollo sostenible, para esto se debe fundamentar de forma teórica y seleccionar variables que integren dicha correlación.

## Referencias Bibliográficas

- Aastha, B. y Shazi, S. J. (2019). Corporate Social Responsibility Practices in Small and Medium Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 9-20. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.01>.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., y Romero-Fernández, P. M. (2018). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>.
- Chams, N. y Garcia-Blandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation & Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>.
- Claver-Cortés, E., Zaragoza-Sáez, P. y González Illescas, M. (2018). Intellectual capital management: An approach to organizational practices in Ecuador. *Intangible Capital*, 14(2), 270-285. <https://doi.org/10.3926/ic.1158>.
- Di Fabio, A., y Peiró, J. (2018). Human Capital Sustainability Leadership to Promote Sustainable Development and Healthy Organizations: A New Scale. *Sustainability*, 10(7), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su10072413>.
- Drela, K. (2020). Sustainable management of human resources in enterprises as an example of sustainable development. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin-Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie*, 61(133), 91-98. <https://doi.org/10.17402/404>.
- Frankovský, M., Birknerová, Z. Štefko, R. y Benková, E. (2019). Implementing the Concept of Neurolinguistic Programming Related to Sustainable Human Capital Development. *Sustainability*, 11(15), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su11154031>.
- Gallardo-Vásquez, D., Valdez-Juárez, L. E. y Lizcano-Álvarez, J. L. (2019). Corporate Social Responsibility and Intellectual Capital: Sources of Competitiveness and Legitimacy in Organizations' Management Practices. *Sustainability*, 11(20), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su11205843>.
- GRI-Global Reporting Initiative. (2020). <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>.
- Gross-Golacka, E., Kusterka-Jefmańska, M. y Jefmański, B. (2020). Can Elements of Intellectual Capital Improve Business Sustainability? - The Perspective of Managers of SMEs in Poland. *Sustainability*, 12(4), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12041545>.
- Hamadamin, H. H. y Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11(20), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su11205782>.
- Hatch, N. W., y Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a

- source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155–1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>.
- Herman, E. y Suciú, M. C. (2019). “Towards a smart, inclusive and sustainable development. Investment in human capital and innovation. An empirical analysis. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 792-803. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0070>.
- Hitka, M., Kucharcikova, A., Starchon, P., Balazova, Z., Lukac, M. y Stacho, Z. (2019). Knowledge and Human Capital as Sustainable Competitive Advantage in Human Resource Management. *Sustainability*, 11(18), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su11184985>.
- Janshanlo, R. E., Kogut, O. Y. y Czerewacz-Filipowicz, K. (2019). Human Capital Management Trends in the Innovative Economy of Kazakhstan. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 267-278. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.22>.
- Kucharčíková, A., y Mičiak, M. (2018). “Human Capital Management in Transport Enterprises with the Acceptance of Sustainable Development in the Slovak Republic”. *Sustainability*, 10(7), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su10072530>.
- Kucharčíková, A., Mičiak, M., y Hitka, M. (2018). Evaluating the Effectiveness of Investment in Human Capital in E-Business Enterprise in the Context of Sustainability. *Sustainability*, 10(9), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su10093211>.
- Lazareva, E., Anopchenko, T. y Murzin, A. (2019). Human Capital in the System of Urban Territory Sustainable Development Management. *Advances in Manufacturing Technology*, 269-277. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-16091-3\\_28](https://doi.org/10.1007/978-3-030-16091-3_28).
- Márquez, F. (2019). Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Samborodón: Universidad ECOTEC. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/dsostenible.pdf>
- Manuti, A. y Giancaspro, M. (2019). People Make the Difference: An Explorative Study on the Relationship between Organizational Practices, Employees’ Resources, and Organizational Behavior Enhancing the Psychology of Sustainability and Sustainable Development. *Sustainability*, 11(5), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su11051499>.
- Mubarik, M. S., Naghavi, N. y Mahmood, R. T. (2019). Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. *Human Systems Management*, 38(3), 267-277. <https://doi.org/10.3233/HSM-180409>.
- Novikova, O., Ostafiichuck, Y. y Khandii, O. (2019). Mechanism of Strengthening Social and Labor Potential of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju*, 14(1), 63-72.
- Omelehuk, O. M., Vatrás, V.A., Podra, O. P. y Savenko, V. V. (2020). The Importance of Human Capital in Sustainable Economic Development providing: European experience and the legal aspect. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 1(32), 507-517.
- Oyasu, K. (2019). “Community-Based Learning for Sustainable Development”. *Kultur-Revista Interdisciplinaria sobre la cultura de la ciutat*, 6(11), 39-62. <http://dx.doi.org/10.6035/Kult-ur.2019.6.11.2>.
- Pacherres-Nolivos, S., Vergara-Romero,

- A. y Sorhegui-Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa y el turismo sostenible. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(2), 1-20. <http://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/340>.
- Piontek, F. y Piontek, B. (2019). Theoretical Foundations of Human Capital Education in Economic Growth and Development Management. *Problemy Ekorozwoju*, 14(1), 167-173. <https://ekorozwoj.pollub.pl/no27/t.pdf>.
- Robèrt, K.-H., Daly, H., Hawken, P. y Holmberg, J. (1997). A compass for sustainable development. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 4(2), 79-92. <http://dx.doi.org/10.1080/13504509709469945>.
- Shleifer, A. y Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
- Simion, D. y Tobă, D. (2018). "Impact Analysis of the Relationship: Intellectual Capital, Performance and Social Responsibility of the Organization". *Current Issues in Corporate Social Responsibility*, 63-75. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-70449-4\\_5](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-70449-4_5).
- Sipa, M. (2018). The Factors Determining the Creativity of the Human Capital in the Conditions of Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 7(2), 1-13. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n2p1>.
- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z. y Kohnová, L. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*, 1(2), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su11020345>.
- Tejedo-Romero, F. y Araujo, J. F. F. (2018). Transparency, Social Responsibility and Corporate Governance: Human Capital of companies. *Cuadernos de Gestión*, 18(2), 133-162. <https://doi.org/10.5295/cdg.160693ft>.
- UN-United Nations. (2020). Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/documents/declaracionrio.htm>.
- UN-United Nations. (2019). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
- Vergara-Romero, A., Olalla-Hernández, A., Yturralde, J. M. y Sorhegui-Ortega, R. (2020). Responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en el rendimiento económico de las principales Empresas en Ecuador. *Revista Espacios*, 41(10), 1-8. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n10/20411013.html>.
- Vergara-Romero, A., Sorhegui-Ortega, R. & Garnica-Jarrin, L. (2020). Factores de desarrollo local desde el enfoque de la gestión organizativa. *Revista de la Universidad del Zulia*, 11(31), 86-96. <http://dx.doi.org/10.46925/rdluz.31.07>.
- Vergara-Romero, A. (2019). Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. En Márquez Sánchez, F. (Comp.), *Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente* (13-40). Samborondón, Ecuador: Universidad ECOTEC. ISBN 978-9942-960-54-2. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/dsostenible.pdf>.
- WBCSD-World Business Council for Sustainable Development. (2020). <https://www.wbcsd.org/>