

NOMBRE DEL TRABAJO

**GRH_CVC_Cuadernos de gestión_V1.doc
X**

AUTOR

George William

RECUENTO DE PALABRAS

9341 Words

RECUENTO DE CARACTERES

50852 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

37 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

277.5KB

FECHA DE ENTREGA

May 5, 2024 12:52 AM CST

FECHA DEL INFORME

May 5, 2024 12:53 AM CST**● 10% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado

2 **Gestión de recursos humanos socialmente responsable y el liderazgo de servicio como predictores de la Creación de Valor Compartido en instituciones confesionales en Perú**
Socially responsible human resource management and servant leadership as predictors of Creating Shared Value in Peruvian faith-based institutions

RESUMEN

La GRHSR para lograr la CVC de cara al desarrollo sostenible, implica promover prácticas sostenibles dentro de la organización, tales como la reducción del impacto ambiental, respeto a la diversidad y la inclusión, entre otros. El objetivo de este trabajo fue analizar la influencia de la gestión de recursos humanos socialmente responsable y el liderazgo de servicio como predictores de la creación de valor compartido en instituciones confesionales en Perú. Se realizó una evaluación de la confiabilidad de los instrumentos de investigación. Se utilizó un muestreo no probabilístico, por conveniencia con 369 colaboradores de instituciones confesionales en Perú. Posteriormente, se efectuó el análisis confirmatorio, donde se encontraron adecuados índices para el modelo de creación de valor compartido, arrojando un TLI y CFI con valores > 0.90 y un RMSEA < 0.08 , haciendo de un modelo significativo. Se concluye que un modelo que considere la GRHSR, el LS para la alcanzar la CVC, puede contribuir a crear empresas más éticas, sostenibles y socialmente comprometidas, lo que se traduce en beneficios tanto para los empleados, la organización y la comunidad con la que interactúan.

2 **Palabras clave:** Gestión de recursos humanos socialmente responsable, creación de valor compartido, liderazgo de servicio, desarrollo sostenible, instituciones.

Código JEL: M10, M14, M19.

ABSTRACT

The GRHSR to achieve CSV for sustainable development involves promoting sustainable practices within the organization, such as, reduction of environmental impact, respect for diversity and inclusion, among others. The objective of this work was to analyze the influence of socially responsible human resource management and servant leadership as predictors of shared value creation in faith-based institutions in Peru. An evaluation of the reliability of the research instruments was carried out. A non-probabilistic convenience sampling was used with 369 collaborators of confessional institutions in Peru. Subsequently, the confirmatory analysis was carried out, where adequate indexes were found for the shared value creation model, yielding a GFI and CFI with values > 0.90 and an RMSEA < 0.08 , making it a significant model. It is concluded that a model that considers the GRHSR, the LS to achieve the CSV, can contribute to create more ethical, sustainable and socially committed companies, which translates into benefits for both employees, the organization and the community with which they interact.

Key words: Socially responsible human resource management, creating shared value, servant leadership, sustainable development, institutions.

1. Introducción

El concepto moderno de recursos humanos surgió en la década de 1920, como una respuesta al método de eficiencia de Taylor (Acosta, 2008). Tiene sus raíces en la economía política y las ciencias sociales donde solían identificar uno de los tres elementos de la producción: el trabajo que durante años fue visto como un recurso predecible y poco diferenciado (Acosta, 2008). La década de 1990 ciertamente marcó el comienzo de cambios en la (GRH) en todo el mundo (Dolan, 2007), pero como bien sabemos el cambio es constante.

La GRH se ha adaptado a los cambios que requiere la globalización, esta como ejecutora de las políticas de personal de la empresa, reconfigura el proceso de reclutamiento y selección,

implementa contratos laborales y flexibiliza el trabajo según los requerimientos de la empresa para las necesidades de producción de la misma (Aranguren, 2006).

Sin embargo, la gestión de una organización no debe ignorar la contribución de la organización a la sostenibilidad ambiental, ya que la creación de valor social y el valor corporativo deben coexistir (Melamed-Varela et al., 2018)

El inicio de una economía sostenible, justa y equitativa requiere la creación de conexiones colectivas entre empresas y comunidades, que a través de acciones contribuyan a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y la creación de valor (Melamed-Varela et al., 2018).

Por lo que, es pertinente señalar que la formación del personal directivo también es importante para la Gestión Recursos Humanos Socialmente Responsable (GRHSR), dado que las escuelas de negocios son potencialmente vistas como arquitectos de un nuevo “curso evolutivo” hacia sostenibilidad y conocimiento ambiental (Starkey & Crane, 2003), quienes pueden tener un papel clave en la formación y desarrollo de líderes ambientales en el futuro. El tema de servir a los demás antes que a uno mismo se extiende desde el lugar de trabajo hasta el hogar y la comunidad. En todos los aspectos de la vida, los líderes de servicio practican esta orientación de servicio. Quizá lo más importante es que inculcan en sus seguidores la confianza en sí mismos y el deseo de convertirse ellos mismos en líderes de servicio (Liden et al., 2008).

Es importante promover y fortalecer las capacidades propias de la organización y crear bienestar social a través de esfuerzos conjuntos con corresponsabilidad y orientación social (Melamed-Varela et al., 2018). Por lo que resulta interesante definir una estrategia de GRHSR para generar Creación de Valor Compartido (CVC), para que las organizaciones vinculen el progreso económico empresarial con el desarrollo social. Este asegura que las organizaciones y las comunidades en las que operan puedan impulsar sus operaciones para incrementar

considerablemente el nivel de innovación y mejorar el desempeño en la economía global (Díaz, 2015).

Como parte de los estudios previos se encontró de Roscoe et al., (2019), quienes examinaron la relación entre las prácticas (GRH), los facilitadores del desarrollo verde, la cultura organizacional y el desempeño ambiental de una empresa manufacturera china. Así también, Chaudhary (2020), realizó un estudio en el sector automotriz en India, para comprender el papel de la GRHV, analizando el impacto de estas, en el desempeño ecológico de los empleados, sus comportamientos (relacionados con la tarea y voluntarios) con la identificación organizacional como mediador, empleando valores ambientales personales y género como moderadores.

Así también, Hameed et al. (2020), probaron un modelo integrador que incorpora los efectos indirectos de las prácticas de GRHV en el **comportamiento de ciudadanía organizacional hacia el medio ambiente**, a través de empleados verdes y empoderamiento. Así como el efecto moderador de los valores verdes individuales.

Adicionalmente, Jabbour & De Sousa Jabbour (2016), propusieron un marco sinérgico e integrador para la relación GHRM-GSCM y una agenda de investigación para esta integración. Así también enfatizaron las implicaciones de la integración GHRM-GSCM para académicos, gerentes y profesionales en las áreas de sostenibilidad organizacional y cadenas de suministro verdaderamente sostenibles.

Así mismo, Kim et al. (2019), examinaron la forma de promover el comportamiento ecológico de los colaboradores, el impacto medioambiental y el desempeño mediante una GRHV. De igual forma, Pellegrini et al., (2018), probaron empíricamente la relación entre las percepciones de los colaboradores y las prácticas de recursos humanos, así como su propensión a adoptar comportamientos sostenibles (SB) para apoyar el cambio organizacional hacia la sostenibilidad.

Por otra parte, Renwick et al. (2013), elaboraron una revisión sistemática para construir una base de conocimientos confiable sobre el campo GRHSR. De igual manera, Celma et al., (2018), analizaron empíricamente la efectividad de varias prácticas de GRH, que son “responsables” según esas instituciones internacionales, en relación con tres dimensiones del bienestar de los empleados: estrés laboral, satisfacción laboral y confianza en la dirección. Mientras que, las investigaciones de Barrena Martinez et al., (2019), arrojaron luz sobre la relevancia de la GRHSR y su vínculo con la generación de valor para las empresas.

Sin duda, la GRH es un reto para las organizaciones del siglo XXI (Dolan, 2007), donde el liderazgo de servicio (LS) juega un papel central. Es por ello, por lo que resulta pertinente “analizar la influencia de la GRHSR y el liderazgo de servicio como predictores de la CVC en instituciones confesionales”, en Perú.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

La reciente atención a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) centrada en los empleados y los aspectos éticos de la GRH ha ido acompañada de un mayor enfoque en la investigación y la práctica que la vinculan con la responsabilidad social (Cooke & He, 2010). Investigaciones recientes han demostrado una creciente conciencia entre las comunidades empresariales sobre la importancia de las preocupaciones ambientales. La GRHSR se ha convertido en un elemento crucial (Hameed et al., 2020), es decir una estrategia de negocio para las organizaciones porque los recursos humanos desempeñan un papel clave en el avance "verde."

Así mismo, las conductas de LS contribuyen al desarrollo y mantenimiento de relaciones interpersonales sólidas entre líderes y seguidores y son fundamentales para ayudar a los empleados a alcanzar su máximo potencial y motivarse (Manz & Sims, 1987).

2.1 Gestión de Recursos Humanos Socialmente Responsable

La concepción tradicional de la GRH es ver al trabajador como un costo más que como un insumo, se ve como un recurso más cuya importancia no es en modo alguno equiparable a la de los recursos económicos (Echeverría, 2000). Para ello, Delgado de Smith (2007) opina que la GRH incluye procesos que permiten acciones para incrementar la contribución de los recursos humanos a los resultados del negocio. También incluye políticas y prácticas comerciales y de GRH como un activo dentro de la estrategia organizacional para impulsar la productividad y la competitividad (Acosta, 2008).

Se entiende por GRH como un enfoque estratégico, integral y coherente para gestionar la conexión, el desarrollo y el bienestar de los colaboradores de la organización para implementar una estrategia empresarial y alcanzar los objetivos (Armstrong, 2014). Para ello, Voegtlin & Greenwood, (2016) identificaron tres perspectivas utilizadas en estudios relacionados con GRHSR: Instrumental, política e integración social.

La GRH por ahora, debería centrarse más en las experiencias y experiencias laborales individuales, como se ve, en lugar de apuntar más a acciones generales colectivas y decididas (Vesga Rodríguez, 2020). En la GRH, deben considerarse las funciones clave: planificación, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos; compensaciones e incentivos; seguridad y salud; relaciones laborales y condiciones laborales; y la investigación de recursos humanos (De Soto, 2006). De tal forma que, la GRHSR, es definida como gestión de la RSC dirigida a los empleados y sustenta su exitosa implementación (Shen & Benson, 2016a). Sin embargo, a pesar de la creciente actividad en investigación sobre la relación entre la RSC y GRH, Denisi et al., (2014), sostienen que aún no se ha llevado a cabo un examen exhaustivo de la relación entre estos dos conceptos, lo que es relevante y necesario.

Así mismo, Nguyen, et al., (2023), afirman que la GRHSR influye positivamente en el comportamiento ecológico de los empleados a través de su compromiso laboral. Por otra parte, el

liderazgo¹⁷ medioambiental tiene una influencia moderadora positiva en la relación entre la GRHSR y los comportamientos ecológicos de los colaboradores en su puesto de trabajo. Lo que significa que la GRH⁴⁶ desempeña un papel clave en la forma de entender, desarrollar, y promulgar la RSC, misma que tiene implicaciones en el trato a los colaboradores (Voegtlin & Greenwood, 2016).

Los hallazgos de Roscoe et al., (2019) sugieren que las prácticas de GRHV, incluidas la contratación, la capacitación, la evaluación y los incentivos apoyan el desarrollo de los facilitadores de una cultura organizacional verde. Señalan también, que los facilitadores clave de una cultura organizacional verde incluyen el liderazgo. Énfasis, credibilidad del mensaje, participación de los pares y empoderamiento de los empleados.

En cuanto a los resultados de Chaudhary (2020), estos respaldaron el efecto positivo de la GRHSR sobre comportamientos ecológicos voluntarios y relacionados con las tareas de los empleados. Un punto importante a tener en cuenta es que el efecto de GHRM fue más fuerte sobre comportamientos ecológicos voluntarios en comparación con los relacionados con tareas y comportamientos verdes. En esta línea, Gangi et al. (2021), afirma que las prácticas socialmente responsables pueden mejorar la identidad y la cultura de una organización hacia la proactividad ambiental.

2.2 Liderazgo de servicio

Las formas morales de liderazgo, como el liderazgo ético, auténtico y de servicio, han experimentado un gran interés en el siglo XXI (Lemoine et al., 2019). El LS representa habilidades extraordinarias e inspira el deseo de brindar un cierto nivel de servicio en toda la organización (Van Dierendonck, 2011). Este ppretende reconocer el valor de cada persona e identificar sus capacidades para que las personas puedan seguir aprendiendo (Hsiao et al., 2015).

Cabe mencionar que un gerente que construyen una cultura de servicio debe sentir pasión por los clientes (Albarran, Cira de Pelekais y Aguirre, 2014). Los líderes no son conocidos por sus

talentos innatos o su destreza técnica, sino por su capacidad para inspirar energía, entusiasmo y pasión, cuya dedicación refiere al equipo de trabajo e inspira a los demás.

La dedicación refiere al equipo de trabajo e inspira a los demás (Goleman et al., 2014). En esta línea, Palomo (2007) señala que ningún estilo de liderazgo tiene éxito en todas las situaciones, porque diferentes situaciones requieren diversos estilos de liderazgo. Por otro lado, los LS están convencidos de que la excelencia y la calidad son las únicas estrategias para una competencia exitosa, y el deseo de otorgar un excelente servicio debe encontrarse en los niveles más amplios y más bajos de la organización (Albarran, et al., 2014).

El LS demuestra ser un enfoque alternativo para abordar las virtudes de un estilo de liderazgo positivo que enfatiza el comportamiento de liderazgo ético y moral (Cernas Ortiz & Mercado Salgado, 2022). Describe también, una nueva filosofía de liderazgo: el servicio primero; que sirve para satisfacer las necesidades apremiantes de los demás, lo que se evidencia mejor cuando otros se vuelven más sanos, más libres, más sabios y más autónomos (Barbutto & Wheeler, 2006).

En el LS, los líderes dependen de la visión y la ejecución, cuando esté claro independientemente de la dirección (visión), el papel de un líder es participar en la ejecución con una mentalidad de servicio para crear resultados valiosos para múltiples partes interesadas (Lemoine et al., 2019). El líder servidor es primero servidor, la diferencia se manifiesta en el cuidado que tiene para asegurarse de que las necesidades prioritarias de otras personas estén siendo atendidas (Bobbio et al., 2012).

El líder de servicio reconoce su responsabilidad moral no sólo con el éxito de la organización, sino también con sus subordinados, los clientes de la organización (Ehrhart, 2004).

Resalta que en los últimos años, el estilo de liderazgo se ha incluido cada vez más como una variable en la teoría de escalafones superiores porque esta dimensión afecta directamente a la toma de decisiones organizacional y a los resultados alcanzados (Pedraja Rejas et al., 2009). Por lo que

estudios como el de Ekvall & Ryhamma (1998) señalan que el liderazgo afecta el clima organizacional y este a su vez afecta la creatividad y productividad.

En este contexto, Brockner et al. (2006), señala que se debe empoderar y alentar a los empleados para que realicen sus tareas, alinearse con los valores ecológicos de la organización. En segundo lugar, las organizaciones deberían concientizar a sus empleados a través de una formación verde, que les ayude a comprender conceptos verdes. Tal preparación mejoraría las habilidades básicas de los empleados para implementar los conceptos verdes y ayudar a alcanzar los objetivos de gestión verde de manera efectiva.

2.3. Creación de Valor Compartido

La CVC desde su introducción, el concepto ha atraído el interés de la academia, el gobierno, las empresas y los tomadores de decisiones en diversos campos. Tradicionalmente, ha sido confundida con la sostenibilidad, la RSC, entre otros; pero hay un hilo conductor que une todos los conceptos, creando valor social y valor económico al mismo tiempo (Umana, 2020).

La CVC, tal como lo proponen Porter & Kramer (2011), expresan “la necesidad de la empresa de renovar sus procesos y actividades de negocios tomando en cuenta el entorno social en el que se desempeña, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades” (p.1). En esta línea, Austin & Seitani (2012), “afirman que CVC es un proceso dinámico que cambia a medida que evoluciona la relación entre los socios” (p.735). Este considera ³² las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad, así como ⁴ las condiciones económicas y sociales de las comunidades con las que interactúa (Porter, & Kramer, 2011, p.6).

De igual forma, Elkington (2012), ⁴ reconoció que la propuesta de CVC de Porter y Kramer, es sin duda clave para dar un paso hacia la estrategia corporativa. Este implica invertir para ⁴⁵ resolver

problemas sociales y ambientales garantizando al mismo tiempo competitividad sostenible de la empresa y la creación de un equilibrio entre lo económico y lo social (Porter & Kramer, 2006).

Por su parte, Porter & Kramer, (2011), afirman que la CVC evidencia más allá ¹⁵ de la responsabilidad social, económica y ambiental. Los modelos de negocio innovadores en operaciones globales con aplicación local, además de los ejes económico, social y ambiental, también desarrollan estrategias de competitividad horizontal cooperando a nivel local (León Guatame, et al., 2022).

La connotación de CVC a pesar de su importancia en el debate científico sobre la gestión social de las organizaciones, aún existe la necesidad de profundizar ⁴⁷ el papel de la organización en la sociedad, más allá de su desempeño eficiente de las actividades productivas, y así ampliar el alcance de su gestión responsable (Crane et al., 2014). Por lo que, la gestión organizacional no debe ser indiferente a la contribución de la organización a la sostenibilidad ambiental, ya que la creación de valor social y el valor corporativo deben coexistir (Melamed-Varela et al., 2018).

Así entonces, la GRHSR tiene influencia significativa sobre la CVC ³ social y la integridad ambiental, bases que facilitan desde la gestión de organizaciones el contribuir al desarrollo sostenible (Melamed-Varela et al., 2018). Por lo que, la CVC es vital para estimular la satisfacción en las relaciones con los empleados, lo que se relaciona positivamente con la retención del personal (Pham et al., 2023).

La CVC, junto con la RSC, son agentes de cambio y representan el dinamismo, mayor compulsión, competencia y crecimiento de un negocio, haciéndolo sostenible y duradero; por tanto, los directivos necesitan desarrollar habilidades y tener en cuenta las necesidades y desafíos de la sociedad actual (Díaz Caceres, 2015a).

En este contexto, los resultados de Pham et al., (2023) mostraron que el LS modera la relación entre GRHSR y la CVC y la retención de empleados, de modo que esas relaciones son más fuertes cuando el LS es alto y débil si el de servicio es bajo. (Pham et al., 2023)

Aunado a esto, los líderes de servicio fomentan una cultura de servicio comunitario (Liden et al., 2014). Este liderazgo implica una orientación a las partes interesadas que ayuda a cultivar una misión compartida basada en la comunidad (Ehrhart, 2004). El tema de servir a los demás antes que a uno mismo se extiende desde el lugar de trabajo hasta el hogar y la comunidad. En todos los aspectos de la vida, los líderes de servicio practican esta orientación de servicio. Quizás lo más importante es que inculcan en sus seguidores la confianza en sí mismos y el deseo de convertirse ellos mismos en líderes de servicio (Liden et al., 2008).

Para ello, los líderes empresariales deben preguntarse si sus acciones crean oportunidades de CVC para ambas partes (empresas y sociedad) y establecer sistemas de medición que demuestren los resultados de sus contribuciones constructivas a todas las partes interesadas. Por lo que es necesario crear valor económico y generar beneficios sociales fuera de la empresa (Díaz Caceres, 2015). Por lo tanto, los líderes de servicio deben involucrarse activamente en las políticas de GRHSR para estimular comportamientos y actitudes positivas de los colaboradores (Pham et al., 2023).

Así entonces, las organizaciones necesitan desarrollar una ideología compartida que motivaría a los empleados y fomentaría iniciativas orientadas a la comunidad (Orlitzky et al., 2006), es aquí donde el LS entra en juego para alcanzar la CVC.

Siguiendo la revisión de literatura, el estudio desarrolla las siguientes hipótesis:

Ho1. La gestión de recursos humanos socialmente responsable tiene influencia significativa sobre el LS en instituciones confesionales en Perú.

Ho2. El LS tiene influencia significativa sobre la creación de valor compartido en instituciones confesionales en Perú.

Ho3. La GRHSR tiene influencia significativa sobre la creación de valor compartido en instituciones confesionales en Perú.

3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico.

La metodología aquí empleada pertenece a un estudio cuantitativo, porque se recolectan datos para probar la hipótesis (Hernández Sampieri et al., 2010). Es de tipo no experimental porque no se manipulan las variables (Hernández Sampieri; Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014) y de corte transversal porque se recolectan datos en un solo momento (Liu, 2008 y Tucker, 2004).

Por otro lado, es una investigación del tipo explicativo ya que se busca indagar las causas o factores determinantes de una de las variables de estudio; en cuanto a la procedencia y obtención de la información (Muñoz Rocha, 2015).

De la misma manera cabe destacar que se desarrolló bajo un modelo de Ecuaciones Estructurales, el cual es una herramienta potente para el estudio de relaciones causales (Medrano & Muñoz-Navarro, 2017).

3.2 Participantes

Este estudio tiene como población a 524 colaboradores de instituciones confesionales en Perú, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, caracterizado por considerar como participantes a personas con características que ayudan a conseguir el objetivo trazado (González Hernández, 2021). Para ello, la muestra estuvo compuesta de 369 colaboradores, considerando como criterios de inclusión a hombre y mujeres, que forman parte del personal administrativo y operativo en instituciones confesionales en Perú. Los datos se recogieron mediante encuestas en Google forms, enviadas vía correo electrónico durante marzo y abril del 2024.

3.3 Instrumentos.

Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes: Para la “gestión de recursos humanos socialmente responsable” el diseñado originalmente por Shen & Benson (2016) y adaptado por Pham et al. (2023), con 6 ítems, con un Alpha de Cronbach de 0.893. Para la “Creación de Valor

Compartido” el diseñado originalmente por Koo et al. (2019), con 70 ítems, con alfa de Cronbach superior a 0.90, y para “liderazgo compartido” el de Liden et al. (2008), de 26 ítems, con un alfa de Cronbach de 0.94. Los cuales fueron evaluados por 5 expertos mediante un grupo focal, vía plataforma zoom, quienes evaluaron, claridad, relevancia, pertinencia del instrumento, y como resultado se redujeron a 51 ítems. En todos los instrumentos se confirmó la fiabilidad de los indicadores y la validez convergente. Todos los indicadores alcanzaron una carga factorial superior a 0,7, lo que indica que es fiable (Cohen, et al., 2013).

4. RESULTADOS

15 La tabla 1 revela las características de la muestra, donde está representado significativamente por el 90.8 % de encuestados con estado civil de casado, de los cuales el 50.7 % han obtenido un nivel de estudios de titulados seguido por el 37.7 % de nivel bachiller. También se observa que 23.8 % y 23 % cuenta con 6 a 10 años y 11 a 15 años de servicio respectivamente, donde el 63.4 % tiene un puesto actualmente de pastor distrital con categoría ordenado, seguido por el 28.7 % con un puesto de aspirante al ministerio. Finalmente, del 100 % de los encuestados el 99.5 % son del género masculino y solo el 0.5 % son mujeres, con edad promedio de 41.3 años, 24 edad mínima y 65 años la edad máxima con una desviación estándar de 8.86 años.

4 **Tabla 1**

Características de la muestra

Variables	Categorías	Frecuencias	% del Total
Estado civil	Casado	335	90.8 %
	Divorciado	1	0.3 %
	Soltero	31	8.4 %
	Viudo	2	0.5 %
Estudios universitarios	Bachiller	139	37.7 %
	Doctorado	5	1.4 %
	Magister	36	9.8 %
	Secundaria	2	0.5 %
Años de servicio en el ministerio	Titulado	187	50.7 %
	1-5	82	22.2 %
	11-15	85	23.0 %
	16-20	64	17.3 %
	21-25	25	6.8 %
	6-10	88	23.8 %
	Más de 25	25	6.8 %
	Administrador	4	1.1 %
Puesto actual	Aspirante al ministerio	106	28.7 %
	Capellán en institución	6	1.6 %
	Departamental	16	4.3 %
	Pastor distrital - Ordenado	234	63.4 %
	Profesor de biblia	3	0.8 %
Genero	Femenino	2	0.5 %
	Masculino	367	99.5 %

Análisis preliminares, descriptivos, fiabilidad, correlación y factorial

La tabla 2 muestra los resultados descriptivos, de fiabilidad y análisis factorial exploratorio, así como las comunales de todos los ítems de la gestión de recursos humanos socialmente responsable (GHSR). Se muestra que el nivel en promedio la GHSR equivale a un 5.09 con una desviación estándar en promedio igual a 1.44; asimismo, la asimetría (g1) y curtosis (g2) con valores de -1 y +1. También se encontró que todos los ítems cuentan con muy buena fiabilidad y se reporta Alfa de Cronbach igual a 0.963 al igual que ω de McDonald. Se reportan correlaciones policórica altas entre los 5 ítems del GHSR con cargas factoriales mayores a 0.8 en todos los ítems lo que hace que el instrumento sea unifactorial.

Tabla 2. Descriptivos, fiabilidad, correlación y factorial de la GHSR

Items	Media (5.09)	DE (1.44)	g1	g2	Shapiro-		IHC	Si se descarta el elemento		Correlación policórica					Factor	Unicidad	
					Wilk			α (0.963)	ω (0.963)	1	2	3	4	5			1
					W	p											
GHSR1	5.18	1.53	-0.99	0.78	0.87	<.001	0.85	0.96	0.96	1					0.87	0.24	
GHSR2	5.11	1.52	-0.86	0.37	0.89	<.001	0.93	0.95	0.95	0.87	1				0.95	0.09	
GHSR3	5.06	1.55	-0.86	0.41	0.89	<.001	0.92	0.95	0.95	0.83	0.94	1			0.96	0.09	
GHSR4	5.12	1.53	-0.89	0.46	0.89	<.001	0.92	0.95	0.95	0.83	0.89	0.91	1		0.93	0.13	
GHSR5	4.95	1.6	-0.76	-0.02	0.90	<.001	0.85	0.96	0.96	0.77	0.82	0.84	0.87	1	0.87	0.24	

Nota. Media (M), Desviación estándar (DE), Asimetría (g1), curtosis (g2), índice de homogeneidad corregido (IHC), método de extracción 'Máxima verosimilitud' se usó en combinación con una rotación 'oblimin'

La tabla 3 revela los resultados de la escala de creación de valor compartido (CVC), donde se observan que en promedio los ítems puntúan en un nivel de 5.31 con una desviación estándar 1.34, con valores de asimetría y curtosis de -2 y +2, un índice de homogeneidad

corregido (IHC) superior a 0.9 en todos los ítems, de igual manera la fiabilidad de estos equivalentes a un Alfa y McDonald a 0.993.

Tabla 3. Descriptivos, normalidad y fiabilidad de la escala de CVC

Ítems	M (5.31)	DE (1.34)	G1	G2	Shapiro-Wilk		IHC	Si se descarta el elemento	
					W	p		α (0.993)	ω (0.993)
CVC1	5.46	1.47	-1.2	1.4	0.8	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC2	5.44	1.47	-1.2	1.3	0.8	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC3	5.26	1.43	-1	1.1	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC4	5.27	1.46	-1.1	1.2	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC5	5.49	1.43	-1.2	1.5	0.8	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC6	5.34	1.43	-1.2	1.3	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC7	5.24	1.49	-0.9	0.6	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC8	5.31	1.49	-1	0.7	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC9	5.23	1.47	-1	0.8	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC10	5.28	1.48	-1.1	1	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC11	5.31	1.46	-1.1	1	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC12	5.4	1.45	-1.3	1.5	0.8	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC13	5.35	1.43	-1.1	1.3	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC14	5.3	1.41	-1.1	1.1	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC15	5.37	1.46	-1.2	1.2	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC16	5.38	1.42	-1.2	1.4	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC17	5.32	1.42	-1.1	1.2	0.9	< .001	1.0	0.99	0.99
CVC18	5.24	1.47	-1.2	1.1	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC19	5.23	1.5	-1.1	0.8	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC20	5.25	1.47	-1.1	1	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC21	5.15	1.48	-1	0.8	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC22	5.39	1.43	-1.2	1.5	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99
CVC23	5.33	1.41	-1.2	1.3	0.9	< .001	0.9	0.99	0.99

CVC24	5.32	1.44	-1.1	1.2	0.9	<.001	0.9	0.99	0.99
CVC25	5.22	1.5	-1.1	0.9	0.9	<.001	0.9	0.99	0.99
CVC26	5.27	1.45	-1	0.8	0.9	<.001	0.9	0.99	0.99
CVC27	5.28	1.47	-1.1	1.1	0.9	<.001	0.9	0.99	0.99

Nota: ⁵ Media (M), Desviación estándar (DE), Asimetría (g1), curtosis (g2), índice de homogeneidad corregido (IHc)

Por su parte ⁶ la tabla 4 muestra los análisis correlacionales y factoriales de los ítems de la variable Creación de Valor Compartido, donde se observa que todos los ítems de la escala cuentan con correlaciones superiores a 0.7, siendo estas correlaciones policórica significativas; además, se observa que todos los ítems cargó en un solo factor con valores superiores a 0.9 mediante una extracción de Máxima verosimilitud basado en una combinación con una rotación 'oblimin dado las altas correlaciones entre los ítems.

5. Tabla 4. Correlación y factorial

Ítems	Correlación policórica																											Factor	Unicidad	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	1		
CVC1	1																												0.9	0.2
CVC2	0.91	1																											0.9	0.2
CVC3	0.86	0.9	1																										0.9	0.2
CVC4	0.85	0.9	0.94	1																									0.9	0.2
CVC5	0.86	0.89	0.86	0.9	1																								0.9	0.2
CVC6	0.83	0.89	0.83	0.9	0.9	1																							0.9	0.2
CVC7	0.8	0.82	0.81	0.8	0.9	0.89	1																						0.9	0.2
CVC8	0.82	0.87	0.83	0.9	0.9	0.89	0.9	1																					0.9	0.2
CVC9	0.79	0.82	0.82	0.8	0.8	0.86	0.9	0.91	1																				0.9	0.2
CVC10	0.8	0.85	0.79	0.9	0.8	0.87	0.9	0.88	0.91	1																			0.9	0.1
CVC11	0.83	0.87	0.83	0.9	0.9	0.87	0.9	0.88	0.89	0.9	1																		0.9	0.1
CVC12	0.83	0.88	0.83	0.9	0.9	0.88	0.8	0.84	0.85	0.9	0.9	1																	0.9	0.1
CVC13	0.83	0.85	0.83	0.9	0.9	0.88	0.8	0.85	0.87	0.9	0.9	0.9	1																0.9	0.1
CVC14	0.8	0.87	0.85	0.9	0.9	0.89	0.9	0.88	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1															1	0.1
CVC15	0.84	0.88	0.85	0.9	0.9	0.87	0.9	0.86	0.86	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1														0.9	0.1
CVC16	0.84	0.88	0.82	0.9	0.9	0.89	0.9	0.89	0.87	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1													1	0.1

La tabla 5 presenta los estadísticos descriptivos y de fiabilidad del liderazgo de servicio, donde se observan que en promedio los ítems puntúan en un nivel de 5.09 con una desviación estándar 1.42, con valores de asimetría y curtosis de -2 y +2, un índice de homogeneidad corregido (IHC) superior a 0.85 en todos los ítems, de igual manera la fiabilidad la escala de LS supera un Alfa y McDonald a 0.90.

Tabla 5

Descriptivos y fiabilidad del liderazgo de servicio

Ítems	M (5.09)	DE (1.42)	g1	g2	Shapiro-Wilk		IHC	Si se descarta el elemento	
					W	p		α (0.99)	ω (0.991)
LS2	5.04	1.59	-0.81	0.05	0.89	< .001	0.9	0.99	0.99
LS3	4.91	1.61	-0.69	-0.19	0.91	< .001	0.9	0.99	0.99
LS4	4.7	1.56	-0.55	-0.28	0.93	< .001	0.87	0.99	0.99
LS5	4.99	1.5	-0.8	0.21	0.9	< .001	0.93	0.99	0.99
LS6	5.13	1.5	-0.91	0.4	0.89	< .001	0.93	0.99	0.99
LS7	5.13	1.51	-0.84	0.25	0.89	< .001	0.92	0.99	0.99
LS8	5.12	1.49	-0.88	0.38	0.89	< .001	0.93	0.99	0.99
LS9	5.24	1.5	-0.99	0.63	0.88	< .001	0.92	0.99	0.99
LS10	5.14	1.51	-0.86	0.29	0.89	< .001	0.94	0.99	0.99
LS11	5.15	1.5	-0.89	0.39	0.89	< .001	0.93	0.99	0.99
LS12	4.99	1.58	-0.76	-0.09	0.9	< .001	0.92	0.99	0.99
LS13	5.06	1.54	-0.74	-0.04	0.91	< .001	0.93	0.99	0.99
LS14	5.09	1.51	-0.8	0.08	0.9	< .001	0.93	0.99	0.99
LS15	4.98	1.54	-0.81	0.18	0.9	< .001	0.93	0.99	0.99
LS16	5.24	1.47	-0.95	0.57	0.88	< .001	0.92	0.99	0.99
LS17	5.34	1.45	-1.05	0.85	0.87	< .001	0.92	0.99	0.99

LS18	5.27	1.48	-1.05	0.78	0.87	< .001	0.9	0.99	0.99
LS19	5.33	1.52	-1.03	0.64	0.87	< .001	0.91	0.99	0.99

Nota: ⁵Media (M)Desviación estándar (DE), Asimetría (g1), curtosis (g2), índice de homogeneidad corregido (IHc)

La tabla 6 arrojó correlaciones policórica entre ítems muy significativas superiores a 0.8 y el análisis factorial exploratorio reportó ⁵⁰cargas factoriales superiores a 0.85, cargando en un solo factor demostrando consistencia interna suficiente para medir el liderazgo de servicio.

Tabla 6. Correlación y análisis factorial exploratorio del liderazgo de servicio.

Ítems	Correlación policórica																			Factor	Unicidad		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19			1	
LS1	1																				0.85	0.28	
LS2	0.9	1																			0.9	0.2	
LS3	0.9	0.9	1																		0.9	0.19	
LS4	0.8	0.9	0.9	1																	0.87	0.24	
LS5	0.8	0.9	0.9	0.9	1																0.93	0.13	
LS6	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	1															0.93	0.13	
LS7	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	1	1														0.93	0.14	
LS8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1													0.94	0.12	
LS9	0.8	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	1												0.93	0.14	
LS10	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1											0.95	0.1	
LS11	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1	1										0.94	0.11	
LS12	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1									0.93	0.14	
LS13	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1	1								0.93	0.13	
LS14	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1	1							0.93	0.13	
LS15	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1	1						0.94	0.12	
LS16	0.8	0.8	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1						0.93	0.14	
LS17	0.8	0.9	0.8	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1					0.92	0.15	
LS18	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.8	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	1				0.91	0.18
LS19	0.8	0.9	0.9	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	1			0.92	0.15

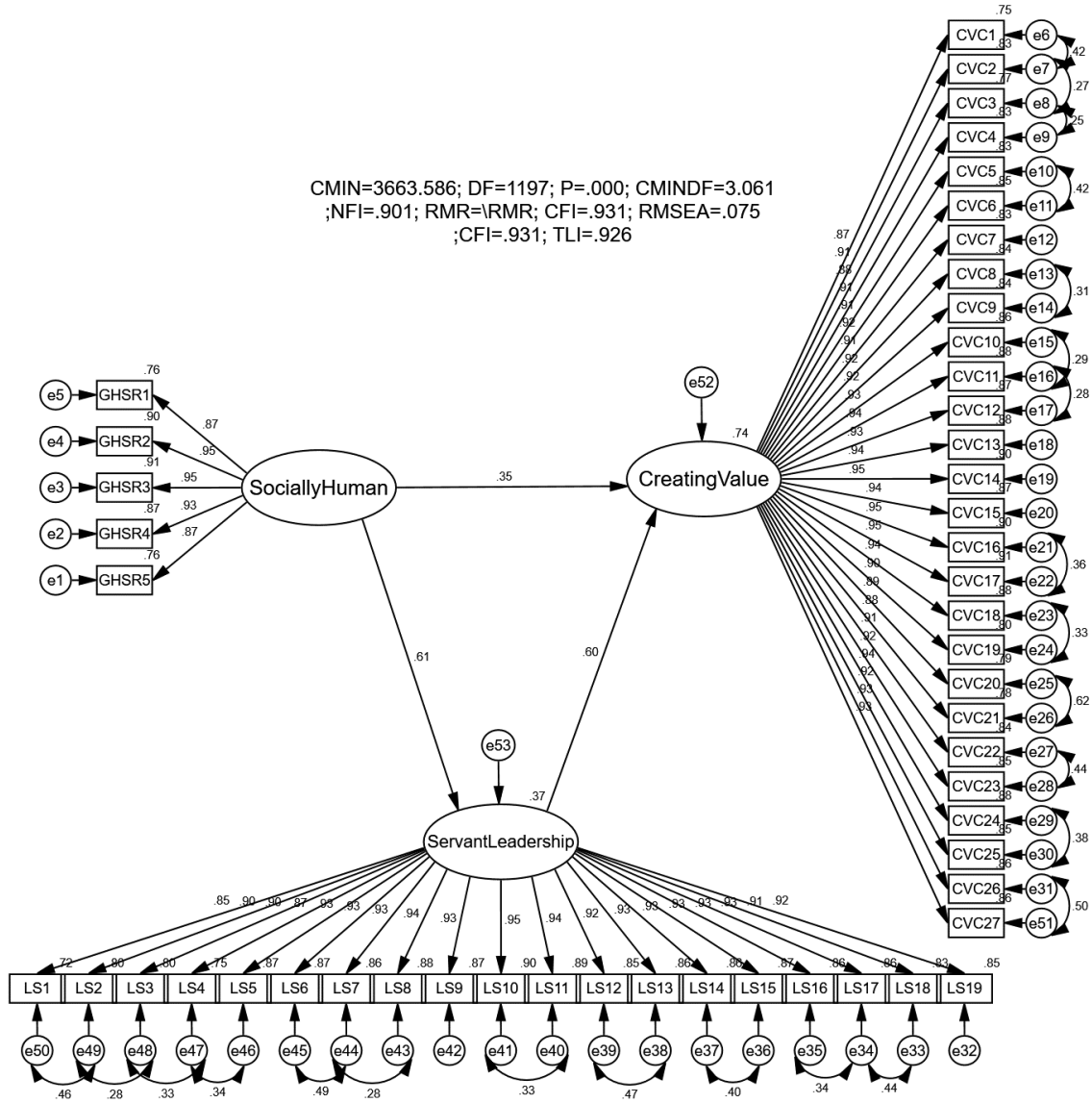
Nota 7 método de extracción 'Máxima verosimilitud' se usó en combinación con una rotación 'oblimin

Modelo estructural y respuesta a las hipótesis

Conociendo la estructura interna del modelo de medida de los tres constructos generales, gestión de recursos humanos socialmente responsable (SociallyHuman), creación de valor compartido (CreatingValue) y liderazgo de servicio (ServantLeadership) se procedió a graficar el modelo de ruta a partir de las variables observables y las variables latentes (endógenas y exógenas), tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Modelo estructural para la creación de valor compartido



Nota: GHSR= Gestión de recursos humanos socialmente responsable, CVC=Creación de valor compartido, LS=Liderazgo de servicio.

La figura 1 y tabla 6 reportan los resultados del modelo estructural donde se observan las relaciones causales de las variables. Aquí se reportó dos modelos, el modelo 1 y el modelo

2 mostraron ser significativos; sin embargo, el modelo 2 mostró mejores índices de bondad de ajuste; por lo tanto, se observa una relación causal entre la Gestión de recursos humanos socialmente responsable (SociallyHuman) con la creación de valor compartido (CreatingValue; $\beta_1=0.352$), el liderazgo de servicio (ServantLeadership) mostró una relación causal con la creación de valor compartido (CreatingValue; ($\beta_1=0.598$) y se evidencia que la Gestión de recursos humanos socialmente responsable guarda una relación causal con el liderazgo de servicio ($\beta_1=0.611$), siendo estas todas significativas, por ello se aceptan todas las hipótesis planteadas, dando a conocer que la Gestión de recursos humanos socialmente responsable y el liderazgo de servicio permiten la creación de valor compartido.

Tabla 7.

Modelos y efectos de las variables latentes

Modelos		Efecto	β_1	β_2	S.E.	C.R.	P	Hipótesis	
Modelo 1	ServantLeadership	<---	SociallyHuman	0.611	0.61	0.048	12.784	***	Aceptar
	CreatingValue	<---	ServantLeadership	0.597	0.55	0.038	14.442	***	Aceptar
	CreatingValue	<---	SociallyHuman	0.352	0.323	0.035	9.193	***	Aceptar
Modelo 2	ServantLeadership	<---	SociallyHuman	0.611	0.611	0.048	12.766	***	Aceptar
	CreatingValue	<---	ServantLeadership	0.598	0.547	0.038	14.415	***	Aceptar
	CreatingValue	<---	SociallyHuman	0.352	0.322	0.035	9.163	***	Aceptar

Nota. Estimador estandarizado (β_1), Estimador no estandarizado (β_2)

La tabla 8 muestra los índices de los modelos identificados. El modelo 1 presenta un chi cuadrado sobre grados de libertad significativo por debajo de 0.5 pero que el resto de índices como el TLI y CFI contenían valores por debajo del umbral permitido (TLI y CFI <0.9); no obstante, se revisaron los índices de modificación y se observó valores altos en

determinados errores de los ítems, siendo estos ítems con una similitud significativa, es por ello para reducir el error se procedió a covariar, esto generó un modelo 2 significativo y con adecuados índices para el modelo de creación de valor compartido, arrojando un TLI y CFI con valores > 0.90 y un RMSEA <0.08, haciendo de un modelo significativo.

Tabla 8.

Reporte de los índices según modelo estructural identificado

Índices/Modelos		Modelo 1	Modelo 2
	18 NPAR	156	180
	CMIN	5237.054	3663.586
CMIN	DF	1221	1197
	P	0	0
	CMIN/DF	4.289	3.061
	NFI	0.858	0.901
	RFI	0.851	0.894
Baseline Comparisons	IFI	0.887	0.931
	TLI	0.882	0.926
	CFI	0.887	0.931
	PRATIO	0.958	0.939
Parsimony-Adjusted Measures	PNFI	0.821	0.845
	PCFI	0.849	0.874
	RMSEA	0.095	0.075
RMSEA	LO 90	0.092	0.072
	HI 90	0.097	0.078
	PCLOSE	0	0

DISCUSIÓN

Las relaciones comerciales y el contexto son ⁴⁰ para cambiar la forma en que se gestionan las organizaciones debido a las necesidades de la sociedad, imponiendo nuevas prácticas y mejores resultados a las empresas obligándolas a cambiar sus estrategias y gestionar sus actividades en relación a la CVC (Díaz Caceres, 2015).

Este estudio confirma que la gestión de GRSH tiene influencia significativa sobre el LS en instituciones confesionales en Perú. En esta línea, Roscoe et al. (2019), sugieren que una cultura organizacional “verde” juega un papel fundamental en la relación entre la GRH y el desarrollo ambiental de una organización. Se encontró también, que las prácticas proambientales de GRH de contratación, capacitación, evaluación e incentivos apoyan el desarrollo de una cultura organizacional verde (énfasis en el liderazgo, credibilidad del mensaje, participación de los pares y empoderamiento de los empleados) (Roscoe et al., 2019).

De igual forma, se comprobó en este estudio, que el LS tiene influencia significativa sobre la CVC en instituciones confesionales en Perú. Por lo ¹ que, el líder debe motivar la colaboración y el aprendizaje para impactar en las prácticas, políticas y decisiones enfocadas en el desarrollo y bienestar de los colaboradores (Pedraja Rejas et al., 2009). Sin embargo, ¹ el objetivo de formar líderes requiere un programa formativo en GRH durante la etapa académica, a lo que se le tendría que sumar la formación continua a lo largo de la vida laboral (Büchler ²⁷ et al., 2006).

De igual forma, los resultados de Liden et al., (2014), sugieren que el LS impacta a los seguidores a través de un proceso de modelado de roles y, a su vez, influye en las interacciones entre todos los miembros de la unidad. En consecuencia, el liderazgo de servicio opera no sólo a nivel individual entre el líder y el seguidor, sino también a través de la cultura a nivel de unidad.

Adicionalmente, se acepta que la GRHSR tiene influencia significativa sobre la CVC en instituciones confesionales en Perú, esto lo soportan los resultados de Pham et al., (2023), que

revelaron que la GRHSR está vinculado positivamente con el valor compartido de los empleados y con la retención de los mismos. Por su parte, Visser (2013), señala una diferencia en la CVC considerando que este concepto es nuevo en el mundo de la ciencia, porque aún conserva los principios de la GRHSR, la ética y la previsión, para la creación de valor en la organización.

Así también, los hallazgos Kim et al. (2019), mostraron que la GRHSR mejora el compromiso de los colaboradores, su comportamiento ecológico y el respeto medioambiental. El estudio sugiere que la alta dirección del hotel y los directores de recursos humanos deberían establecer políticas verdes de GRH. Por su parte, Brockner et al., (2006), probaron empíricamente que la GRHSR influye en el comportamiento ecológico de los empleados en el trabajo. De igual forma, Renwick et al. (2013), expresan que el estudio de GRHSR tiene un potencial considerable como área de investigación en gestión, pero que el ámbito académico, y la investigación van bastante por detrás de la práctica.

Para Stradner & Brettel (2014), la simbolización de la identidad moral refuerza la relación entre la GRHSR y la motivación, y la internalización de la identidad moral refuerza la relación entre la GRHSR y la motivación prosocial (Stradner & Brettel, 2014). En esta línea, Murillo-Ramos, Huertas-Valdivia, & García-Muiña (2023), afirman que existe una necesidad tanto de explorar el papel de la cultura en la GRH, así como de explicar con más detalle los posibles resultados no ecológicos en el comportamiento organizacional. No obstante con un alto nivel de apoyo y aceptación social, las organizaciones serán percibidas como legítimas y accederán a recursos relevantes y críticos para su desempeño continuo (Del-Castillo-Feito et al., 2022). Estos resultados resaltan el papel fundamental que tiene la aplicación de una GRHSR para obtener aceptación social (Del-Castillo-Feito et al., 2022).

Por otra parte, Gangi et al. (2021), mostraron que la GRHSR favorece la alineación entre las actitudes de los empleados y la motivación para participar en la responsabilidad medioambiental de

las empresas. La visión de las partes interesadas de una mayor CVC se confirma en la apreciación del Responsabilidad Medioambiental de las Empresas por parte de los inversores financieros (Gangi et al., 2021).

Según los hallazgos, es importante que las organizaciones hoteleras lleven a cabo el GRHSR, ya que ayuda a que los empleados se sientan orgullosos del papel de sus organizaciones en la protección del medio ambiente, lo que no sólo refuerza el compromiso de los empleados con sus organizaciones, sino que también fomenta un comportamiento ecológico, y tiene como resultado un desempeño ambiental exitoso (Kim et al., 2019). Por lo tanto, la gestión ambiental también debe estar incluida en el plan de estudios del programa MBA y considerar el tipo de educación empresarial que capacite a los gerentes para iniciar proyectos en mercados emergentes (Lo & Fryxell, 2003).

De tal manera que, crear valor para la comunidad es una cualidad clave de los líderes de servicio, mediante la cual dichos líderes demuestran una preocupación consciente y genuina por ayudar a su comunidad (Linuesa-Langreo et al., 2018).

CONCLUSIONES

El surgimiento de una economía sostenible, justa y equitativa requiere la creación de vínculos colectivos entre las empresas y la sociedad, y que a través de sus acciones puedan contribuir a la CVC en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible. Es posible señalar, que a pesar de que la CVC es una teoría relativamente nueva, poco a poco está empezando a atraer a organizaciones que anhelan una solución que no sólo beneficie en términos de capital, sino también un paquete integral que incluya sostenibilidad ambiental y crecimiento social.

Este estudio, se concluye que la GRHSR mejora la productividad y motivación de los empleados. Las empresas que se preocupan por el bienestar de sus empleados y promueven un

ambiente de trabajo justo y equitativo tienen más probabilidades de contar con equipos motivados y comprometidos. Esto se traduce en una mayor productividad y desempeño en el trabajo.

De igual manera, las prácticas de GRHSR pueden ser un factor clave para atraer y retener a empleados talentosos. Los candidatos hoy en día se preocupan cada vez más por trabajar en organizaciones que se preocupen por su impacto social.

Así mismo, adoptar prácticas de GRHSR demuestra el compromiso de la organización con los valores éticos, la responsabilidad social y ambiental. Esto puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa tanto entre los empleados como entre los clientes y la sociedad en general, lo que promueve la CVC, y es donde el LS juega un papel fundamental.

La GRHSR para lograr la CVC de cara al desarrollo sostenible, implica promover prácticas sostenibles dentro de la organización. Esto puede incluir la reducción del impacto ambiental, respeto a la diversidad y la inclusión, motivación de los empleados, atracción y retención de talento, mejora la imagen corporativa, cumplimiento de normativas legales y regulaciones, entre otros.

En resumen, un modelo que considere la GRHSR, el LS para alcanzar la CVC, puede contribuir a crear empresas más éticas, sostenibles y socialmente comprometidas, lo que se traduce en beneficios tanto para los empleados, la organización y la comunidad con la que interactúan.

Para futuras investigaciones se recomienda replicar el estudio en otros contextos, en diferentes muestras, estudios comparados e incluso con variables que consideren, la creación de instrumentos para la evaluación del comportamiento socialmente responsable de los colaboradores, cumplimiento de normativas de cara al desarrollo sostenible, reputación corporativa, entre otros.

6. REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 1(2), 79–100.
- Albarran, Marcos; Cira de Pelekais; Aguirre, R. (2014). El Liderazgo de Servicio como Instrumento Fundamental de Productividad en las Organizaciones Universitarias de Gestión Privada. *Telos*, 16(2), 315–326.
- Aranguren, A. W. (2006). Gestión de Recursos Humanos y Globalización. *Visión Gerencial*, 2, 113–121.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Kogan*, 13.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative Value Creation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726–758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Barrena Martinez, J., López Fernández, M., & Romero Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Bobbio, A., Dierendonck, D. Van, & Manganelli, A. M. (2012). Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables. *Leadership*, 8(3), 229–243. <https://doi.org/10.1177/1742715012441176>
- Brockner, J., Flynn, F. J., Dolan, R. J., Ostfield, A., Pace, D., & Ziskin, I. V. (2006). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: the role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 45(1), 127–145.

<https://doi.org/10.1002/hrm>

Büchler, P., Martin, D., & Büchler, M. W. (2006). Formación en administración de empresas para los cirujanos del futuro: ¿qué nos pueden enseñar las ciencias empresariales? *Cirugía Española*, 79(5), 274–282. [https://doi.org/10.1016/S0009-739X\(06\)70872-7](https://doi.org/10.1016/S0009-739X(06)70872-7)

Celma, D., Martínez García, E., & Raya, J. M. (2018). Socially responsible HR practices and their effects on employees' wellbeing: Empirical evidence from Catalonia, Spain. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 82–89. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.12.001>

Cernas Ortiz, D. A., & Mercado Salgado, P. (2022). Teorías de liderazgo en organizaciones: Clasificación paradigmática y oportunidades de investigación. *CIENCIA Ergo-Sum*, 30(3). <https://doi.org/10.30878/ces.v30n3a10>

Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630–641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>

Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2013). *Research methods in education* (Council for Economic Education (ed.)). National Standar for Financial Literacy. https://books.google.com.mx/books?hl=en&lr=&id=9mYPEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=G Gs1Sd10Di&sig=M1yQJPCARWTQMcfzCBxOcWvDQHA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in China: a study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355–376. <https://doi.org/10.1080/13602380902965558>

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the Value of Creating Shared Value. *California Management Review*, 56(2), 130–153. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.2.130>

- De Soto, F. C. (2006). La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio. *Laurus*, 12, 19.
- Del-Castillo-Feito, C., Blanco-González, A., & Hernández-Perlines, F. (2022). The impacts of socially responsible human resources management on organizational legitimacy. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121274>
- Delgado de Smith, Y. (2007). *Gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Carabobo.
- Denisi, A. S., Wilson, M. S., & Biteman, J. (2014). Research and practice in HRM: A historical perspective. *Human Resource Management Review*, 24(3), 219–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.004>
- Díaz Caceres, N. (2015a). La Creación De Valor Compartido: Estrategia De Sostenibilidad Y Desarrollo Empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207–230.
- Díaz, N. (2015). La Creación De Valor Compartido: Estrategia De Sostenibilidad Y Desarrollo Empresarial. *Cultura Latinoamericana*, 22(2), 207–230.
- Dolan, Simon L; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E; y Randall S. Schuler, S. E. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (Tercera). Mc Graw Hill.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Ediciones Granica S.A.
- Ehrhart, M. (2004). El clima de liderazgo y justicia procesal como antecedentes del comportamiento de ciudadanía organizacional a nivel de unidad. *Psicología Del Personal*, 57(1), 61–94.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership Style, Social Climate And Organizational Outcomes:

- A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126–130. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00100>
- Elkington, J. (2012). *Sustainability should not be consigned to history by shared value*. Guardian International.
- Gangi, F., D'Angelo, E., Daniele, L. M., & Varrone, N. (2021). Assessing the impact of socially responsible human resources management on company environmental performance and cost of debt. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(5), 1511–1527. <https://doi.org/10.1002/csr.2179>
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, A. (2014). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- González Hernández, O. (2021). An approach to the different types of nonprobabilistic sampling. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3), 6–8.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, W.-J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, 49, 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.012>
- Jabbour, C. J. C., & De Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: Linking two emerging agendas. *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824–1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource

management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance.

International Journal of Hospitality Management, 76(March 2018), 83–93.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>

Koo, J., Baek, S., & Kim, S. (2019). The Effect of Personal Value on CSV (Creating Shared Value).

Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 5(2), 34.

<https://doi.org/10.3390/joitmc5020034>

Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership:

An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of*

Management Annals, 13(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

León Guatame, A. X., Lombana Roa, J. J., & Méndez Pinzón, M. (2022). *La creación de valor compartido aportes a la competitividad y a la agenda 2030*. Catálogo Editorial,.

<https://journal.poligran.edu.co/index.php/libros/article/view/3190>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture:

Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5),

1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>

Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2018). Integrating Servant

Leadership into Managerial Strategy to Build Group Social Capital: The Mediating Role of

Group Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 899–916.

<https://doi.org/10.1007/s10551-018-3823-4>

Lo, C. W. H., & Fryxell, G. E. (2003). The Influence of Environmental Knowledge and Values on

Managerial Behaviours on Behalf of the Environment: An Empirical Examination of Managers in China. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 45–69.

<http://dx.doi.org/10.1023/A:1024773012398%5Cnhttp://www.springerlink.com/content/m67454rq2h612367/>

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106.

<https://doi.org/10.2307/2392745>

Medrano, L. A., & Muñoz-Navarro, R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los modelos de ecuaciones estructurales. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 219–

239. <https://doi.org/10.19083/ridu.11.486>

Melamed-Varela, E., Blanco-Ariza, A. B., & Rodríguez-Calderón, G. (2018). Creación de valor compartido: estado y contribuciones a la sostenibilidad corporativa. *Revista Escuela de*

Administración de Negocios, 85, 37–56. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2047>

Muñoz Rocha, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press México.

https://books.google.com.mx/books/about/Metodología_de_la_investigación.html?id=jp5PAQAACAAJ&redir_esc=y

Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International*

Journal of Manpower, 44(3), 524–542. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0696>

Nguyen, Thi Lan Phuong; Nguyen, Thi Thu Huong; Klučnikov, A. (2023). The influence of socially responsible human resource management on green behaviours in the aviation industry.

Journal of Competitiveness, 15(2). <https://doi.org/10.7441/joc.2023.02.10>

Orlitzky, M., Swanson, D. L., & Quartermaine, L.-K. (2006). Normative Myopia, Executives' Personality, and Preference for Pay Dispersion. *Business & Society*, 45(2), 149–177.

<https://doi.org/10.1177/0007650306286739>

Palomo Vadillo, M. T. (2007). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. (cuarta). EDITORIAL, ESIC.

Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E., & Rodríguez Ponce, J. (2009a). Importancia de los estilos de

liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1).

<https://doi.org/10.31876/rcs.v14i1.25384>

Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>

Pham, N. T., Tuan, T. H., Le, T. D., Nguyen, P. N. D., Usman, M., & Ferreira, G. T. C. (2023). Socially responsible human resources management and employee retention: The roles of shared value, relationship satisfaction, and servant leadership. *Journal of Cleaner Production*, 414, 137704. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137704>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2). <https://doi.org/10.32591/coas.ojss.0201.04037b>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard*, 84(December), 78–92.

Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>

Shen, J., & Benson, J. (2016a). When CSR Is a Social Norm. *Journal of Management*, 42(6), 1723–1746. <https://doi.org/10.1177/0149206314522300>

Starkey, K., & Crane, A. (2003). Toward Green Narrative: Management and the Evolutionary Epic.

Academy of Management Review, 28(2), 220–237.

<https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416086>

Stradner, M., & Brettel, M. (2014). The Benefits Of Doing Good The Relationship Between Awards, Customer Brand Perception And Media Coverage. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(2), 1244–1251.

Umana, M. (2020). Midiendo el impacto del valor compartido: el caso de negocios. *Anuario de Investigación: Universidad Católica de El Salvador*, 9, 111–121.

<https://doi.org/10.5377/aiunicaes.v9i0.10240>

Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Vesga Rodríguez, J. J. (2020). La Gestión de Recursos Humanos en Contextos de Individualización. *Diversitas*, 16(1). <https://doi.org/10.15332/22563067.5551>

Visser, W. (2013). Crear valor compartido: revolución o estafa inteligente. *Serie de Blogs de Wayne Visser*, 17(1), 2.

Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>

Walmsley, J. D., & Bond, A. (2003). An assessment of the role of environmental reporting in supporting share values in FTSE100 companies. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 05(02), 149–182. <https://doi.org/10.1142/S1464333203001334>

● 10% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	docplayer.es Internet	<1%
2	repositorio.une.edu.pe Internet	<1%
3	researchgate.net Internet	<1%
4	alejandria.poligran.edu.co Internet	<1%
5	repositorio.upeu.edu.pe:8080 Internet	<1%
6	repositorio.ucv.edu.pe Internet	<1%
7	scielo.cl Internet	<1%
8	core.ac.uk Internet	<1%

9	Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador on 2022-09-12 Submitted works	<1%
10	uaeh.redalyc.org Internet	<1%
11	pirhua.udep.edu.pe Internet	<1%
12	ual.dyndns.org Internet	<1%
13	1library.co Internet	<1%
14	Universidad de Málaga - Tii on 2021-09-26 Submitted works	<1%
15	administracion.uexternado.edu.co Internet	<1%
16	riunet.upv.es Internet	<1%
17	ruidera.uclm.es Internet	<1%
18	University of Derby on 2023-07-14 Submitted works	<1%
19	redalyc.org Internet	<1%
20	repositorio.unsa.edu.pe Internet	<1%

21	cursos.b-talent.com Internet	<1%
22	itc.mx Internet	<1%
23	Valverde Moreno, Marta. "Análisis multinivel de los factores asociados..." Publication	<1%
24	consultoriadeserviciosformativos on 2024-01-03 Submitted works	<1%
25	worldwidescience.org Internet	<1%
26	revistagenteqroo.com Internet	<1%
27	Maya Gamarra, Miguel Angel Ruiz Sepúlveda, Jorge Sandoval Cácer... Publication	<1%
28	dochero.tips Internet	<1%
29	e-tarjome.com Internet	<1%
30	eumed.net Internet	<1%
31	notitemas.com Internet	<1%
32	Gomez Andrade, Diana Rocio Hernandez Castro, Wilson Enrique Her... Publication	<1%

- 33 **Juan Martínez Tomás. "Especificación del modelo de habilidades, moti...** <1%
Crossref posted content
-
- 34 **Nhat Tan Pham, Tran Hoang Tuan, Tri Dinh Le, Phuong Ngoc Duy Nguy...** <1%
Crossref
-
- 35 **arxiv.org** <1%
Internet
-
- 36 **ciriec.es** <1%
Internet
-
- 37 **hdl.handle.net** <1%
Internet
-
- 38 **repositorio.unal.edu.co** <1%
Internet
-
- 39 **styluspub.presswarehouse.com** <1%
Internet
-
- 40 **arubanetworks.com** <1%
Internet
-
- 41 **iiasiisa.be** <1%
Internet
-
- 42 **womenoftheelca.org** <1%
Internet
-
- 43 **Berrio, Adriana Ruiz. "Participación en los modelos educativos y de em...** <1%
Publication
-
- 44 **ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey o...** <1%
Submitted works

45	Jonathan Cuevas Lizama, Marcelo Royo-Vela. "Clústeres de innovació... Crossref	<1%
46	cybertesis.unmsm.edu.pe Internet	<1%
47	de.slideshare.net Internet	<1%
48	dehesa.unex.es Internet	<1%
49	docs.google.com Internet	<1%
50	helvia.uco.es Internet	<1%
51	rclimatol.eu Internet	<1%
52	repositorio.udec.cl Internet	<1%
53	repositoriobiblioteca.uniacc.cl Internet	<1%
54	revistas.upc.edu.pe Internet	<1%
55	upc.aws.openrepository.com Internet	<1%
56	scielo.org.co Internet	<1%

57

uclm.es

Internet

<1%

58

zaguan.unizar.es

Internet

<1%