



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES®

**Prácticas formativas de desarrollo humano estratégico para sostenibilidad en consorcios  
viales en territorios postconflicto**

Leidy Janeth Rodríguez Herrera

Tipo de documento para optar al título de  
Magíster en Gerencia del Talento Humano

Asesor

Andrés Alberto Osorio, Doctor (PhD)

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Maestría en Gerencia del Talento Humano  
Manizales, Caldas, Colombia

2026

---

Citar/How to cite	(Rodríguez, 2025)
Referencia/Reference	Rodríguez Herrera, L. (2026). <i>Prácticas formativas de desarrollo humano estratégico para sostenibilidad en consorcios viales en territorios postconflicto</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo/Style: APA 7ma ed. (2020)	

---



Seleccione posgrado UManizales (A-Z), XXV

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

Seleccione grupo de investigación UManizales (A-Z)

Seleccione línea de investigación UManizales (A-Z).

**Declaración de inteligencia artificial:** el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** biblioteca.umanizales.edu.co

**Repositorio Institucional:** ridum.umanizales.edu.co

**Universidad de Manizales:** umanizales.edu.co

**Revistas:** revistasum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## **Resumen**

Este estudio analiza cómo las prácticas formativas de desarrollo humano contribuyen al desempeño sostenible de consorcios de infraestructura vial que operan en territorios de posconflicto en Colombia. Mediante un estudio de caso instrumental, se realizaron entrevistas semiestructuradas a profesionales de consorcios en Sucre, Bolívar y Valle del Cauca, complementadas con una revisión sistemática de los Pliegos de Condiciones del INVIAS, los cuales establecen criterios obligatorios de sostenibilidad ambiental, social y económica. Los hallazgos muestran que la formación trasciende la instrucción técnica y funciona como un mecanismo de Responsabilidad Social Empresarial, integrando manejo de residuos, participación comunitaria, equidad e impulso a la contratación local. No obstante, se identificaron limitaciones como la falta de programas formativos diferenciados para poblaciones en reincorporación y la ausencia de sistemas de evaluación que midan de manera rigurosa el impacto de la formación en la sostenibilidad. En conjunto, la formación se configura como un vector de desarrollo humano sostenible que fortalece la legitimidad social, genera valor compartido y contribuye a la sostenibilidad territorial. Por último, el estudio aporta evidencia empírica y conceptual sobre el papel estratégico de la formación en la gestión humana sostenible y propone lineamientos para institucionalizar programas diferenciados que fortalezcan la sostenibilidad organizacional y territorial.

*Palabras clave:* consorcios viales; desarrollo humano estratégico; posconflicto; sostenibilidad.

## **Abstract**

This study analyzes how human development training practices contribute to the sustainable performance of road infrastructure consortia operating in post-conflict territories in Colombia. Using an instrumental case study approach, semi-structured interviews were conducted with professionals from consortia in Sucre, Bolívar, and Valle del Cauca, complemented by a systematic review of INVIAS Bidding Documents, which establish mandatory environmental, social, and economic sustainability criteria. The findings demonstrate that training transcends technical instruction and functions as a Corporate Social Responsibility mechanism, integrating waste management, community participation, equity, and the promotion of local hiring. However, limitations were identified, such as the lack of differentiated training programs for populations in

the process of reincorporation and the absence of evaluation systems to rigorously measure the impact of training on sustainability. Collectively, training is configured as a vector for sustainable human development that strengthens social legitimacy, generates shared value, and contributes to territorial sustainability. Finally, the study provides empirical and conceptual evidence on the strategic role of training in sustainable human resource management and proposes guidelines for institutionalizing differentiated programs to strengthen organizational and territorial sustainability.

*Keywords:* Road infrastructure consortia; Strategic human development; Post-conflict settings; Sustainable performance; Corporate Social Responsibility (CSR).

## **Introducción**

Las organizaciones contemporáneas se enfrentan al desafío de alinear la gestión del talento humano con los objetivos de sostenibilidad que integran las dimensiones ambiental, social y económica (Álvarez M, et al., 2024). Esta exigencia responde a transformaciones estructurales asociadas a la sociedad del conocimiento, donde el desarrollo humano sostenible se convierte en un eje fundamental para equilibrar bienestar, productividad y responsabilidad ética (Arredondo, 2023). De acuerdo con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023), el desarrollo humano requiere ampliar capacidades y generar oportunidades equitativas sin distinción territorial o social, reafirmando la centralidad de las personas en los procesos de transformación organizacional. En esta misma línea, la literatura evidencia que el crecimiento económico solo contribuye al desarrollo cuando se fundamenta en la mejora de la calidad de vida y en la integración de criterios de equidad, sostenibilidad ambiental y justicia social (Fuentes Grávalos, 2018). Este enfoque sostiene el capital humano como recurso estratégico valioso, raro e inimitable constituye un determinante clave de la sostenibilidad organizacional en entornos complejos (Wright & McMahan, 2011). No obstante, pese al avance conceptual, diversos autores señalan que las prácticas de gestión humana relacionadas con la sostenibilidad continúan siendo mayoritariamente instrumentales y operativas, con escasa articulación entre la formación, la responsabilidad social interna y los resultados sostenibles (Dávila, 2021).

A nivel internacional y latinoamericano, las discusiones recientes han subrayado la necesidad de integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como un marco estratégico que vincula ética, participación comunitaria, impacto ambiental, inclusión social y gobernanza (Portney, 2015). En el ámbito colombiano, este debate adquiere particular relevancia en territorios

históricamente afectados por el conflicto armado, donde los proyectos de infraestructura vial representan oportunidades para generar empleo, fortalecer el tejido social y consolidar procesos de desarrollo territorial (PNUD, 2023). Estos escenarios exigen modelos de gestión del talento humano que trasciendan la formación técnica y adopten un enfoque de desarrollo humano orientado al fortalecimiento de capacidades, la inclusión productiva y la cohesión comunitaria (Escobar, 2015). Sin embargo, la literatura muestra vacíos. En este sentido, existen pocos estudios empíricos que analicen cómo las prácticas de desarrollo humano se articulan con los objetivos de sostenibilidad en sectores tradicionalmente técnicos como la infraestructura vial (Gutiérrez Rúa, 2019). Asimismo, se identifica una brecha en la comprensión de cómo estas prácticas pueden operar como mecanismos de legitimidad social y creación de valor compartido en territorios de posconflicto (Sachs, 2015). Finalmente, persisten interrogantes sobre la capacidad de los consorcios viales para institucionalizar programas de formación diferenciados que integren dimensiones ambientales, sociales y económicas desde una perspectiva de desarrollo humano sostenible (Rincón, 2024).

Por ende, este estudio tiene como objetivo analizar las prácticas formativas de desarrollo humano estratégico para sostenibilidad en consorcios viales en territorios posconflicto en Colombia. Para ello, se adopta una perspectiva integradora basada en la Visión de la Firma Basada en Recursos (Barney, 1991), el Desarrollo de Recursos Humanos (Noe, 2020), la Responsabilidad Social Empresarial (Calderón et al., 2011) y los enfoques de sostenibilidad organizacional (Rosa Leal, 2021). En el contexto latinoamericano, la RSE presenta dinámicas particulares asociados a desigualdades estructurales, marcos institucionales débiles y una fuerte expectativa comunitaria hacia las empresas, lo cual demanda enfoques adaptados y culturalmente situados (Chumaceiro & Hernández, 2016).

Este estudio presenta tres contribuciones principales. Primero, amplía la literatura sobre desarrollo humano y sostenibilidad al explorar un sector poco investigado pese a su relevancia estratégica para la cohesión territorial: los consorcios viales en territorios de posconflicto. Segundo, aporta evidencia empírica sobre el papel de la formación como mecanismo articulador entre RSE, inclusión social y desempeño ambiental, integrando elementos de la gestión humana verde y creación de valor compartido. Tercero, ofrece lineamientos prácticos para fortalecer la gestión estratégica del desarrollo humano mediante programas formativos diferenciados, evaluación sistemática y estrategias de legitimidad social, aspectos críticos para la sostenibilidad

organizacional y territorial. En conjunto, esta investigación busca contribuir al entendimiento de la formación como un eje de desarrollo humano sostenible capaz de transformar organizaciones y territorios en escenarios de alta complejidad social, institucional y ambiental.

## **Metodología**

Este estudio analizó cómo las prácticas formativas de desarrollo humano contribuyen al desempeño sostenible de consorcios de infraestructura vial en territorios de posconflicto en Colombia. Estos hacen parte de los municipios priorizados para la consolidación territorial, en el marco de las políticas de desarrollo y posconflicto promovidas por el Gobierno nacional. En este contexto, la conectividad vial se consideró un factor estructural para el fortalecimiento de la inclusión productiva, la cohesión social y el acceso a bienes y servicios básicos (DNP, 2023). Dichos proyectos representan no solo inversiones en infraestructura física, sino también oportunidades para generar empleo local, desarrollo de capacidades y confianza comunitaria. Por consiguiente, los casos analizados correspondieron a contratos de construcción, mantenimiento, rehabilitación y mejoramiento de vías pertenecientes a la red primaria y secundaria. Esta selección permitió ampliar el debate académico al mostrar cómo, incluso en el nivel operativo de la gestión vial, las prácticas formativas de desarrollo humano pueden contribuir de manera tangible a los objetivos de sostenibilidad organizacional y territorial.

### **Enfoque epistemológico de estudio**

Este estudio se desarrolló desde un paradigma interpretativo, en el cual el interés no residió en la generalización estadística, sino en la comprensión situada de fenómenos sociales complejos (Denzin & Lincoln, 2018). Desde esta perspectiva, se indagó cómo los expertos implicados interpretaron las prácticas de formación y desarrollo humano en escenarios de reconstrucción territorial a nivel social, ambiental y económica.

### **Diseño de investigación**

Esta investigación adoptó un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, adecuado para indagar en profundidad las prácticas DRH y su relación con la sostenibilidad en consorcios de infraestructura vial. Se trabajó bajo la modalidad de estudio de caso instrumental según Creswell

(2013), donde los casos seleccionados no solo se analizaron en su especificidad, sino también como fuente de lecciones transferibles a otros territorios de ejecución vial.

### **Técnicas para la obtención de la información**

Para la recolección de información se empleó la entrevista semiestructurada, una técnica que ofreció la flexibilidad necesaria para profundizar en las experiencias, percepciones y significados construidos por los trabajadores vinculados a los consorcios viales (Galletta, 2013). Este método permitió equilibrar la estructura del guion con la libertad del diálogo, favoreciendo la emergencia de narrativas auténticas y contextualizadas sobre los procesos formativos. De este modo, la entrevista permitió captar no solo opiniones acerca de los programas de formación, sino también identificar elementos clave para el diseño de estrategias de desarrollo humano orientadas al fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas que contribuyeran al desempeño sostenible (Swanson & Holton, 2001).

Las preguntas se centraron en comprender cómo los consorcios integraban prácticas de formación vinculadas con la sostenibilidad, abarcando las tres dimensiones de la RSE: económica, social y ambiental (Amrutha & Geetha, 2020). Por lo tanto, se indagó por la incorporación transversal de contenidos de sostenibilidad y responsabilidad social. En coherencia con el propósito del estudio, este enfoque permitió vincular el desarrollo humano con la formación de los trabajadores y con la generación de valor compartido en los territorios intervenidos (Sachs, 2015). Las entrevistas se realizaron de manera virtual entre los meses de agosto y septiembre de 2025, atendiendo a la disponibilidad de los participantes. Cada encuentro tuvo una duración promedio de cuarenta minutos y fue registrado con autorización expresa de los entrevistados. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de la información, el consentimiento informado y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación cualitativa (Denzin & Lincoln, 2018).

La guía de entrevista fue diseñada a partir de las categorías teóricas del estudio y se presenta en el Apéndice 1, donde se evidencian los ejes temáticos sobre desarrollo humano, sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.

### **Muestra**

La muestra se delimitó a cuatro consorcios responsables de proyectos de infraestructura vial, ubicados en los departamentos de Sucre, Bolívar y Valle del Cauca. Se empleó un muestreo

no probabilístico por criterio, también denominado muestreo intencional (Palinkas et al., 2015), que permitió seleccionar consorcios viales que priorizan el desarrollo humano y cumplimiento normativo respecto a objetivos de sostenibilidad. En la Tabla 1 se presenta la caracterización de los consorcios que participaron en este estudio. Estos se identifican por articular empresas con trayectoria nacional, lo que favorece la integración de capacidades técnicas con compromiso social y ambiental en territorios posconflicto.

**Tabla 1.**

*Caracterización sociodemográfica y profesional de los entrevistados*

<b>No de consorcio</b>	<b>Zona de ejecución</b>	<b>Experto</b>	<b>Rol</b>	<b>Tema clave en formación y sostenibilidad</b>
<b>Consortio 1</b>	Sucre	Experto 1 (E1)	Profesional social	Preservación ambiental, estudios socioeconómicos y participación comunitaria
<b>Consortio 2</b>	Sucre	Experto 2 (E2)	Profesional SST	Manejo ambiental, responsabilidad social y apoyo a la economía local
<b>Consortio 2</b>	Sucre	Experto 3 (E3)	Ingeniero Civil	Seguridad vial y comunicación asertiva para la interacción con comunidades
<b>Consortio 3</b>	Bolívar	Experto 4 (E4)	Profesional ambiental	Manejo de residuos, afectaciones a la economía local y relacionamiento con comunidades indígenas
<b>Consortio 4</b>	Valle del Cauca	Experto 5 (E5)	Profesional social	Equidad de género y concientización sobre valores familiares
<b>Consortio 4</b>	Valle del Cauca	Experto 6 (E6)	Profesional SST	Cuidado ambiental en reserva forestal y participación comunitaria

*Fuente.* (Rodríguez, 2026).

Dentro de los consorcios se entrevistaron seis profesionales con roles estratégicos y conocimiento directo sobre las prácticas de desarrollo humano y su relación con la sostenibilidad: dos profesionales en el área social, dos profesionales en Seguridad y Salud en el Trabajo, un ingeniero civil y un profesional ambiental. Esta diversidad de perfiles permitió obtener una visión

multidimensional de los procesos formativos y de su impacto en el desempeño sostenible de los proyectos.

Asimismo, se realizó una revisión sistemática de los Pliegos de Condiciones y sus anexos, estipulados por el Instituto Nacional de Vías, con el propósito de identificar los requisitos de sostenibilidad que enmarcan las prácticas de formación y desarrollo humano en los proyectos viales. Esta revisión permitió contrastar los hallazgos empíricos con los lineamientos contractuales y verificar el grado en que las prácticas formativas observadas en campo cumplen lo estipulado por la entidad contratante. Los pliegos establecen criterios ambientales como el uso obligatorio de papel reciclado, la presentación de entregables a doble cara, la existencia de políticas internas de reciclaje y la entrega de la ficha técnica del papel utilizado incluidos en el Factor de Sostenibilidad.

En la dimensión social, el pliego exige acciones vinculadas con responsabilidad social empresarial y empleo digno, entre ellas la vinculación de personas con discapacidad conforme al Decreto 1082 de 2015 y la verificación de la formación del personal clave requerida para la interventoría. Asimismo, la normativa incorpora criterios económicos, como la promoción de bienes y servicios de origen nacional y la exigencia de capacidades financieras y organizacionales que requieren procesos internos de formación técnica y administrativa

En conjunto, estos elementos fueron utilizados como marco normativo para triangular la información empírica, lo que permitió verificar que las prácticas formativas desarrolladas por los consorcios se articulan con los estándares de sostenibilidad ambiental, social y económica exigidos contractualmente por el Estado colombiano.

### **Procedimiento de análisis de datos**

El análisis de datos se desarrolló mediante una codificación temática por patrones, siguiendo los lineamientos del enfoque cualitativo de Miles et al. (2014). En primera instancia, las entrevistas semiestructuradas fueron transcritas y segmentadas para facilitar su interpretación. Posteriormente, se aplicó una codificación basada en categorías deductivas derivadas de las dimensiones teóricas que orientaron el diseño de la entrevista, lo que permitió organizar el material en torno a patrones recurrentes, relaciones conceptuales y divergencias significativas entre los participantes. Este procedimiento aseguró la coherencia analítica entre los datos recolectados y los objetivos del estudio, y facilitó la comparación transversal de las respuestas.

Paralelamente, se realizó un análisis documental mediante una lectura sistemática de los pliegos de condiciones, así como de documentos institucionales relacionados con planes de formación, prácticas ambientales y lineamientos de responsabilidad social. La revisión de este material permitió identificar criterios normativos, requerimientos contractuales y directrices internas relevantes para contextualizar e interpretar la información obtenida a través de las entrevistas. El proceso analítico se efectuó de manera manual, integrando la información proveniente de las distintas fuentes mediante un proceso de triangulación metodológica. Esta triangulación permitió contrastar los hallazgos de las entrevistas con los documentos institucionales y los anexos de cada proyecto, fortaleciendo la validez del análisis y garantizando una interpretación más completa y rigurosa del fenómeno estudiado.

## **Marco teórico**

### **Teoría de enlace del estudio: Visión de la Firma basada en Recursos**

La Visión de la Firma Basada en Recursos (RBV) constituye uno de los marcos conceptuales más influyentes para analizar cómo las organizaciones construyen ventajas competitivas sostenibles a partir de recursos valiosos, raros, inimitables y organizados (Barney, 1991). Dentro de esta perspectiva, el capital humano ocupa un lugar central, pues las capacidades cognitivas, técnicas y socioemocionales de los trabajadores determinan la capacidad organizacional para adaptarse, innovar y generar valor en entornos dinámicos (Wright & McMahan, 2011). La consolidación de ventaja competitiva depende crecientemente de capacidades basadas en conocimiento, aprendizaje, liderazgo y resiliencia, las cuales difícilmente pueden ser imitadas por otras organizaciones (Becker & Gerhart, 1996). En continuidad con esta perspectiva, la diferenciación estratégica de la fuerza laboral implica asignar recursos y procesos de gestión del talento según el impacto relativo de los roles en los resultados organizacionales, lo cual fortalece la alineación entre capacidades críticas y desempeño (Becker et al., 2011). Investigaciones recientes han ampliado el alcance de la RBV hacia contextos complejos, destacando cómo las capacidades humanas sostienen procesos de sostenibilidad y legitimidad social (Lu et al., 2023).

Desde esta perspectiva, la formación y el desarrollo de talento se conciben como mecanismos que fortalecen capacidades organizacionales, particularmente en sectores donde las operaciones están sujetas a escrutinio social y ambiental (Renwick et al., 2013). Autores recientes han enfatizado que el desarrollo humano contribuye a ecosistemas organizacionales sostenibles,

integrando capacidades individuales, legitimidad social y resiliencia económica (Lu et al., 2023). En consecuencia, la RBV ofrece el fundamento teórico para analizar cómo las prácticas formativas mejoran los resultados de sostenibilidad en organizaciones que operan en entornos complejos, como los territorios de posconflicto (Renwick et al., 2013).

### **Desarrollo de los Recursos Humanos**

El desarrollo de los recursos humanos (DRH) comprende un conjunto de procesos planificados para fortalecer las competencias, actitudes y conocimientos de los trabajadores, con el fin de mejorar su desempeño y contribuir a los objetivos organizacionales (Noe, 2020). Asimismo, el DRH implica promover el aprendizaje continuo y la construcción de significado en el trabajo, donde el individuo se concibe como sujeto activo de crecimiento y transformación (Holton, 1996).

En esta línea, Holton (1996) amplió este enfoque, proponiendo un modelo multidimensional que incluye aprendizaje, desempeño individual y resultados organizacionales. Este planteamiento integrador posiciona al DRH como una función estratégica clave, alineada con los objetivos organizacionales (Swanson & Holton, 2001). De manera complementaria, Garavan et al. (1995) proponen un enfoque holístico del DRH que integra las dimensiones individual, grupal y organizacional, destacando la importancia de las culturas de aprendizaje y el empoderamiento, además de la influencia de los contextos socioculturales. Desde esta perspectiva, Salas et al. (2012) abordan el DRH desde la psicología aplicada, enfocándose en el diseño y la transferencia de la formación organizacional. De acuerdo con Garavan y McGuire (2010), el desarrollo de los recursos humanos trasciende la formación técnica, integrando dimensiones éticas y sociales que fortalecen la responsabilidad corporativa. En conjunto, estos autores subrayan la relevancia de la efectividad de la formación, el clima de transferencia y el liderazgo como facilitadores del aprendizaje, insistiendo en la necesidad de intervenciones basadas en evidencia (Salas et al., 2012).

### **Desarrollo estratégico de los recursos humanos**

El desarrollo estratégico de los recursos humanos (DERH) se sustenta en la alineación entre las prácticas de formación, los objetivos corporativos y la creación de ventajas competitivas sostenibles (Delery & Roumpi, 2017). En este sentido, el desarrollo del talento, la agilidad de aprendizaje y la gestión del conocimiento son claves para el éxito estratégico (Grant, 1996). Así,

el DERH se convierte en un componente esencial del desarrollo organizacional, pues integra la gestión del conocimiento, el liderazgo transformacional y la cultura de aprendizaje (Becker et al., 2011). De forma integrada, la RBV con el desarrollo de recursos humanos implica que las organizaciones pueden pasar de modelos reactivos a enfoques estratégicos proactivos, permitiendo anticiparse a las necesidades de talento y generar valor a largo plazo (Osorio Londoño et al., 2020).

### **Green Human Resource Management (Prácticas de Gestión Humana Verde – Green HRM)**

El Green HRM emerge como un enfoque que integra prácticas de gestión humana orientadas a promover comportamientos ambientalmente responsables. Dichas prácticas incluyen reclutamiento verde, formación en sostenibilidad, evaluación del desempeño con criterios ambientales, incentivos ecológicos y fortalecimiento de la cultura ambiental corporativa (Renwick et al., 2013). La literatura reciente ha demostrado que el Green HRM fortalece el compromiso organizacional y promueve actitudes proambientales sostenibles (Amrutha & Geetha, 2020). En sectores como la infraestructura vial, donde las obras generan impactos significativos sobre los ecosistemas, la formación ambiental se convierte en un elemento crítico para el cumplimiento normativo, la mitigación de riesgos y la consolidación de la licencia social para operar (Ren et al., 2023). Por lo tanto, las prácticas DRH pueden asumir un rol verde al mejorar las competencias ambientales y responsables de los trabajadores.

### **Sostenibilidad Organizacional**

La sostenibilidad ha evolucionado hacia un marco estratégico que articula las dimensiones económica, social y ambiental del desarrollo organizacional (Alaña Castillo et al., 2017). El Informe Brundtland (WCED, 1987) y el Triple Bottom Line personas, planeta y beneficios (Elkington, 1997) consolidaron una visión integral del desarrollo sostenible. Posteriormente, el autor amplió este enfoque integrador incorporando nuevas dimensiones asociadas al gobierno corporativo, la ciudadanía empresarial y la ética organizacional, reforzando la importancia de la sostenibilidad como un sistema interdependiente (Elkington, 2006).

Desde el enfoque empresarial, el concepto de valor compartido (Porter & Kramer, 2011) propone que las organizaciones pueden generar competitividad mientras contribuyen a resolver necesidades sociales y ambientales. En consecuencia, esta transformación implica que la sostenibilidad se integre al núcleo estratégico del negocio, más allá de la filantropía (Melamed et

al., 2018). Esta visión converge con lo planteado por Pastor Seller (2004), quien afirma que la sostenibilidad requiere pasar de prácticas aisladas de responsabilidad social a modelos de gestión integrados que articulen gobernanza, ética y valor compartido.

En este sentido, La RSE funciona como mecanismo operativo de la sostenibilidad, guiada por principios éticos, derechos humanos e inclusión social (Aguinis & Glavas, 2019). Marcos como ISO 26000 (ISO, 2010) impulsan prácticas responsables que van más allá del cumplimiento normativo. A la luz de estos planteamientos, Marín & Pérez (2024) destacan que las organizaciones requieren enfoques sistémicos e innovadores para abordar simultáneamente desafíos sociales, económicos y ambientales.

### ***Dimensiones de la sostenibilidad***

La sostenibilidad enfocada en RSE se estructura principalmente a partir de tres dimensiones interdependientes: económica, social y ambiental (Pérez et al., 2016). En primer lugar, la dimensión económica busca garantizar la viabilidad financiera de las organizaciones y su capacidad para generar empleo digno (Porter & Kramer, 2011). En segundo lugar, la dimensión social se orienta al fortalecimiento del capital humano, la equidad de género, la inclusión y el respeto por los derechos laborales (UNDP, 2022). Por último, la dimensión ambiental, se orienta a reducir el impacto ecológico de las operaciones mediante eficiencia energética, gestión de residuos y reclutamiento verde, posicionando a las empresas como agentes de transición hacia modelos bajos en carbono (Amrutha & Geetha, 2020).

En conjunto, estas dimensiones conforman el triple bottom line, que permite evaluar el equilibrio entre crecimiento económico, bienestar social y conservación ecológica (Elkington, 1997). Por lo tanto, la RSE se proyecta como una estrategia de gobernanza avanzada que integra desempeño económico, justicia social y sostenibilidad ambiental, en sintonía con las dimensiones de sostenibilidad (ONU, 2015).

### **Desarrollo humano y su vínculo con la sostenibilidad**

El desarrollo humano, entendido como el proceso de ampliación de las capacidades y libertades de las personas para ser y hacer lo que valoran, se constituye en un eje articulador entre bienestar individual y progreso colectivo (Sen, 1999). Desde una perspectiva organizacional, el desarrollo humano implica reconocer a los trabajadores como sujetos activos de aprendizaje y

transformación (Garavan & McGuire, 2010). En consecuencia, las empresas que operan en territorios de posconflicto enfrentan el desafío de combinar productividad con inclusión, generando entornos laborales que promuevan la dignidad, la equidad y la cohesión social (UNDP, 2022).

Al integrarse con la sostenibilidad concebida como la capacidad de satisfacer necesidades presentes sin comprometer a las futuras generaciones (WCED, 1987). En este marco, Portney (2015) propone una visión de sostenibilidad que incorpora dimensiones económicas, sociales, ambientales y culturales, y que exige estructuras institucionales sólidas, participación ciudadana y gobernanza inclusiva. De manera complementaria, Elkington (1997) contribuye con el modelo del Triple Bottom Line (personas, planeta y beneficios), integrando desarrollo humano y sostenibilidad en el contexto organizacional y político.

Asimismo, Porter y Kramer (2011) plantean el valor compartido como una vía para que las empresas generen impacto social y ambiental positivo desde su modelo productivo, fortaleciendo comunidades y competitividad. En esa misma línea, Amrutha y Geetha (2020) complementan este enfoque al destacar cómo la gestión verde del desarrollo humano, reclutamiento ecológico, formación sostenible y evaluación ambiental contribuyen con una cultura corporativa orientada al desarrollo con conciencia ecológica.

En el contexto latinoamericano, iniciativas como el Instituto Ethos (Brasil), Acción RSE (Chile) y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial evidencian que la colaboración entre sectores permite adaptar la sostenibilidad a contextos locales (Barragán et al., 2024). Estos avances evidencian que progresar hacia el desarrollo humano sostenible requiere cambios culturales, institucionales y organizacionales (Chávez et al., 2021). En síntesis, el desarrollo humano sostenible representa un paradigma integral que convoca a gobiernos, empresas y sociedad civil a reconfigurar sus modelos hacia una convivencia basada en equidad, dignidad humana y respeto ambiental, asegurando un futuro justo y viable (Portney, 2015).

En este contexto, las prácticas de desarrollo humano orientadas a la formación adquieren un rol estratégico al potenciar el desempeño sostenible de las organizaciones, (Delery & Roumpi, 2017). Según Gahlawat y Kundu (2019), la formación no solo mejora las competencias técnicas, sino que también fortalece habilidades blandas, éticas y de liderazgo necesarias para actuar con responsabilidad en las dimensiones económica, social y ambiental. De este modo, la inversión en formación, por tanto, no es un costo, sino un mecanismo de creación de valor compartido que

favorece la inserción social, reduce brechas estructurales y promueve una cultura organizacional orientada al desarrollo sostenible (Amrutha & Geetha, 2020).

En consecuencia, Sachs (2015) plantea que las prácticas de formación, articuladas con la RSE, permiten traducir el enfoque del desarrollo humano sostenible en acciones concretas que impulsan la equidad, el bienestar y la regeneración de los territorios intervenidos. En particular, los consorcios viales que operan en territorios afectados por el conflicto armado están llamados a desempeñar un papel clave en la consolidación del desarrollo humano sostenible, a través de estrategias de formación, inclusión y fortalecimiento de capacidades locales (UNDP, 2023). Estas organizaciones pueden generar capacidades valiosas, raras, inimitables y organizadas que sostengan ventajas competitivas en entornos desafiantes (Wright & McMahan, 2011).

Al integrar los principios del desarrollo humano sostenible en sus dinámicas cotidianas, estos proyectos no solo mejoran su desempeño técnico, sino que también contribuyen a la cohesión territorial, la legitimidad social y la consolidación de la paz (Garavan et al., 2019). En efecto, los proyectos de infraestructura vial en territorios de posconflicto se constituyen en plataformas para observar la convergencia entre sostenibilidad y desarrollo humano, permitiendo evaluar cómo las prácticas formativas inciden en el desempeño organizacional y en procesos más amplios de reconstrucción social (Dempsey et al., 2011).

## **Resultados**

El análisis de las entrevistas evidenció que la formación al interior de los consorcios viales no se limita a la transferencia de competencias técnicas, sino que se configura como un proceso transversal en el que convergen los pilares de la RSE. Los programas de formación abarcan prácticas ambientales (manejo de residuos, cuidado de reservas forestales, mitigación de impactos), sociales (equidad de género, inclusión de comunidades indígenas, fortalecimiento del tejido social y promoción de valores familiares) y económicas (contratación de mano de obra local y compras a proveedores regionales). Asimismo, en los procesos de formación se hacen explícitas la participación de las comunidades mediante comités y espacios de diálogo, la inclusión de grupos diversos con un trato igualitario y adaptaciones pedagógicas al nivel educativo de la población, y la evaluación de resultados mediante exámenes, encuestas y retroalimentación inmediata. Estos

elementos demuestran que la formación constituye una herramienta estratégica para integrar la sostenibilidad en las tres dimensiones de la RSE.

En este marco, el análisis documental de los pliegos de condiciones permitió constatar que la formación y la sostenibilidad no son únicamente iniciativas voluntarias de los consorcios, sino que están contempladas como requisitos contractuales y normativos. Los pliegos incluyen disposiciones sobre formación en seguridad y salud en el trabajo, preservación ambiental y responsabilidad social. Sin embargo, se observa que los componentes sociales como la equidad de género, la inclusión de comunidades o la promoción de valores familiares dependen en mayor medida de la interpretación y el compromiso de los equipos interventores y contratistas en campo. Esto sugiere que, aunque los pliegos ofrecen un marco obligatorio, la efectividad de las prácticas formativas radica en la capacidad de los actores de contextualizar, adaptar y dar sentido a estas directrices en territorios de posconflicto.

En sustento a los patrones previamente descritos, a continuación, se presentan, organizadas por categorías, las prácticas evidenciadas en las entrevistas aplicadas a profesionales pertenecientes a los consorcios de infraestructura vial. Este apartado expone los hallazgos principales de manera sistemática, acompañados de citas literales que ilustran las percepciones de los participantes. Para consultar la transcripción completa de las respuestas, se recomienda remitirse al Apéndice 2.

### **Alcance y enfoque de la Formación en los consorcios**

Cuatro participantes señalaron la presencia de formación estructuradas que integran contenidos técnicos, humanos y sociales. Estas actividades son percibidas como un eje fundamental para la ejecución de los proyectos, ya que fortalecen competencias tanto del personal profesional como del operativo y consolidan la interacción con las comunidades.

E1: *“En los consorcios se realizan procesos de formación basado en la labor a desarrollar [...] desde el área social se enmarca sobre el valor social, la empatía, escucha activa y el relacionamiento con las comunidades.”*

E2: *“Se han desarrollado procesos de formación estructurados y continuos dirigidos tanto al personal técnico como administrativo, así como a la comunidad local involucrada en el desarrollo del proyecto.”*

E4: *“Capacitación por medio de la ARL en temas más que todo humanos de relación.”*

E6: *“La interventoría realiza y apoya los procesos de capacitación del personal contratista, en temas técnicos, humanos y sociales, las cuales se realizan entre 2 y 3 veces por semana.”*

### **Enfoque de la formación en los consorcios según las dimensiones de la RSE**

**Dimensión ambiental.** Cuatro entrevistados resaltaron la centralidad de la preservación ambiental en los procesos formativos. Se mencionaron prácticas como manejo de residuos sólidos y peligrosos, cuidado de reservas forestales y estrategias de mitigación de impactos, lo que evidencia la transversalidad de esta dimensión en la gestión de los consorcios.

E1: *“Toda obra civil a desarrollar, debe estar orientada a la preservación del medio ambiente [...] se le debe garantizar el menor impacto ambiental posible.”*

E2: *“Se han incluido temas de sostenibilidad en las capacitaciones, como manejo ambiental, responsabilidad social y apoyo a la economía local.”*

E4: *“Temas como manejo de residuos sólidos, residuos peligrosos, afectaciones o beneficios de la construcción de la vía a la economía local.”*

E6: *“Teniendo en cuenta que el lugar donde se desarrolla la obra es una reserva forestal se hace mucho énfasis en el cuidado ambiental.”*

**Dimensión social.** Cuatro entrevistados destacaron la inclusión, la equidad de género, el respeto por la diversidad cultural y el fortalecimiento del tejido social como aspectos clave. Estos se expresan en la contratación de mano de obra local, el trabajo con comunidades indígenas, la creación de comités comunitarios y la promoción de valores familiares.

E1: *“La participación comunitaria se fortalece [...] cuando sienten que son tenidas en cuenta en el proceso, en estos proyectos se conforman comités de participación.”*

E2: *“Las capacitaciones [...] influyendo en la inclusión de prácticas sostenibles y en la selección de personal local, fortaleciendo así los criterios ambientales y sociales del proyecto.”*

E4: *“Las capacitaciones han tenido un foco primordial en resguardos indígenas ya que es lo que más se presenta en el proyecto y con los que más se tiene contacto.”*

E5: *“Crear concientización sobre el valor de la familia y el respeto por su pareja, hijo/a.”*

**Dimensión económica.** Cuatro entrevistados señalaron la contribución de los proyectos al dinamismo productivo local mediante la contratación de mano de obra del territorio y la compra a proveedores regionales.

E1: *“Se debe realizar un estudio socioeconómico que facilita la comprensión de la economía local y las características particulares de la comunidad.”*

E2: *“Estos se aplican en el trabajo diario mediante buenas prácticas ambientales, contratación de mano de obra local y compras a proveedores del territorio, fortaleciendo así una gestión responsable y sostenible.”*

E4: *“Afectaciones o beneficios de la construcción de la vía a la economía local.”*

E6: *“Se realizan capacitaciones sobre el impacto de la obra en el entorno económico y social, para fomentar una gestión más responsable.”*

### **Involucramiento y participación comunitaria**

La participación comunitaria se consolidó como un patrón recurrente en cuatro expertos, en las que se resaltó la necesidad de adaptar los procesos de formación a los distintos niveles educativos de la población.

E1: *“El lenguaje debe ser incluyente y sencillo... la interacción y el compartir de saberes facilita la evaluación.”*

E3: *“Siempre se tiene en cuenta el nivel educativo para poder comunicarse con ellos, para que puedan entender el tema.”*

E4: *“Hemos tenido aceptación por parte de la comunidad.”*

E6: *“Estos procesos han sido fundamentales para mejorar la relación con la comunidad, quienes iniciaron siendo muy receptivos con la obra.”*

### **Inclusión de personas en proceso de reincorporación y víctimas del conflicto**

La inclusión laboral de personas en proceso de reincorporación y víctimas del conflicto armado emergió como un aspecto sensible y de alta relevancia ética dentro de los consorcios viales. Aunque solo uno de los casos reportó la participación explícita de un trabajador en esta condición, los testimonios revelan una postura organizacional orientada a garantizar igualdad de trato y evitar cualquier forma de estigmatización. Los entrevistados enfatizaron que la integración se fundamenta en la normalización de los vínculos laborales, otorgando a estas personas las mismas oportunidades

formativas y responsabilidades que al resto del personal. Este enfoque, aunque no contempla acompañamientos diferenciados, refleja una intención de promover entornos laborales inclusivos, donde la convivencia, la confianza y la no discriminación constituyen la base de la integración efectiva.

E1: *“Estas personas reciben la formación o capacitación sobre el cargo o la labor a desempeñar [...] no se le realiza acompañamiento ‘especial’ ya que se estaría estigmatizando.”*

E2: *“No.”*

E3: *“No se han vinculado.”*

E4: *“No, fue un compañero de trabajo igual a los demás, el cual recibía las mismas capacitaciones que el resto”*

### **Evaluación del desarrollo humano en la formación**

La evaluación de los procesos de formación se mencionó en cuatro entrevistas, lo que indica que se reconoce como necesaria para asegurar la transferencia de conocimientos.

E1: *“La interacción y el compartir de saberes facilita la evaluación si los temas fueron completamente comprendidos.”*

E3: *“Se implementa la ayuda de encuestas y entrevistas para poder calificar lo tratado.”*

E4: *“Al finalizar cada capacitación evalúan mediante examen dependiendo el resultado refuerzan la temática si no fue entendida.”*

E6: *“Se realizan preguntas que evalúan si la información fue clara y bien recibida.”*

### **Discusión**

Los resultados señalan que las prácticas de formación implementadas por los consorcios de infraestructura vial en territorios de posconflicto contribuyen al fortalecimiento del desempeño sostenible en las dimensiones de la RSE. Esta evidencia confirma que la formación trasciende la transmisión de capacidades técnicas, situándose como un recurso estratégico que facilita la integración de la sostenibilidad al quehacer organizacional en línea con la Visión de la firma basada en recursos (Barney, 1991). Por lo anterior, las practicas formativas en procesos ambientales, sociales y económicos evidencia que los consorcios consolidan capacidades valiosas e imitables, especialmente en la gestión comunitaria y la adaptación territorial.

Los hallazgos indican que la función de DRH en los consorcios de infraestructura vial en territorios posconflicto actúa como un eje estratégico para la sostenibilidad, más allá de su tradicional rol operativo. Esta perspectiva coincide con Garavan y McGuire (2010), quienes plantean que el DRH no solo administra competencias laborales, sino que también facilita la integración de la ética, la sostenibilidad y la estrategia organizacional, operando como mecanismo institucional de cambio. En este caso, la formación se convierte en una práctica de desarrollo humano que sostiene la implementación efectiva de la RSE en sus dimensiones ambiental, social y económica, generando legitimidad organizacional y territorial (Suchman, 1995).

En la dimensión social, el patrón más recurrente se relaciona con la participación comunitaria, la equidad y la cohesión social, aspectos que remiten directamente al enfoque de desarrollo humano de Sen (1999), quien define este proceso como la ampliación de capacidades y libertades. La creación de comités comunitarios, el uso de un lenguaje inclusivo y la promoción de valores familiares evidencian una búsqueda activa por generar valor compartido (Porter & Kramer, 2011), donde la competitividad organizacional se alinea con bienestar. Sin embargo, el análisis revela una limitación estratégica: la ausencia de programas diferenciados para poblaciones en proceso de reincorporación. Desde la visión de la firma basada en recursos y capacidades (Barney, 1991), estos grupos poseen un conocimiento territorial valioso, raro e inimitable, cuya adecuada integración podría convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible en escenarios de reconstrucción social.

La dimensión ambiental emerge como la más desarrollada, evidenciando una transición desde el cumplimiento normativo hacia la integración cultural de la sostenibilidad. Las formaciones sobre gestión de residuos, preservación de ecosistemas y mitigación de impactos ambientales coinciden con los postulados de Green HRM, que sitúa al talento humano como catalizador de conductas ecológicas organizacionales (Amrutha & Geetha, 2020). Además, este énfasis ambiental fortalece la LSO (Gunningham et al., 2004), clave en territorios frágiles donde la aceptación comunitaria es determinante para la continuidad de los proyectos (Sachs, 2015).

En la dimensión económica, la articulación entre formación, contratación local y fortalecimiento de proveedores territoriales evidencia esfuerzos iniciales hacia la inclusión productiva sostenible. Al fortalecer las capacidades laborales de las comunidades, los consorcios contribuyen a la cohesión territorial y a una distribución equitativa de los beneficios económicos, coherente con la propuesta de Porter y Kramer (2011) sobre la creación de valor compartido. Sin

embargo, la menor visibilidad de esta dimensión frente a las componentes ambiental y social revela un desequilibrio en la aplicación del enfoque del Triple Bottom Line (Elkington, 1997), donde lo económico continúa ocupando una posición predominante en las estrategias de sostenibilidad.

La evaluación de los procesos de formación se identifica como un área débil, pese a su relevancia estratégica. De acuerdo con Holton (1996), la evaluación debe trascender la medición del aprendizaje individual para incluir su contribución a los resultados organizacionales y sistémicos. En el caso analizado, los métodos aplicados son heterogéneos y no estandarizados, lo que limita la trazabilidad y la medición del ROSI (Epstein & Buhovac, 2014). Finalmente, el análisis documental confirma que los pliegos de condiciones incorporan estándares para las prácticas formativas de sostenibilidad coherentes con marcos internacionales (ISO 26000, 2010). Sin embargo, como advierte Camacho (2022), la traducción efectiva de estos lineamientos depende de su contextualización organizacional y del compromiso de los actores en campo, revelando tensiones entre norma y práctica que requieren enfoques sistémicos y adaptativos.

### **Implicaciones teóricas**

Este estudio contribuye a la literatura sobre DRH y sostenibilidad en varios frentes. Primero, reafirma el rol del DRH como articulador estratégico de la RSE (Garavan & McGuire, 2010) en sectores tradicionalmente técnicos como la infraestructura vial. En segundo lugar, introduce la noción del desarrollo humano territorial como un recurso estratégico susceptible de ser gestionado mediante programas formativos diferenciados, articulando la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) con el enfoque de desarrollo humano orientado a la ampliación de capacidades (Sen, 1999). En tercer lugar, evidencia la interacción entre Green HRM y legitimidad social (Renwick et al., 2013), mostrando que las prácticas formativas ambientales fortalecen la Licencia Social para Operar en territorios de posconflicto. Finalmente, subraya la necesidad de incorporar sistemas de evaluación estratégica capaces de medir el retorno de la inversión en sostenibilidad (ROSI), ampliando así los marcos de sostenibilidad organizacional y reforzando la comprensión de la formación como un mecanismo clave para la creación de valor sostenible.

### **Implicaciones prácticas**

Los resultados ofrecen recomendaciones valiosas para la gestión estratégica del desarrollo humano en proyectos de infraestructura vial en territorios posconflicto. En primer lugar, destacan

la necesidad de diseñar programas de formación diferenciada para poblaciones en proceso de reincorporación, integrando componentes técnicos, psicosociales y de reconocimiento de saberes territoriales, con el propósito de convertirlos en un activo estratégico generador de ventaja competitiva sostenible. En segundo lugar, se evidencia urgencia de fortalecer los sistemas de evaluación formativa, avanzando desde mecanismos aislados hacia modelos integrales capaces de medir la transferencia del aprendizaje, su impacto en el desempeño organizacional y su contribución a objetivos de sostenibilidad. Asimismo, se identifica la importancia de reequilibrar las tres dimensiones del Triple Bottom Line, fortaleciendo la dimensión económica mediante estrategias de encadenamiento productivo local, desarrollo de proveedores territoriales y oportunidades de empleo inclusivo, con el fin de consolidar una sostenibilidad realmente integral. Finalmente, se recomienda institucionalizar la sostenibilidad dentro de las políticas, procesos y cultura de desarrollo humano, articulando prácticas de Green HRM con enfoques inclusivos y participativos; de este modo, la formación deja de ser un requisito contractual y se convierte en un instrumento transformador que fortalece la legitimidad social, la estabilidad operativa y la reconstrucción territorial.

### **Limitaciones y líneas de investigación futuras**

Esta investigación presenta limitaciones asociadas al tamaño y la diversidad de la muestra, compuesta por seis entrevistados en cuatro consorcios, así como a la naturaleza cualitativa de la información, basada principalmente en percepciones subjetivas. Estas condiciones restringen la posibilidad de generalizar los hallazgos a otros territorios o sectores. En consecuencia, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el número de casos y regiones analizadas, incorporando diferentes tipos de proyectos de infraestructura que permitan contrastar y enriquecer los resultados. Además, sería pertinente emplear metodologías mixtas que integren análisis cualitativos con métricas cuantitativas de desempeño organizacional y territorial, fortaleciendo así la validez externa y la robustez analítica. De igual forma, se recomienda desarrollar estudios longitudinales que posibiliten evaluar de manera sostenida el impacto de los programas formativos diferenciados en la cohesión social, el desempeño sostenible y la legitimidad organizacional. Finalmente, resulta relevante profundizar en la relación entre el Capital de Paz, la ventaja competitiva sostenible y las estrategias de DRH, a fin de comprender cómo estos elementos interactúan para impulsar procesos de reconstrucción territorial en contextos de posconflicto.

## Conclusiones

Los resultados de este estudio confirman que las prácticas formativas implementadas por los consorcios viales en territorios posconflicto operan como un componente estratégico para la sostenibilidad y el desarrollo humano. La formación no se limita a transmitir habilidades técnicas, sino que articula dimensiones sociales, ambientales y económicas que fortalecen la legitimidad institucional y el valor compartido en los territorios. La triangulación con los Pliegos de Condiciones del INVIAS evidencia que estas prácticas cumplen los estándares estatales de sostenibilidad, especialmente en manejo responsable de recursos, participación comunitaria, promoción de la inclusión laboral y fortalecimiento de capacidades técnicas y organizacionales.

Sin embargo, el estudio revela brechas importantes: la formación aún no se consolida como un sistema institucionalizado que responda de manera diferenciada a poblaciones vulnerables, como personas en proceso de reincorporación, ni cuenta con mecanismos robustos de evaluación que permitan medir su impacto en la sostenibilidad territorial. A partir de este análisis, se propone avanzar hacia modelos formativos integrales que combinen competencias técnicas, socioemocionales y ambientales, y que se estructuren como políticas permanentes de gestión humana sostenible. En conjunto, estos hallazgos reafirman el papel de la formación como vector de desarrollo humano y de consolidación de prácticas responsables en proyectos de infraestructura vial.

## Referencias

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). *On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work*. *Journal of Management*, 45(3), 1057–1086. <https://doi.org/10.1177/0149206317691575>
- Alaña Castillo, T., Pérez Morales, A., & Viteri Moya, V. (2017). La evolución de la sostenibilidad como estrategia empresarial. *Revista Publicando*, 4(13), 221–231. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/739>
- Álvarez, M. J. N., Bracho, O. A., & Acurero, M. T. (2024). Gestión del Talento Humano como factor clave para el emprendimiento sostenible. *Revista Temario Científico*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.47212/rtaAlinin.2.224.7>

- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). *A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability*. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Arredondo Méndez, V. H. (2023). *La industria 4.0 y la transformación digital: el efecto sinérgico de la responsabilidad social corporativa y el capital humano en el marco de los objetivos de desarrollo del milenio*. Universidad Politécnica de Cartagena. <https://repositorio.upct.es/entities/publication/96458e88-4a88-42e3-b26e-b58d830f62b2>
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barragán Codina, J. N., Guerra Rodríguez, P., & Vizcaíno González, J. N. H. (2024). Integración de la responsabilidad social en los modelos de negocios sostenibles. *Revista Daena*, 19(2). [https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A30803212/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A182172247&crl=c&link\\_origin](https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A12%3A30803212/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A182172247&crl=c&link_origin)
- Becker, B. E., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779–801. <https://doi.org/10.5465/256712>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Beatty, R. W. (2011). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Harvard Business Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/4460-HBK-ENG>
- Calderón, G., Naranjo, A., & Aguinis, H. (2011). La responsabilidad social empresarial y su impacto en la gestión del talento humano. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 19(1), 127–142. <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1731>
- Camacho, J. (2022). *Gestión universitaria en contextos complejos y conflictivos desde la planificación transformadora por escenarios*. TESIS DOCTORALES. <https://www.espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/902>
- Chávez, M., Castro, J., & Hernández, G. (2021). Desarrollo humano sostenible y su impacto en la gestión organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 321–334. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/36071>

- Chumaceiro, A., & Hernández, M. (2016). Responsabilidad social empresarial en América Latina: Una aproximación desde la ética y la gestión. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(1), 4–15. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/22085>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches* (3.ª ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-inquiry-and-research-design/book235677>
- Dávila, M. (2021). *Desarrollo humano y sostenibilidad en las organizaciones contemporáneas*. Editorial Académica Española. <https://www.morebooks.shop/store/us/book/desarrollo-humano-y-sostenibilidad-en-las-organizaciones-contemporaneas/isbn/9786203848208>
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles? *Academy of Management Annals*, 11(2), 511–559. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12137?medium=article&utm\\_source=researchgate.net](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12137?medium=article&utm_source=researchgate.net)
- Dempsey, N., Bramley, G., Power, S., & Brown, C. (2011). The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability. *Sustainable Development*, 19(5), 289–300. <https://doi.org/10.1002/sd.417>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book249046>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2023). *Informe sobre desarrollo territorial y conectividad en Colombia*. <https://www.dnp.gov.co>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers. <https://newsociety.com/products/cannibals-with-forks>
- Elkington, J. (2006). The Zicklin Report: Triple bottom line, corporate social responsibility and corporate citizenship: An integrated conceptual framework. *The Zicklin Center for Business Ethics Research*. <https://zicklin.baruch.cuny.edu>
- Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781351280120>

- Escobar, A. (2015). *Sentipensar con la Tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Ediciones Unaula. <https://unaula.edu.co/editorial/colecciones/sentipensar-con-la-tierra>
- Galletta, A. (2013). *Mastering the semi-structured interview and beyond: From research design to analysis and publication*. NYU Press. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814732939.001.0001>
- Garavan, T. N., Heraty, N., & O'Brien, F. (1995). The strategic role of human resource development in the contemporary organization. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10. <https://doi.org/10.1108/03090599510095816>
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2019). An ecosystems perspective on international human resource development: A meta-synthesis of the literature. *Human Resource Development Review*, 18(2), 248–288. <https://doi.org/10.1177/1534484319828865>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gunningham, N., Kagan, R. A., & Thornton, D. (2004). Social license and environmental protection: Introducing the concept of collective efficacy. *Law & Social Inquiry*, 29(2), 307–341. <https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2004.tb00338>
- Gutiérrez Rúa, M. (2019). Prácticas de gestión humana verde y desempeño ambiental: Retos en proyectos de infraestructura. *Revista Colombiana de Administración*, 25(1), 112–129. [https://www.redalyc.org/journal/818/81860976002/html/?utm\\_source](https://www.redalyc.org/journal/818/81860976002/html/?utm_source)
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 5–21. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070103>
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
- Gahlawat, N. y Kundu, SC (2019). Gestión de Recursos Humanos Participativa y desempeño empresarial: Desbloqueando la caja a través del clima organizacional y los resultados de los empleados. *Relaciones Laborales: The International Journal*, 41 (5), 1098-1119.

<https://www.emerald.com/er/article-abstract/41/5/1098/38641/Participatory-HRM-and-firm-performanceUnlocking?redirectedFrom=fulltext>

- Lu, M., Peng, J., & Li, J. (2023). Sustainable human resource management practices and employee resilience. *Journal of Business Ethics*, 186(1), 123–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05187-3>
- Marín, A., & Pérez, C. (2024). II Nuevas perspectivas para el desarrollo en base a recursos naturales: una visión neo-schumpeteriana para América Latina. *Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL*, 33. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7ab7bae5-6170-4982-9d3f-11ec7520f4a4/content#page=35>
- Melamed-Varela, L., Ramírez-Giraldo, M., & García-Gómez, J. (2018). Valor compartido, un nuevo paradigma en la gestión estratégica. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 214–222. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2626>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education. [https://learn.mheducation.com/noe\\_employment\\_training.html](https://learn.mheducation.com/noe_employment_training.html)
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Osorio-Londoño, Naranjo-Valencia and Calderón-Hernández (2020). El rol Moderador Del Capital Humano En La Relación Entre Contenidos Específicos de la Formación y la Estrategia Competitiva. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amgbproc.mexico.2020.0344.abs>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10488-013-0528-y>

- Pastor Seller, E. (2004). La sostenibilidad como valor compartido: Más allá del reporte de sostenibilidad. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 1, 149–166. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602018000200037&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602018000200037&script=sci_arttext)
- Pérez Espinoza, M. J., Espinoza Carrión, C., & Peralta Mocha, B. (2016). La responsabilidad empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible a futuro. *Revista universidad y sociedad*, 8(3), 169-178. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202016000300023&script=sci_arttext)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creación de valor compartido: Cómo reinventar el capitalismo y dar rienda suelta a una ola de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 1–14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3658419>
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. MIT Press. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WXR6CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=related:9S0ULF6E6uAJ:scholar.google.com/&ots=umTuf-sUK7&sig=SmhyxQhH0yUxkpszqGA1DhbHrik4&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=WXR6CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP6&dq=related:9S0ULF6E6uAJ:scholar.google.com/&ots=umTuf-sUK7&sig=SmhyxQhH0yUxkpszqGA1DhbHrik4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *Informe sobre desarrollo humano en Colombia: Capacidades, equidad y sostenibilidad*. Naciones Unidas. <https://www.undp.org/es/colombia>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2023). Green HRM and employee environmental behavior: A review and future directions. *Journal of Cleaner Production*, 395, 136–152. <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781784712259/9781784712259.00019.xml>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 271–291. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rincón Gaona, H. J. (2024). Diseño de una propuesta de evaluación de la sostenibilidad, aplicable a vías concesionadas en el departamento de Antioquia. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/8386>
- Rosa Leal, M. E. D. L. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17), 87-102. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000200087&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882021000200087&script=sci_arttext)

- Sachs, J. D. (2015). *La era del desarrollo sostenible*. Ediciones Deusto.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Kraiger, K. (2012). The science of training and development: A guide to the literature. *Annual Review of Psychology*, 63, 101–125. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1529100612436661>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. [https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar\\_H\\_Schein\\_Organizational\\_culture\\_and\\_leadership.pdf?utm\\_source](https://ia800805.us.archive.org/9/items/EdgarHScheinOrganizationalCultureAndLeadership/Edgar_H_Schein_Organizational_culture_and_leadership.pdf?utm_source)
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Knopf. [https://dpp2014.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/developmentasfreedomintronch1new-c-2.pdf?utm\\_source](https://dpp2014.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/developmentasfreedomintronch1new-c-2.pdf?utm_source)
- Šlaus, I., & Jacobs, G. (2011). Human capital and sustainability: A global perspective. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, <https://www.mdpi.com/2071-1050/3/1/97>
- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. [https://www.jstor.org/stable/258788?utm\\_source](https://www.jstor.org/stable/258788?utm_source)
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of human resource development*. Berrett-Koehler Publishers. <https://lsms.ac/wp-content/uploads/2023/02/18.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2022). *Human Development Report 2021/2022: Uncertain times, unsettled lives — Shaping our future in a transforming world*. United Nations Development Programme. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22>
- United Nations Development Programme. (2023). *Informe anual 2023*. United Nations Development Programme. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/undp\\_co\\_pub\\_informe\\_anual\\_pnud\\_2023.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-08/undp_co_pub_informe_anual_pnud_2023.pdf)
- WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press. [https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58701.pdf?utm\\_source](https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58701.pdf?utm_source)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management [https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=46dPChkAAA-AJ&citation\\_for\\_view=46dPChkAAAAJ:isC4tDSrTZIC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=46dPChkAAA-AJ&citation_for_view=46dPChkAAAAJ:isC4tDSrTZIC)