

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS
PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
EN CEMENTOS CATATUMBO C.A**

**Presentado por:
TME. JOSE MONTILLA
BR. JHONNY GUTIERREZ**

TRUJILLO, 2025

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS
PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE
EN CEMENTOS CATATUMBO C.A**

Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Presentado por:

**TME. JOSE MONTILLA
BR. JHONNY GUTIERREZ**

Tutor:

ING. MARILYN BRICEÑO MSC.

TRUJILLO, 2025

DEDICATORIA

A mis padres, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido la luz que ha guiado mi camino. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y que los sueños si los luchas, se hacen realidad.

- Jhonny Gutiérrez

Principalmente a mi madre, persona que me impulso y motivo a formarme como persona y profesional cada día, así como no desistir ante la adversidad. A mi padre por formar parte de una pequeña parte de mi vida, construyendo un puente entre infancia-juventud; y a mi persona por querer siempre dar lo mejor de mí en cada situación.

- José David Montilla

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de esta tesis. En primer lugar, agradezco a mi tutora de tesis, la Prof. Marilyn Briceño por su valiosa orientación, paciencia y confianza. Finalmente, a mi compañero de estudio, José Montilla por compartir este camino y por los momentos que pasamos que hicieron más llevadero el proceso transitado.

- Jhonny Gutiérrez

Agradezco a Dios primeramente, quien me brinda la fuerza y la capacidad intelectual día tras día para lograr grandes cosas en mi vida y seguir alcanzando metas propuestas, por medio de él; también agradezco a todos aquellos profesores pertenecientes a esta prestigiosa universidad, quienes fueron formando parte de nuestro desarrollo profesional; y por ultimo a mi compañero Jhonny Gutiérrez, por esos momentos de intercambio de conocimientos; tanto educativos como personal, que me sirvieron y me servirán un futuro como persona y profesional.

- José David Montilla

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
ÍNDICE DE ANEXOS	10
VEREDICTO.....	11
RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	17
1.1 Contextualización del Problema	17
1.2 Problemas de la Investigación	20
1.2.1 Problema General	20
1.2.2 Problemas Específicos.....	20
1.3 Objetivos de la Investigación	20
1.3.1 Objetivo General.....	20
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 Justificación de la Investigación	21
1.4.1 Justificación Teórica.....	21
1.4.2 Justificación Práctica.....	21
1.4.3 Justificación Metodológica	21
1.4.4 Justificación Social	21
1.5 Alcances y Limitaciones	22
1.5.1 Alcances	22
1.5.2 Limitaciones	23
1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional UVM.....	24
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	26
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	26
2.2 Bases Teóricas	29

2.2.1 Teoría de Sistemas	30
2.2.2 Talento Humano	31
2.2.3 Gestión del Talento Humano.....	32
2.2.4. Elementos de la Gestión Talento Humano	33
2.2.5 Teoría del Bienestar.....	36
2.2.6 Desarrollo Humano Sustentable	36
2.2.7 Proyectos de Desarrollo Sustentable	39
2.2.8 Características de los Proyectos de Desarrollo Sustentable	41
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	46
3.1 Tipo y Diseño de Investigación	46
3.1.1 Tipo de Investigación.....	46
3.1.2 Diseño de la Investigación.....	48
3.2 Población y Muestra	49
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
3.4 Validez y Confiabilidad	53
3.5 Procedimiento Metodológico.....	55
3.6 Técnicas de Análisis de Datos	56
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	58
4.1 Presentación y Análisis de los Resultados.....	58
4.2 Discusión de Hallazgos.....	77
4.3 Vinculación con los Objetivos Institucionales.....	79
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 Conclusiones	82
5.2 Recomendaciones	83
5.3 Líneas Futuras de Investigación.....	84
CAPITULO VI PROPUESTA.....	86
6.1 Introducción	86
6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta	87
6.2.1 Teoría de la Gestión Estratégica del Talento Humano	87
6.2.2 Modelo de Desarrollo Sostenible Integrado.....	88
6.2.3 Teoría del Cambio Organizacional.....	89

6.2.4 Enfoque de Capital Psicológico.....	89
6.3 Objetivos de la Propuesta.....	90
6.3.1 Objetivo General.....	90
6.3.2 Objetivo Especifico.....	90
6.4 Descripción de la Propuesta.....	91
6.4.1 Fases y Componentes de la Propuesta	92
6.4.2 Funcionamiento General de la Propuesta.....	97
6.5 Factibilidad de la Propuesta.....	97
6.5.1 Factibilidad Técnica	98
6.5.2 Factibilidad Económica	98
6.5.3 Factibilidad Legal	100
6.5.4 Factibilidad Operativa	101
6.6 Evaluación e Implementación de la Propuesta	102
6.6.1 Plan de Acción de la Propuesta.....	102
6.6.2 Estrategias de Monitoreo y Control	104
6.7 Conclusión del Capítulo.....	104
REFERENCIAS.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de la Variable</i>	45
Tabla 2 <i>Parámetros y Valores para el Cálculo de la Muestra Poblacional</i>	50
Tabla 3 <i>Cálculo y Muestreo Estratificado</i>	51
Tabla 4 <i>Elementos Esenciales del Alpha de Cronbach</i>	54
Tabla 5 <i>Rangos del Alpha de Cronbach</i>	55
Tabla 6 <i>Indicador: Reclutamiento</i>	59
Tabla 7 <i>Indicador: Capacitación</i>	61
Tabla 8 <i>Indicador: Evaluación del Desempeño</i>	63
Tabla 9 <i>Indicador: Compensación</i>	65
Tabla 10 <i>Indicador: Equidad</i>	67
Tabla 11 <i>Indicador: Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa</i>	69
Tabla 12 <i>Indicador: Innovación en Procedimientos Ecoeficientes</i>	71
Tabla 13 <i>Indicador: Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables</i>	73
Tabla 14 <i>Indicador: Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	75
Tabla 15 <i>Fases y Componentes de la Propuesta</i>	92
Tabla 16 <i>Costo de Implementación de la Propuesta</i>	99
Tabla 17 <i>Plan de Acción de la Propuesta</i>	103

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Indicador: Reclutamiento (Ítem 1 y 2)</i>	60
Figura 2 <i>Indicador: Capacitación (Ítem 3 y 4)</i>	62
Figura 3 <i>Indicador: Evaluación del Desempeño (Ítem 5 y 6)</i>	64
Figura 4 <i>Indicador: Compensación (Ítem 7 y 8)</i>	66
Figura 5 <i>Indicador: Equidad (Ítem 9 y 10)</i>	67
<i>Figura 6 Indicador: Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa (Ítem 11 y 12)</i>	70
Figura 7 <i>Indicador: Innovación en Procedimientos Ecoeficientes (Ítem 13 y 14)</i>	72
Figura 8 <i>Indicador: Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables (Ítem 15 y 16)</i>	74
Figura 9 <i>Indicador: Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Ítem 17 y 18)</i>	76
Figura 10 <i>Flujograma Operativo</i>	101

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Confiabilidad del Instrumento</i>	113
<i>Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos</i>	114
<i>Anexo 3 Validación del Instrumento de Recolección de Datos</i>	117
<i>Anexo 4. Carta de Aprobación del tutor</i>	123

VEREDICTO



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Profa. Karla Dunn y Profa. Marilyn Briceño designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "E STRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PROYECTOS DE DE SARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO C.A" que presenta el bachiller: GUTIERREZ SANCHEZ JHONNY JOSE, portador de la C.I. N.º30.425.131; nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los once (11) días del mes de julio del dos mil veinticinco (2025).

Profa. Karla Dunn
C.I: 19.286.584
JURADO

Profa. Marilyn Briceño
C.I: 13.205.436
TUTORA

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877

PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO

Profa. Walevska López
C.I. 10.104.896

VICERRECTORA ACADÉMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombay@uvm.edu.ve

VEREDICTO



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Liliana Rivera, Profa. Karla Dunn y Profa. Marilyn Briceño designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO C.A." que presenta el bachiller: MONTILLA SUÁREZ JOSÉ DAVID, portador de la C.I. N.º 27.415.000; nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: veinte (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal a los once (11) días del mes de julio del dos mil veinticinco (2025).

Profa. Karla Dunn
C.I: 19.286.584
JURADO

Profa. Marilyn Briceño
C.I: 13.205.436
TUTORA

Prof. Liliana Rivera
C.I. 13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Yumary Valecillos
C.I. 14.151.309
DECANO

Profa. Walevska López
C.I. 10.104.898
VICERRECTORA ACADÉMICA



+58 412 2263505



www.uvm.edu.ve



universidadvalleelmomboy@uvm.edu.ve

RESUMEN

En el presente trabajo de grado se llevó a cabo una investigación sobre la gestión del talento humano involucrado en los proyectos de desarrollo sustentable en la cementera Cemento Catatumbo C.A; donde el objetivo principal de la investigación fue estudiar variables como gestión del talento humano y los proyectos de desarrollo sostenible con la intención de vincular estas variables y proponer estrategias para la solución de la problemática presente en la empresa. La investigación fue de tipo proyectiva con un enfoque descriptivo, utilizando un diseño de campo y no experimental. Las técnicas de recolección de datos incluyeron la encuestas y de instrumento de medición cel cuestionario. Dicho instrumento empleó una escala de Likert con cinco alternativas de respuesta, permitiendo medir las percepciones de los empleados y así conocer la confiabilidad del instrumento utilizado. Los resultados de la investigación demostraron deficiencias en indicadores como reconocimiento, capacitación, evaluación de desempeño; innovación en procedimientos ecoeficientes, alineación con los ODS; entre otros, indicadores de ambas variables, por lo cual los investigadores propones estrategias para fortalecer los proyectos de desarrollo sostenible a través de una gestión del talento humano efectiva. Así mismo, las estrategias propuestas en esta investigación buscan superar estas limitaciones y fortalecer el desarrollo humano sustentable en Cementos Catatumbo, a través de un plan de acción alineado con las necesidades organizativas y la implementación de prácticas efectivas.

Palabras clave: Estrategias de gestión, Desarrollo sostenible, Talento humano, Proyectos sostenibles.

ABSTRACT

In this thesis, a research project was conducted on the management of human talent involved in sustainable development projects at the cement company Cemento Catatumbo C.A. The main objective of the research was to study variables such as human talent management and sustainable development projects with the intention of linking these variables and proposing strategies to solve the problems present in the company. The research was projective with a descriptive approach, using a field and non-experimental design. Data collection techniques included surveys administered to company employees, as well as the application of the measurement instrument such as the questionnaire. This instrument used a Likert scale with five response alternatives, allowing to measure employee perceptions and thus determine the reliability of the instrument used. The results of the research demonstrated deficiencies in indicators such as recognition, training, performance evaluation; innovation in eco-efficient procedures, alignment with the SDGs; among others, indicators of both variables. Therefore, the researchers propose strategies to strengthen sustainable development projects through effective human talent management. Likewise, the strategies proposed in this research seek to overcome these limitations and strengthen sustainable human development at Cementos Catatumbo, through an action plan aligned with organizational needs and the implementation of effective practices.

Keywords: Management strategies, Sustainable development, Human talent, Sustainable projects.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito de la gestión empresarial, el desarrollo sostenible se ha convertido en un enfoque fundamental que busca integrar prácticas responsables en los procesos organizacionales. El campo de estudio se centra en cómo las empresas, particularmente en sectores industriales, pueden adoptar estrategias efectivas para promover un equilibrio entre el crecimiento económico y la responsabilidad social y ambiental. En este contexto, la gestión del talento humano surge como un pilar esencial, ya que el compromiso y la capacitación de los empleados son cruciales para implementar proyectos sustentables. Cementos Catatumbo C.A., como una empresa destacada en la producción de cemento en la región del Zulia, se enfrenta a la necesidad urgente de revisar y fortalecer sus políticas de recursos humanos para alinearlas con los objetivos de sostenibilidad y la calidad de vida de sus trabajadores y comunidades.

La situación actual que se investiga se centra en proponer estrategias de gestión del talento humano en Cementos Catatumbo C.A, a la hora de impulsar proyectos de desarrollo sostenible. A pesar de que la empresa ha implementado iniciativas para contribuir al bienestar comunitario y la protección del medio ambiente, existen desafíos significativos, como la falta de una cultura organizacional que potencie el compromiso de los empleados con estas iniciativas. Esta problemática es relevante ya que, si la empresa no logra integrar plenamente sus recursos humanos en sus metas de sostenibilidad, podría enfrentar no solo un deterioro en su clima laboral, sino también en su reputación.

El propósito del presente estudio es desarrollar y proponer estrategias efectivas de gestión del talento humano que fortalezcan los proyectos de sostenibilidad en Cementos Catatumbo C.A. Se pretende identificar, mediante un diagnóstico exhaustivo, los elementos actuales de la gestión del talento y las características de los proyectos sostenibles, para así elaborar un marco

estratégico que responda a las necesidades específicas de la empresa. El ámbito de la investigación abarcará un análisis detallado que incluirá la recolección de datos sobre prácticas de gestión y la participación del personal, brindando una visión integral que conecte el talento humano con los objetivos de sostenibilidad y promueva el desarrollo profesional y personal de los empleados.

La estructura del trabajo se organizará en varios capítulos, el cual estará constituido por 6 de estos capítulos: en el Capítulo I se presentará la problemática y el contexto situacional; en el Capítulo II se explorarán los antecedentes y cuadro teórico; y en el Capítulo III se detallará el plan metodológico y los resultados esperados, en un esfuerzo por contribuir al fortalecimiento de una cultura organizacional más sostenible y responsable; En el Capítulo IV se presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación a través del instrumento aplicado para la recolección de datos.

En el Capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como investigaciones nuevas que se puedan llevar a cabo por otro grupo de investigación y en el Capítulo VI se expone la propuesta basada en los conceptos presentados a lo largo del estudio como; gestión del talento humano y los proyectos de desarrollo humano sostenible, formulando estrategias para la mitigación de la problemática presente en la cementera Cementos Catatumbo C.A.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

El desarrollo del planteamiento de la investigación es la raíz para solucionar cualquier enigma organizacional; su importancia radica en que es fundamental, ya que establece el marco conceptual necesario para comprender la relevancia de abordar problemáticas que subsisten dentro del plano empresarial. Según Hernández et al. (2014), sin un planteamiento claro del problema, no es posible desarrollar una investigación sólida; definiendo el tema a estudiar y orientando así la búsqueda de soluciones. Este estudio busca humanizar la experiencia del personal, reconociéndolos como piezas clave en la mejora del ambiente laboral y la implementación de prácticas sostenibles, cada sección enfatiza una gestión participativa que impulse el crecimiento profesional y personal, dicha estrategia se alinea con la perspectiva de una organización comprometida y responsable, lista para afrontar los retos actuales.

1.1 Contextualización del Problema

Desde el inicio de la industrialización, las organizaciones globales han lidiado con el desequilibrio ambiental, sufriendo un impacto significativo en la salud de los ecosistemas, dicha realidad impulsó la urgencia de integrar modelos empresariales de desarrollo humano, que fusionan la sostenibilidad con las operaciones centrales y la calidad de vida comunitaria. Para Vorecol (2024) cita estudios de McKinsey Company que revelan el beneficio económico directo de la sostenibilidad, indicando que las empresas pueden lograr un aumento del 20% en entrada de dinero y una reducción del 30% en gastos de operación a largo plazo aplicando prácticas sostenibles.

La sostenibilidad es tanto una responsabilidad ética como una estrategia empresarial sólida, complementariamente, García-Morales et al (2012), afirman que la gestión del capital

humano optimiza la eficiencia organizacional al alinear los objetivos sostenibles con las metas corporativas. En el mismo orden de ideas, corroboran esto empíricamente, mostrando que las corporaciones sostenibles superan financieramente a sus competidores (Eccles et al 2014), un reto persistente en el ámbito corporativo es la discrepancia entre las competencias laborales y las demandas de sostenibilidad.

Por otro lado, García-Sánchez et al (2020), advierten que esta desconexión entre las políticas de talento y los objetivos ecológicos compromete la retención de perfiles comprometidos. Esta brecha limita la capacidad de abordar dificultades socioambientales, cuando la falta de formación especializada diluye el impacto de las iniciativas verdes; evidencias previas confirman que ignorar las prácticas sostenibles genera externalidades negativas en tres dimensiones: ambientales, sociales y económicas. El suceso de ExxonMobil, con su incidente de contaminación en Greenpoint (EPA 2007), ilustra estas severas consecuencias: la corporación enfrentó cuantiosos litigios, mientras las comunidades locales padecían el colapso de sus ecosistemas y modos de subsistencia.

El suceso previamente mencionado, que involucró el manejo irresponsable de desechos tóxicos y la deficiencia en la implementación de prácticas sostenibles durante procesos productivos, ilustra vívidamente las graves consecuencias negativas que pueden surgir, afectando tanto a la empresa a nivel interno como a las comunidades y ecosistemas circundantes. Este caso refuerza la idea de que la incorporación de maniobras sustentables en los actos y estrategias empresariales es una necesidad imperante para evitar repercusiones económicas y sociales adversas.

En este contexto, Cementos Catatumbo C.A., ubicada al noroeste de Venezuela, podría estar enfrentando retos similares, una observación preliminar realizada por los investigadores

durante prácticas profesionales sugirió debilidades en la Dirección de Recursos Humanos, específicamente en la aplicación de estrategias para motivar, atraer y retener personal con iniciativas orientadas al desarrollo humano sostenible. Se identificaron situaciones preocupantes como la falta de iniciativa de procesos, baja moral y compromiso, un rendimiento por debajo de lo estimado, y/o la ausencia de capacitación en proyectos de sostenibilidad.

Asimismo, conversaciones informales con los departamentos de salud ocupacional y seguridad laboral indicaron que los procesos de producción, como la explotación de canteras y la trituración de piedra caliza, posiblemente se realizan sin la adopción de prácticas sostenibles adecuada, representando una amenaza directa para la salud humana, el bienestar moral de las comunidades locales y el ecosistema circundante. Por tanto, es determinante abordar esta problemática para contribuir positivamente al entorno socioambiental, que ya ha sufrido significativamente en las últimas décadas; en el caso de no intervenir, Cementos Catatumbo C.A. podría enfrentar múltiples consecuencias negativas, tanto internas como externas, incluyendo: bajo rendimiento productivo, un deterioro severo de su reputación, problemas legales y regulatorios, y un impacto adverso continuo en el entorno socioambiental.

Por ello, esta investigación pretende ofrecer a la empresa información sobre la gestión de recursos humanos, la cual puede ser utilizada por el Departamento de Recursos Humanos para seguir maniobras y proyectos con un enfoque hacia la sostenibilidad. Además, la empresa mejorar su clima organizacional, fomentar una cultura organizacional comprometida y rediseñar sus estrategias de sostenibilidad, contribuyendo significativamente al bienestar de las comunidades y a la preservación del medio ambiente.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿Cuáles estrategias de gestión del talento humano pueden impulsar el desarrollo de proyectos de desarrollo sostenible en la empresa Cementos Catatumbo C.A.

1.2.2 Problemas Específicos

¿Qué elementos de la gestión de talento humano se utilizan actualmente en la empresa Cementos Catatumbo C.A.?

¿Cuáles son las características de los proyectos de desarrollo sostenible que se implementan en Cementos Catatumbo C.A.?

¿Qué estrategias basadas en la gestión de talento humano se requieren para fortalecer el desarrollo humano sustentable en Cementos Catatumbo C.A.?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Proponer estrategias de gestión del talento humano que impulsen los proyectos de desarrollo sostenible en la empresa Cementos Catatumbo C.A.

1.3.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar los elementos de gestión del talento humano en la empresa Cementos Catatumbo C.A.

Identificar las características de los proyectos de desarrollo sostenible que se implementan en Cementos Catatumbo C.A.

Elaborar estrategias de gestión del talento humano adaptadas a las necesidades y características de Cementos Catatumbo C.A., para impulsar los proyectos de desarrollo sostenible.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación Teórica

La justificación teórica de esta investigación se erige sobre cuatro pilares del talento humano: acciones, capacidades, aprendizajes e identidad; se sustenta en grandes teorías del desarrollo humano sustentable: la Teoría de Sistemas de Bertalanffy (1950), que destaca la interconexión organizacional; la Teoría del Bienestar de Sen (1980), centrada en capacidades y equidad; y la Triple Bottom Line (TBL), propuesta por Elkington (1997). Estas perspectivas, respaldadas por autores como Schein (2010), Ulrich y Dulebohn (2015), y Chiavenato (2010), conforman un marco robusto para asegurar el éxito de las estrategias de desarrollo humano sostenible.

1.4.2 Justificación Práctica

Esta investigación propone soluciones prácticas para Cementos Catatumbo, C.A., fortaleciendo la gestión del talento desde una perspectiva sistémica, por medio, del impulso de estrategias alineadas con el desarrollo sustentable, se optimiza el clima organizacional y se potencia el sentido de pertenencia. Invertir en capacitación y bienestar genera entornos innovadores, esenciales para elevar la productividad corporativa, lo cual genera elementos diferenciadores con la competencia a nivel regional y nacional.

1.4.3 Justificación Metodológica

La investigación adoptará una metodología proyectiva, enfoque fundamental para diseñar soluciones aplicables a problemáticas reales de la organización. Este marco metodológico establece una estructura definida para recolectar información y evaluar resultados sistemáticamente. Simultáneamente, fomentará un entorno de mejora continua mediante estrategias basadas en evidencias y experiencias validadas, utilizando técnicas complementarias

que aseguren la obtención rigurosa de datos cualitativos y cuantitativos para sustentar el proceso de retroalimentación organizacional.

1.4.4 Justificación Social

A nivel social, la concientización de los trabajadores en maniobras corporativas sostenibles fomentará el pensamiento y la responsabilidad social, inspirando a emprendedores y otras organizaciones a adoptar proyectos de desarrollo humano, buscando un equilibrio entre crecimiento económico, inclusión social y protección ambiental. Además, cultiva en las futuras generaciones, conciencia sobre la importancia del empoderamiento comunitario y un compromiso ético con la sociedad.

1.5 Alcances y Limitaciones.

1.5.1 Alcances

El estudio se llevará a cabo en la localidad de Maracaibo, Estado Zulia, enfocándose específicamente en Cementos Catatumbo, C.A., donde se analizarán procesos de producción de cemento y gestión del talento humano involucrado en proyectos de desarrollo sustentable. Este enfoque territorial puede limitar la capacidad de generalización de resultados a otras regiones de Venezuela o contextos internacionales, ya que las particularidades socioeconómicas y culturales de Maracaibo pueden influir en ejecución y efectividad de dichos proyectos sostenibles.

El estudio se llevará a cabo de febrero a junio de 2025 y se centrará en la recopilación de datos sobre la implementación de sostenibilidad en la empresa. Se evaluarán tanto resultados cuantitativos como la participación y percepción del personal involucrado, ya que es un compromiso clave para el éxito de estas iniciativas que, ligado a este enfoque temporal, permitirá identificar tendencias y patrones relevantes en las prácticas sostenibles durante ese período.

Simultáneamente, los puntos a examinar comprenden una evaluación de las metodologías actuales en la administración del capital humano, las directrices para la capacitación, la

fidelización y el progreso profesional del equipo, además de una descripción de las iniciativas de desarrollo perdurable que Cementos Catatumbo C.A. lleva a cabo. Esto implicará un análisis detallado de la perspectiva de sostenibilidad con el propósito de diseñar planes de gestión del talento humano. Estos planes estarán específicamente ajustados a los requerimientos de la organización, tomando como base los hallazgos del diagnóstico y la esencia de los proyectos sostenibles, buscando garantizar una repercusión favorable tanto para la compañía como para el ambiente que la rodea.

1.5.2 Limitaciones

Las delimitaciones procedimentales circunscribirán el escrutinio a dimensiones selectas de administración del capital humano en iniciativas sustentables, sin explorar exhaustivamente variables coadyuvantes como financiamiento, soportes tecnológicos o condicionantes socioeconómicos que modularían su eficacia. El análisis priorizará las percepciones del personal sobre el ecosistema laboral y los requerimientos formativos, postergando el examen de elementos culturales corporativos o interacciones grupales que eventualmente inciden en resultados.

Las barreras logísticas y la indagación evaluarán exclusivamente las restricciones operativas en la ejecución de proyectos sostenibles, marginando influencias externas como directrices institucionales o coyunturas ambientales. Se abordará tangencialmente la visión de los colaboradores sobre accesibilidad de insumos, sin adentrarse en esferas presupuestarias externas, alianzas estratégicas o requerimientos infraestructurales para implementaciones ecológicas.

Finalmente, la factibilidad informativa será considerada bajo el entendido de que, el estudio omitirá cómo los substratos culturales afectan el flujo de datos, así como las normativas internas que catalizan u obstruyen este circuito. La arquitectura investigativa proyectará un

panorama comprehensivo sobre la gestión en contextos sustentables, evitando disecciones pormenorizadas de todos los factores incidentes en el desempeño terminal de estas iniciativas.

1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional del Desarrollo Humano Sustentable

El compromiso de la Universidad Valle del Momboy (UVM) con el desarrollo humano sostenible es profundo, incluyéndolo en su proyecto institucional, esta perspectiva persigue la educación académica, el crecimiento ético y la obligación social de sus alumnos (Universidad Valle del Momboy, 2024). El estudio titulado estrategia de administración del talento humano para impulsar proyectos de desarrollo sostenible en Cementos Catatumbo, C.A., concuerda con la misión de la UVM, al investigar cómo una administración eficaz del talento humano puede fomentar iniciativas sustentables, fomentando prácticas responsables en el ámbito ambiental del sector industrial.

La Universidad Valle del Momboy aspira a ser un referente en la educación superior, forjando una comunidad más justa a través del crecimiento humano sustentable, esta investigación, al explorar la administración del talento humano, contribuye directamente a este objetivo; sugiere acciones que potencien la sostenibilidad en entornos industriales, formando profesionales capaces de liderar proyectos sostenibles en diversas áreas económicas. Además, el estudio se integra con líneas de investigación sobre desarrollo humano sostenible y gestión de recursos humanos, enriqueciendo el conocimiento en este campo y orientando futuras indagaciones.

La repercusión en la comunidad académica es significativa, esta investigación ofrece un marco teórico y práctico valioso para estudiantes y académicos, con la promoción de una administración sostenible del talento humano, se inspira a futuros profesionales a integrar la sostenibilidad como elemento central en sus carreras, impactando positivamente en la cultura

corporativa de las empresas, afianzando el compromiso de la UVM con una educación integral que beneficia a toda la sociedad. Este trabajo resuena con los valores fundamentales de la UVM, especialmente su énfasis en la rendición de cuentas verificable, el diálogo multidireccional y el fortalecimiento de redes colaborativas, con la fomentación de un modelo de gestión humano basado en la corresponsabilidad y la apertura, la investigación refuerza el compromiso institucional con el impacto comunitario.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La estructura teórica es la columna vertebral de esta investigación sobre la administración del capital humano en el desarrollo sustentable, con la examinación crítica de la literatura especializada, se construirá un andamiaje que clarificará definiciones y facilitará una comprensión robusta de los nexos entre las variables. Para Creswell (2014) la describe como un ancla cognitiva, esencial para contextualizar los hallazgos dentro del conocimiento existente, permitiendo sostener el estudio en cuestión.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes son cruciales fundamentales en toda investigación, pues sitúan el análisis de las variables al ofrecer una revisión de estudios previos, permitiendo identificar patrones, tendencias y vacíos en el conocimiento actual, lo cual es fundamental para el desarrollo teórico de la presente investigación. Como señala Martínez (2017), comprender cómo se ha abordado un tema históricamente sirve de guía indispensable para la formulación de nuevas indagaciones.

Primer antecedente presentado para la investigación es de Arrieta (2022), la cual presento un artículo científico titulado “Estrategias para la gestión del talento humano en una empresa privada” realizado en la empresa Hermanos Pietralunga, S.A. Venezuela; La investigación se propuso fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias de crecimiento y desarrollo dentro del departamento de Recursos Humanos. Se adoptó un modelo descriptivo con diseño de campo no experimental, utilizando observación directa y entrevistas no estructuradas aplicadas a cinco (05) empleados del departamento, quienes participaron voluntariamente bajo una muestra por conveniencia.

Los hallazgos de este estudio llevaron a un plan de acción con estrategias que lograron ampliar el portafolio de competencias del departamento y aumentar su flexibilidad, adaptando los puestos a la naturaleza cambiante del entorno, resaltando la viabilidad de implementar estrategias de gestión del talento humano en un contexto organizacional. Los resultados, particularmente el incremento de competencias y la adaptabilidad del personal, son directamente aplicables a Cementos Catatumbo, C.A., donde la flexibilidad y el desarrollo humano son esenciales para afrontar los desafíos del mercado, es importante implementar estrategias que promuevan el aprendizaje continuo y la preparación ante cambios inesperados, al hacerlo, podrá optimizar su capital humano, facilitando la ejecución de proyectos de desarrollo sostenible, garantizando tanto el bienestar interno como su compromiso socioambiental.

Un referente previo relevante es la tesis de grado de Espinoza (2022), titulada "Gestión del talento humano y la calidad de servicio en la empresa (Plastifull)", defendida ante la Pontificia Universidad Católica del Ecuador para la obtención del grado de Máster en Gestión del Talento Humano. Este estudio se enfocó en dilucidar la influencia de la administración del personal sobre la excelencia del servicio al consumidor. En cuanto a su metodología, se trató de una investigación mixta (cuantitativa y cualitativa), de naturaleza descriptiva, realizada directamente en el campo y sin manipulación de variables. La muestra abarcó a nueve (9) trabajadores y cincuenta (50) clientes que diariamente interactuaban con la empresa, y se emplearon encuestas como instrumento para compilar información referente a la gestión de recursos humanos.

Los resultados revelan, la necesidad de que la empresa explore ventajas competitivas y se esfuerce continuamente por mejorar el servicio mediante una administración del talento humano, con la detección de la ausencia de un modelo de administración de recursos humanos, los

investigadores propusieron la creación e implementación de un modelo de gestión de talento, moldeado a las necesidades del negocio. Dicha perspectiva es fundamental para Cementos Catatumbo, C.A., ya que, puede servir de modelo para integrar la calidad del servicio en su gestión, entendiendo que esta es impulsada por el desempeño de sus trabajadores, reforzando la idea de que el bienestar y la formación de los trabajadores se traducen en mejores resultados comerciales y mayor satisfacción del cliente.

El próximo antecedente, fue realizado por Manzano et al (2021), por medio de un artículo titulado, “Sostenibilidad y proyectos sostenibles: Estudio bibliométrico”; este avance realizó un análisis bibliométrico, sobre la sostenibilidad en proyectos, revelando el estado actual de la ciencia en esta área. Metodológicamente, se siguió un enfoque cuantitativo, longitudinal y descriptivo; se analizaron quinientos cincuenta (550) documentos (artículos, conferencias, capítulos de libros) de base de datos Scopus, publicados entre 1990 y 2020, utilizando Excel y VOSviewer.

Los resultados, aunque confirmaron la alta calidad y cantidad de publicaciones, sugirieron mejoras en las editoriales de libros sobre el tema, el análisis sobre concurrencia agrupó los documentos en tres clústeres principales: sostenibilidad, desarrollo sostenible y proyectos sostenibles. Esta investigación expresa la relevancia de integrar la sostenibilidad en gestión de proyectos; un aporte fundamental para Cementos Catatumbo, C.A., para el ámbito empresarial, donde la adopción de prácticas sostenibles, potencian la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones, siendo clave para fomentar la competitividad y el bienestar empresarial en el contexto actual, aplicable directamente al caso de Cementos Catatumbo, C.A.

El último antecedente a exponer es de, Farías et al (2020), en un artículo titulado “Plan de Gestión Sustentable de Riesgo de Inundación: Una Propuesta desde Carabobo, Venezuela”

realizado en el Municipio Naguanagua, Carabobo, Venezuela; con el fin de fortalecer la capacidad de respuesta y preparación ante catástrofes en comunidades afectadas por inundaciones, se llevó a cabo una investigación descriptiva; la recolección de datos se realizó mediante entrevistas, cuestionarios y observación directa, dicha metodología incluyó cursos, reuniones, charlas y talleres con diversos grupos de trabajo. El área de estudio abarcó 188 km², equivalente al cuatro punto tres por ciento (4.3%) de la planicie del Estado Carabobo, con una población de ciento cincuenta y siete mil cuatrocientos treinta y siete (157,437) habitantes.

Esta experiencia demuestra la factibilidad de proyectos colaborativos entre universidades y comunidades para lograr un crecimiento social y económico sostenible, resaltando la necesidad de integrar la administración de riesgos de catástrofes en sus políticas. El estudio resalta la importancia de esta unión para la gestión de riesgos y el desarrollo sostenible. Para la investigación actual, esta perspectiva es fundamental al establecer lazos con las comunidades locales, impulsando iniciativas que alineen la gestión de; Cementos Catatumbo, C.A., con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, enriqueciendo el estudio con ejemplos concretos de cómo la sostenibilidad puede ser una estrategia efectiva en la gestión del talento humano.

2.2 Bases Teóricas

Al respecto, García (2018) enfatiza que, la investigación científica adquiere rigor epistemológico al anclarse en un esquema conceptual vertebrador, el cual direcciona simultáneamente el procesamiento analítico y la hermenéutica evidente. En cuestión con este principio, la presente indagación estructura su núcleo analítico en dos categorías axiales delimitadas por referentes disciplinares. Estos componentes no solo enmarcan contextualmente el estudio, sino que agilizarán la exégesis de los patrones detectados en los indicadores evaluados, asegurando exactitud diagnóstica y eficiencia cognitiva.

Al explorar la gobernanza del talento en proyectos de sostenibilidad progresiva de Cementos Catatumbo, se torna imperativo cimentar las intervenciones propuestas en marcos teóricos especializados que certifiquen su viabilidad operativa y transformación mensurable. Dichos referentes no solo suministran fundamentos intelectuales sólidos, sino que develan cómo la internalización de prácticas ecológicas reconfigura el desempeño organizacional. Seguidamente, se exponen los pilares teóricos que interceptan con la gestión del capital humano; estos funcionarán como termómetro conceptual para evaluar hallazgos y diseñar su transferencia al contexto productivo.

2.2.1 Teoría de Sistemas

La perspectiva sistémica fundacional de Ludwig von Bertalanffy (1940) postula que los conjuntos complejos exceden la comprensión obtenida mediante el escrutinio fragmentado de sus partes constitutivas. Bajo esta óptica, un sistema opera como una red de entidades vinculadas que cooperan sinérgicamente hacia objetivos comunes. Este paradigma se contrapone a aproximaciones analítico-reductivas típicas de otros campos del saber, donde los componentes se examinan de manera aislada. El marco destaca la imperativa de explorar las interdependencias entre elementos, revelando cómo la totalidad genera atributos colectivos irreductibles a las cualidades particulares de cualquier segmento.

Esta visión adquiere particular relevancia en campos tan diversos como las ciencias de la vida, el comportamiento humano, los estudios sociales y la gestión empresarial, ámbitos donde es esencial comprender la dinámica adaptativa de estructuras intrincadas. Bertalanffy acuñó nociones seminales como la homeostasis (mecanismo de autorregulación que preserva el equilibrio interno ante alteraciones ambientales) y la autopoiesis (capacidad auto generativa de los organismos vivos para autoconfigurarse y perpetuarse). Dichos fundamentos iluminan los

procesos mediante los cuales las arquitecturas organizacionales se transforman en distintos entornos, resultandos cruciales para perfeccionar procedimientos operativos y las dinámicas de equipos en contextos corporativos.

La teoría entonces, hace énfasis en la interconexión que realizan los individuos y el entorno organizacional, al considerar a los trabajadores no solo como componentes aislados, sino como parte fundamental de un sistema amplio, se reconocer que su actividad y cooperación en las empresas son fundamentales para el éxito organizacional; al mismo tiempo, los líderes pueden identificar con mayor facilidad las dinámicas grupales, la cultura de la organización y el ambiente de trabajo, afecta el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.

2.2.2 Talento Humano

El potencial humano opera como motor generativo central para la continuidad organizacional, particularmente en mercados caracterizados por volatilidad competitiva extrema. En este escenario, las corporaciones deben evolucionar más allá de la adquisición de competencias técnicas hacia el diseño de entornos ergo dinámicos que amplifiquen aptitudes e induzcan psico-compromiso. Siguiendo a Ulrich y Dulebohn (2015), la gobernanza del talento trasciende la asignación operativa de activos; implica cultivar arquitecturas cognitivas sincronizadas con propósitos rectorales corporativos. Esta perspectiva exige desplegar sistemas catalizadores que gestionen holísticamente el continuum talentoso: desde la prospección inicial hasta la retención afectiva y activación psico-motivacional del colectivo laboral.

Simultáneamente, el entramado cultural corporativo ejerce influencia determinante en la administración del talento. Schein (2010) postula que la cultura establece parámetros de adecuación conductual, condicionando directamente la percepción y ejecución de labores. Un sustrato cultural robusto genera adhesión identitaria y compromiso afectivo en la plantilla,

catalizando incrementos productivos y reducción de fluctuación laboral mutuamente beneficiosa. Por ello, Cementos Catatumbo requiere priorizar la construcción de ambientes donde el personal experimente reconocimiento y estímulo para co-crear iniciativas sustentables.

Esta focalización en el potencial humano no solo optimiza eficiencias internas, sino que proyecta relaciones externas positivas al evidenciar compromiso socioambiental. Según los citados autores (Schein, 2010; Ulrich & Dulebohn, 2015), su gestión acertada trasciende la productividad inmediata para reforzar y transparentar la reputación corporativa. El talento debe concebirse, así como estrategia transversal que sostenga integralmente la sostenibilidad, generando valor dual: para colaboradores y comunidad, cimentando simultáneamente éxito perdurable en mercados competitivos.

2.2.3 Gestión del Talento Humano

La gestión de esta variable es clave para que las entidades crezcan y se mantengan en un mundo laboral que siempre está cambiando. Conscientemente, no se trata solo de atraer y mantener a los empleados, también se debe de fomentar sus habilidades y motivaciones dentro del trabajo. Según Beer y Boselie (2015), la gestión moderna de personas debe formar colaboradores que aporten valor estratégico al cumplimiento de la misión. Esto implica que se deben adoptar estrategias que se centren en la formación técnica, el crecimiento personal y profesional de cada miembro del equipo, creando así un sentido de pertenencia y compromiso con la visión que se quiera lograr más adelante.

Al mismo tiempo, la creación de un ambiente laboral respetuoso y diverso es indispensable. Según Cox y Blake (1991), gestionar la diversidad en equipos es estratégico: fomenta innovación y optimiza resultados empresariales. Esto resalta la importancia de fomentar una cultura inclusiva que no solo respete las diferencias individuales, sino que también invite a

los empleados a compartir sus experiencias y perspectivas únicas. Por tanto, viéndolo desde esta perspectiva, Cementos Catatumbo aún tiene la oportunidad de salvaguardar su competitividad mediante la implementación de políticas que promuevan la equidad y la participación activa de todos sus empleados.

2.2.4. Elementos de la Gestión Talento Humano

En el dinámico campo de la gestión organizacional, numerosos autores han enfatizado la importancia de una administración adecuada; dentro del contexto de Cementos Catatumbo, C.A, esta investigación se sumerge en los elementos fundamentales del capital humano, inspirándose en las influyentes perspectivas de Chiavenato (2016) y Dessler (2017). El objetivo es establecer una clara convergencia entre estas aportaciones teóricas y su aplicación práctica, especialmente en el diseño e implementación de proyectos desarrollo sostenible al interior de la compañía.

2.2.4.1 Reclutamiento. Según Dessler (2017), el reclutamiento se define como el proceso mediante el cual una organización busca atraer a los candidatos idóneos para ocupar puestos vacantes, siendo un pilar fundamental en gestión del talento humano. Por lo que este proceso no solo se limita a atraer personal, sino que también busca asegurar que los valores y logros de los postulantes estén alineados a la misión organizacional de la empresa. Un reclutamiento eficaz debe ser proactivo, considerando tanto las competencias técnicas como las habilidades interpersonales de los posibles empleados, garantizando así un equipo que se sienta comprometido con los proyectos de desarrollo sostenible de la empresa.

Por esta razón, el autor destaca que una estrategia de reclutamiento, debe dar prioridad a la pluralidad cultural y a la equidad. Esto suele ser fundamental para promover un entorno de trabajo dinámico y cooperativo que incentive la sostenibilidad del organismo específico,

generando un ciclo de atracción que no solo incremente la cantidad, sino también la calidad del talento a disposición para la organización.

2.2.4.2. Capacitación. Dentro del marco de la presente empresa; la formación debe enfocarse especialmente en el desarrollo sostenible, brindando a los trabajadores herramientas que les faciliten aportar de forma eficaz a los proyectos de la entidad empresarial. En idea de Dessler (2017), la formación es un procedimiento constante y metódico que busca potenciar las capacidades y conocimientos de los trabajadores, facilitándoles la adaptación a expectativas diversas del ambiente de trabajo.

En consecuencia, destinar recursos a la formación no solo eleva el rendimiento individual, sino que también consolida la lealtad y el contento profesional al preparar a los empleados para que se involucren activamente en acciones ecológicamente responsables. Simultáneamente, esta inversión realza significativamente la reputación corporativa y aporta a un porvenir donde tanto la entidad como su contexto circundante progresen de forma equilibrada y perdurable, subrayando así que el desarrollo constante del personal es un factor crítico para el logro empresarial.

2.2.4.3 Evaluación de Desempeño. Como plantea Chiavenato (2016), la evaluación de desempeño es esencial para medir el rendimiento de los empleados y su contribución a los objetivos organizacionales, permitiendo a la dirección identificar áreas de mejora y celebrar futuros logros que se puedan alcanzar. En Cementos Catatumbo, este proceso carece de transparencia y el deber ser es estar alineado con las estrategias de desarrollo sostenible de la empresa.

Un sistema de evaluación bien implementado dentro del organismo puede incrementar la motivación del personal, así como facilitar la identificación de líderes que puedan guiar los

proyectos sostenibles, con el fin de que puedan contribuir a la creación de un entorno de trabajo que valore el esfuerzo individual y el compromiso. Esto asegura, que los miembros del equipo estén alineados con la misión y visión de la empresa a largo plazo.

2.2.2.4 Compensación. A juicio de Chiavenato (2016), la compensación es el conjunto de reconocimientos que los trabajadores obtienen a cambio de su compromiso, siendo un factor esencial para mantener e incentivar al personal. A partir de este punto, es crucial entender que, al apreciar y premiar correctamente a los trabajadores que se involucran activamente en proyectos sostenibles, Cementos Catatumbo debe impulsar una cultura empresarial que valore y fomente la responsabilidad social.

Esto tiene un efecto favorable en la reputación a nivel público de la compañía, refuerza su vínculo en el entorno social y fomenta un equilibrio en un largo periodo de tiempo. El sistema de compensación justa y competitiva no solo capta talentos, sino que; estimula la implicación en proyectos novedosos de desarrollo sostenible. Así pues, resulta muy importante la administración de la política de recompensas con metas de desarrollo sostenible, ya que los beneficios adecuados pueden impulsar el rendimiento y compromiso del equipo de trabajo, convirtiendo a los trabajadores en verdaderos portavoces de la empresa.

2.2.4.5 Equidad. Según Chiavenato (2010), la equidad en el entorno laboral abarca la justicia e igualdad en la gestión del talento humano. Significa, ofrecer un trato igualitario en el desempeño de todos los empleados; la compañía debe esforzarse por alcanzar el máximo nivel de equidad en su estructura para crear un ambiente positivo que valore la diversidad y el respeto individual. La equidad incluye salarios justos, oportunidades de avance, desarrollo profesional y reconocimiento personal, elementos esenciales para fomentar el entusiasmo por las iniciativas de desarrollo empresarial a largo plazo.

En este contexto, implementar políticas de equidad implica establecer procedimientos claros para la selección, promoción y evaluación de desempeño, minimizando sesgos y asegurando igualdad de oportunidades. Dessler (2020) sugiere que la equidad en la administración del talento humano fomenta una cultura empresarial; lo que impulsa una gran participación en iniciativas de sostenibilidad. Tradicionalmente, la gestión del capital humano y la sostenibilidad han operado de forma separada, sin embargo, el avance de proyectos ecológicos depende críticamente de la capacitación y la implicación orgánica del personal, al instituir ecosistemas laborales equitativos, las empresas empoderan a sus equipos para participar proactivamente en la co-creación de soluciones sustentables.

La administración de recursos humanos y los proyectos de desarrollo sostenible comúnmente no están relacionados, ya que gran parte del triunfo de las iniciativas sustentables se basa en gran medida en el compromiso y formación de los empleados. Así pues, al fomentar un entorno laboral justo, las compañías pueden fortalecer a sus grupos para que se involucren de manera activa en la construcción de proyectos sostenibles, que es lo que se busca principalmente y para lo que se desea trabajar. Esto no solo promueve un sentimiento de pertenencia, sino que también armoniza las capacidades y principios de los trabajadores con las metas de sustentabilidad de la empresa, fusionando finalmente los intereses de ambas partes de manera equitativa.

2.2.5 Teoría del Bienestar

Para Sen (1980) revolucionó la medición del progreso al proponer que el bienestar humano no se evalúa por la riqueza material, sino por las oportunidades reales que cada individuo posee para forjar su vida. Su marco conceptual enfatiza que el verdadero avance social se manifiesta en la expansión concreta de lo que las personas logran ser y hacer en su día a día,

lo cual exige un análisis crítico de cómo las decisiones políticas, económicas y sociales impactan desigualmente, configurando y potenciando o limitando sus posibilidades de autodeterminación.

Además, la teoría de Sen destaca la equidad como pilar esencial en la distribución de recursos y oportunidades, postula que una sociedad justa debe asegurar el acceso universal y corregir las disparidades que afectan a grupos vulnerables. Con la promoción de la participación plena, se potencian habilidades individuales y se construye un entorno más inclusivo, influyendo en políticas que priorizan el bienestar integral sobre indicadores económicos convencionales, forjando sociedades más equitativas.

2.2.6 Desarrollo Humano Sustentable

El desarrollo humano sustentable es una visión, que busca la calidad de vida actual, ofreciendo la preservación de los recursos naturales para las futuras generaciones, como lo expone Sen (1999), este paradigma se centra en ampliar las capacidades humanas para que los individuos puedan llevar vidas plenas y significativas. Este enfoque va más allá del crecimiento económico, priorizando también la inclusión social, un factor determinante en sociedades culturalmente diversas.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020) expresa que la interdependencia vital entre el bienestar humano y el equilibrio ecológico. Significa que las soluciones a problemas socioeconómicos deben integrar necesariamente la sustentabilidad ambiental, para ello, las instituciones deben asumir un rol transformador, diseñando políticas que promuevan la equidad y fortalezcan la resiliencia socioeconómica frente a desafíos globales como el cambio climático y las disparidades estructurales, la atención a la equidad y la adaptación en el desarrollo sostenible exige una revisión crítica de las estructuras de poder,

asimismo, las desigualdades económicas, sociales y políticas a menudo obstaculizan la implementación de iniciativas en el ámbito empresarial.

Actualmente, la escasez de recursos y oportunidades limita la participación plena de muchas personas en la vida social y económica de sus comunidades, por ende, es fundamental crear bases que empoderen a los individuos para ser agentes activos en sus entornos laborales. La conexión inherente entre el bienestar humano y la salud del planeta resalta la necesidad de un enfoque de desarrollo completamente integrado, a menudo, las estrategias de crecimiento se fragmentan en enfoques sectoriales aislados; para contrarrestar esto, y evitar consecuencias negativas a mediano y largo plazo, es indispensable una colaboración estrecha entre diversos sectores, como el gobierno y el sector privado; dicha sinergia incentivaría la creación de soluciones conjuntas y una mejor utilización de recursos, esenciales para un crecimiento verdaderamente subyacente.

Como se evidencia, la relevancia del desarrollo humano sustentable radica en la urgencia de abordar las crisis ambientales y sociales, y, en la necesidad de transformar nuestra concepción de progreso, a pesar de que muchas naciones han adoptado políticas de desarrollo, estas con frecuencia perpetúan un modelo económico que descuida el bienestar humano y ecológico. Para Sachs (2015) advierte que un enfoque puramente centrado en el crecimiento del PIB puede conducir a la degradación ambiental y a una creciente desigualdad social.

A juzgar por ello como se observa el caso, la relevancia del desarrollo humano sustentable radica no solo en la urgencia de abordar las crisis ambientales y sociales, sino también en la necesidad de transformar la manera en que creamos el progreso. Muchas naciones han adoptado políticas de desarrollo; estas perpetúan el modelo de crecimiento económico a expensas del bienestar humano y ecológico. Como advierte Sachs (2015), advierte que un

modelo puramente centrado en el crecimiento del PIB puede conducir a la degradación ambiental y a una creciente desigualdad social.

2.2.7 Proyectos de Desarrollo Sustentable

En la última década, los proyectos de desarrollo con enfoque sostenible han ganado un protagonismo indiscutible en el ámbito organizacional, son fundamentales para equilibrar el crecimiento financiero con la responsabilidad social y ambiental, al respecto, Elkington (1997) postula la triple línea de fondo, enfatizando que las organizaciones deben valorar su éxito por su impacto en la sociedad y el medio ambiente. La implementación de estas iniciativas permite a las empresas generar valor compartido, beneficiando a la comunidad mientras mejoran la sostenibilidad de sus operaciones.

Sin embargo, en la cementera analizada, se observa una insuficiencia en la ejecución de tales iniciativas, lo cual representa un obstáculo significativo para alcanzar una rentabilidad responsable y las metas corporativas a largo plazo; el desarrollo continuo y efectivo de proyectos sustentables no solo fortalece la reputación de la empresa, sino que también genera eficiencias operativas y mejora el clima laboral. Como afirman Porter y Kramer (2011), integrar la sostenibilidad en el modelo de negocio otorga una ventaja competitiva, permitiendo a las empresas responder proactivamente a las expectativas de los grupos de interés y a las regulaciones ambientales.

Para Jiménez-Herrero (2003) refuerza que los proyectos de desarrollo sustentable exigen una transformación profunda en la gestión organizacional, trascendiendo la visión tradicional centrada solo en rentabilidad a corto plazo, las empresas deben adoptar una perspectiva que considere límites ecológicos y necesidades sociales como elementos fundamentales para toma de decisiones estratégicas. Esto implica reconocer que la sostenibilidad es una condición

indispensable para la supervivencia y competitividad empresarial contemporánea, es indispensable la vitalidad de que la sostenibilidad se integre en todas las facetas de la organización, para ello, es necesario redefinir los propósitos y soluciones internas, estableciendo sistemas de gestión ambiental y social para la mejora continua, y fomentando una cultura que valore la innovación y la preservación de recursos.

La ausencia de proyectos de desarrollo sustentable limita drásticamente la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios regulatorios, presiones del mercado y expectativas sociales crecientes, las organizaciones que no adoptan la sostenibilidad en su estrategia corren el riesgo de quedar rezagadas, perder competitividad y enfrentar sanciones legales o la erosión de su legitimidad social. Por el contrario, aquellas que apuestan por la sostenibilidad pueden acceder a nuevos mercados, atraer inversiones responsables y construir relaciones de confianza con sus comunidades.

Así pues, las iniciativas perdurables deben entenderse como un proceso evolutivo y colaborativo, donde la creatividad y el crecimiento interno de la organización resultan esenciales. Tanto su diseño como su ejecución generan beneficios significativos para la comunidad y el medio ambiente. En este contexto, los académicos enfrentan el desafío de plantear tácticas que resuelvan la carencia de proyectos de desarrollo sostenible dentro de la compañía. La omisión de estos compromete su porvenir, al desvincularse de las corrientes actuales del mercado y de las demandas sociales.

De igual modo, se puede deducir que la ausencia de proyectos de desarrollo sustentable limita la capacidad de adaptación de las empresas ante los cambios regulatorios, las presiones del mercado y las expectativas crecientes de la sociedad. Las organizaciones que no incorporan la sustentabilidad en su estrategia corren el riesgo de quedar rezagadas, perder competitividad y

enfrentar sanciones legales o pérdida de legitimidad social. Por el contrario, aquellas que apuestan por la sostenibilidad pueden acceder a nuevos mercados, atraer inversiones responsables y establecer relaciones de confianza con sus comunidades.

Considerando los principios de los expertos citados, los emprendimientos sostenibles han de concebirse como una progresión evolutiva y colaborativa. En este marco, la invención de nuevas ideas y la adquisición de conocimientos a nivel organizacional poseen una relevancia innegable. La conceptualización y puesta en marcha de estas iniciativas no solo refuerzan la fortaleza y persistencia de la compañía en el tiempo, sino que también generan un impacto positivo en la comunidad y el medioambiente.

En consecuencia, los estudiosos se enfrentan al desafío de diseñar **enfoques innovadores** que aborden la insuficiente cantidad de iniciativas de desarrollo sostenible dentro del ámbito empresarial. La carencia de tales proyectos no solo restringe la habilidad de la entidad para adaptarse a un contexto en constante evolución, sino que también amenaza su continuidad a largo plazo al desvincularse de las dinámicas actuales del mercado y las demandas sociales imperantes.

2.2.8 Características de los Proyectos de Desarrollo Sustentable

Conforme al reporte de la Comisión Brundtland (1987), el progreso sostenible se concibe como aquel que cubre las demandas actuales sin menoscabar la habilidad de las venideras generaciones para satisfacer las suyas. Es crucial que las entidades promuevan un ambiente donde su personal se sienta impulsado y con ganas de involucrarse en acciones a favor del medio ambiente. No obstante, a menudo en el ámbito laboral, los colaboradores pueden carecer de la información o la preparación adecuadas respecto a la relevancia de estas propuestas. En Cementos Catatumbo C.A., la implicación activa de la plantilla se ve como un componente

esencial de su cultura corporativa. De este modo, al fomentar un clima de cooperación que motive a los trabajadores a encabezar y participar en proyectos sostenibles, la empresa refuerza su compromiso.

2.2.8.1. Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa.

Desde la posición de Porter (1991), las empresas deben equilibrar el valor económico con el valor social y ambiental, integrando prácticas sostenibles en su gestión cotidiana. Sin embargo, este enfoque puede generar tensiones internas; mientras algunos empleados pueden ver las políticas ambientales como una carga adicional, otros pueden percibirlas como una oportunidad para innovar; las organizaciones con una visión a largo plazo pueden transformar estas percepciones utilizando las políticas medioambientales como herramientas estratégicas para mejorar la eficiencia operativa y reducir gastos.

En el caso de Cementos Catatumbo, C.A., incorporar tales políticas es una decisión estratégica que repercutiría en su reputación y competitividad, ahora bien, si cumplir con las regulaciones es esencial, la verdadera ventaja es adoptar un enfoque proactivo hacia la sostenibilidad, permitiendo que la organización se posicione como líder en su sector y contribuya al bienestar comunitario de una manera sin precedentes, por medio de distintos indicadores que se conviertan en elementos diferenciadores.

2.2.8.2. Innovación en Procedimientos Ecoeficientes. Sin duda, cabe destacar que la innovación en procedimientos ecoeficientes define los proyectos de desarrollo sustentable y se vincula estrechamente con la competitividad empresarial, para Porter (1985), menciona que buscar y adoptar nuevas tecnologías, minimiza el impacto ambiental. No obstante, mientras que la eficiencia es un objetivo deseable, las empresas enfrentan el dilema de cómo implementar cambios sin interrumpir las operaciones existentes, en Cementos Catatumbo, C.A., al escuchar

propuestas de innovaciones sostenibles, puede experimentar tensiones entre el deseo de mejorar y la resistencia a alterar procesos establecidos.

Es crucial que la alta dirección no solo fomente la innovación, sino que también prepare a los empleados para adoptar estos nuevos métodos. Por lo que, en resumen, la verdadera ecoeficiencia va más allá de simples ajustes; implica repensar cómo las empresas pueden operar de manera más responsable y efectiva en un entorno cada vez más exigente sin exponerse a altas complicaciones en un futuro.

2.2.8.3. *Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables.* Como parte del contexto en teoría Elkington (2013) sostiene que, para generar un cambio efectivo y duradero, es crucial que las organizaciones fomenten un entorno en el que los empleados se sientan comprometidos y motivados a participar en iniciativas ecológicas. Sin embargo, en la práctica, muchas veces los trabajadores pueden no estar suficientemente informados o capacitados sobre la importancia de estas iniciativas; en la empresa, la participación activa de los empleados se considera como parte integral de la cultura organizacional, así, al cultivar un ambiente colaborativo donde los empleados se sientan animados a liderar y participar en iniciativas sostenibles, Cementos Catatumbo, C.A., se puede inducir a un impacto significativo tanto en su desempeño interno como en sus interacciones externas.

2.2.8.4. *Alineación con Objetivos de Desarrollo Sostenible.* La sintonía estratégica con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) ofrece a las corporaciones una ventaja transformadora para potenciar su huella ecológica e impulsar transformaciones sociales positivas, como postula Elkington (2018), las entidades que articulan los ODS en su núcleo operativo fortalecen su resiliencia y ventaja competitiva en mercados que priorizan la

perdurabilidad. No obstante, Cementos Catatumbo, C.A. evidencia un enfoque convencional, carente de vinculación explícita con esta agenda global.

La adopción de un enfoque integral que combine desarrollo social con crecimiento económico sostenible permite a las empresas no solo satisfacer demandas externas, sino también obtener beneficios estratégicos al alinear sus operaciones con expectativas contemporáneas. Si bien la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) conlleva desafíos significativos; particularmente en la transformación de la cultura organizacional y la capacitación del personal, resulta esencial que toda la organización se comprometa activamente a reestructurar sus procesos actuales. Este esfuerzo colectivo debe orientarse a redefinir el propósito de las operaciones y el trabajo del equipo humano, incorporando la sostenibilidad como eje transversal de la gestión.

2.3. Operacionalización de Variables

Según Arias (2012), la operacionalización de variables es un proceso esencial que transforma conceptos abstractos en elementos concretos y medibles, listos para ser observados y analizados. Es, en esencia, el puente que conecta la teoría con la realidad empírica, implica desglosar una variable en sus dimensiones más fundamentales, para luego identificar indicadores observables que permitan cuantificar o calificar esa variable, este meticuloso despliegue asegura que lo que se pretende investigar sea capturado con precisión, facilitando la recolección de datos coherentes y la posterior interpretación de los hallazgos.

Tabla 1*Operacionalización de la Variable*

Objetivo General: Proponer estrategias de gestión del talento humano que impulsen los proyectos de desarrollo sostenible en la empresa Cementos Catatumbo C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Diagnosticar los elementos de gestión del talento humano en la empresa Cementos Catatumbo C. A	Gestión del Talento Humano	Elementos de la Gestión del Talento Humano	Reclutamiento	1,2	Encuesta; Cuestionario
			Capacitación	3,4	
			Evaluación de Desempeño	5,6	
			Compensación	7,8	
Identificar las características de los proyectos de desarrollo sostenible que se implementan en Cementos Catatumbo C.A	Proyectos de Desarrollo Humano Sostenible	Características de los Proyectos de Desarrollo Humano Sostenible	Equidad	9,10	Encuesta; Cuestionario
			Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa	11,12	
			Innovación en Procedimientos Ecoeficientes	13,14	
			Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables	15,16	
			Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	17,18	

Diseñar estrategias basadas en la Gestión del Talento Humano que impulsen los Proyectos de desarrollo sustentable en “Cementos Catatumbo C.A”.

Nota. La Tabla 1 presenta los elementos claves de la investigación. Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La bitácora metodológica funciona como sistema nervioso central del estudio, direccionando la arquitectura global de la búsqueda de conocimiento. Este esquema conlleva determinaciones críticas: iniciando con la gestación epistemológica del proyecto y su morfología investigativa, avanzando hacia la delimitación del cosmos muestral y la extracción de unidades analíticas significativas. Concurrentemente, prescribe el diseño de artefactos de captura de datos, sujetos a ajuste experto mediante auditoría colegiada y certificación de validez métrica. La fase culminante involucra procesamiento estadístico aplicando técnicas descriptivas para decodificar los hallazgos. Como sintetiza Arias (1999), esta arquitectura investigativa engloba los paradigmas de búsqueda, dispositivos técnicos y rutas procedimentales que materializarán la exploración. Representa la concreción operativa para desentrañar la cuestión estudiada.

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Estos aspectos son cruciales para el progreso de cualquier análisis, no solo establecen un marco bien definido, sino que también dictan la metodología para abordar los interrogantes del estudio y la posterior interpretación de los hallazgos. De igual forma, estos componentes son fundamentales en el proceso de indagación científica. Definen los cimientos sobre los cuales se erige la investigación, asegurando que el estudio sea meticuloso, consistente y capaz de enriquecer el saber.

3.1.1 Tipo de Investigación

La selección de la modalidad indagatoria se fundamenta en un trípode decisorio: la naturaleza epistémica del fenómeno estudiado, los fines cognitivos perseguidos y el arsenal técnico-operativo disponible. Este triángulo determinante permite identificar el escalamiento

metodológico óptimo para diseccionar realidades específicas. Chávez (1994) establece que la arquitectura investigativa se configura según la problemática a resolver, las metas teleológicas y los recursos movilizables.

En consecuencia, esta exploración adopta un enfoque métrico-propositivo que cartografía simultáneamente las variables del talento humano con sus componentes estructurales, y las iniciativas eco sostenibles con sus atributos definitorios. Siguiendo a Palella y Martins (2006); quienes retoman a Hurtado (2000), el nivel proyectivo opera como maquinaria diagnóstica, prescriptiva que formula soluciones a situaciones delimitadas, integrando fases de sondeo exploratorio, caracterización descriptiva, elucidación causal y generación de alterativas de transformación, sin requerir necesariamente su implementación inmediata.

Se plantea entonces un enfoque cuantitativo; este modelo, a diferencia de otros estudios, facilita la recopilación y estudio de datos numéricos para la descripción de sucesos; de igual manera Palella y Martins (2006) expresan que; la investigación cuantitativa exige instrumentos de medición comparables, cuyos datos requieren análisis mediante modelos matemáticos y estadísticos, gracias a esto pudo obtener información relacionada con el estado del talento humano real de la empresa y sus proyectos de desarrollo sostenible, en el caso de, Cementos Catatumbo C.A.

Es crucial destacar que el estudio incluye contribuciones documentales que respaldan el análisis de las variables, donde se puede comprender y explorar con mayor entendimiento las características y relaciones entre las variables en cuestión; aspecto importante dentro de una investigación a nivel descriptivo, según Tamayo (2006) menciona que la investigación descriptiva

Tiene como objeto la descripción, documentación, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la estructura o procesos de los fenómenos; se centra en conclusiones predominantes o en cómo un individuo, grupo u objeto actúa en el presente; la investigación descriptiva se centra en realidades de hecho, diferenciándose principalmente por brindarnos una interpretación adecuada del contexto. (p. 136)

Partiendo de este entendimiento, el estudio se abocó a la recopilación de datos sobre cómo interactúan la gestión del talento humano y los proyectos de desarrollo sostenible. Esto se llevó a cabo mediante una exhaustiva revisión documental y el análisis de información. De igual forma, se prestaron atención a los procesos internos idóneos para la sostenibilidad, buscando así integrarlos de manera efectiva en los objetivos estratégicos de la organización. A su vez, se procedió a una descripción detallada de cada uno de estos aspectos, lo que permitió obtener una visión clara del escenario actual de la empresa.

3.1.2 Diseño de la Investigación

Para el estudio que se llevó a cabo, se consideró que el diseño es de campo, debido a que los datos que se recolectaron fueron de la misma empresa, así como de sus empleados. Según Arias (2006) se refiere al proceso de obtener información directamente de las personas o del lugar donde suceden los eventos. Esto significa que no alteramos ni controlamos ningún factor; simplemente recopilamos los datos tal como los encontramos en su entorno natural. Esto indica que el diseño de la investigación es crucial, dado que ofrece un esquema claro y minucioso para realizar la investigación de forma eficaz y eficiente, asegurando que se recolecte la información requerida para aportar al saber en un campo particular.

Así mismo, esta investigación se consideró no experimental, ya que se definieron claramente los pasos, etapas y estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

Hernández et al (2010), expresan que esta comprende todos aquellos estudios donde no se modifican intencionalmente las variables. En este tipo de investigación, simplemente se observan los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural y luego se procede a su análisis. No hay intervención, solo observación y estudio de lo ya existente; gracias a este concepto podemos entender que el enfoque no experimental permite una observación más auténtica y contextualizada de los fenómenos en estudio.

3.2 Población y Muestra

En la búsqueda de conclusiones sólidas dentro de una investigación, la presencia de dos componentes es ineludible. En primer lugar, la población alude a la totalidad de individuos que comparten un entorno específico. En segundo lugar, la muestra constituye una porción más acotada y representativa de la mencionada población, seleccionada con el propósito de examinar su comportamiento sin la obligación de considerar a cada uno de sus miembros. Al momento de delimitar la población, es imperativo que la elección de la muestra asegure la precisión y la confianza de los desenlaces del estudio.

Esta investigación se realizó específicamente en Cementos Catatumbo C.A., una empresa que opera activamente en el municipio Rosario de Perijá, estado Zulia. El estudio se enfocó en el personal que trabaja directamente en sus instalaciones, lo que constituyó una población de ciento cuatro (104) empleados. Según la definición de Arias (2006), una población se refiere al conjunto de elementos que poseen atributos compartidos y cuyas conclusiones se generalizarán en el estudio. Por lo general, la población se considera un aspecto crucial en cualquier investigación, ya que representa el número total de consumidores o individuos cuyas opiniones se desean recopilar.

Para este estudio, se determinó el tamaño de la muestra, la cual se concibe como un subconjunto obtenido de la población, requiriendo para su estimación la aplicación de principios estadísticos. La base para este cálculo fue una población finita, empleando la fórmula correspondiente para poblaciones de este tipo. En dicha formulación, "N" simboliza la población total; "Z" representa un valor estadístico vinculado al nivel de confianza, fijado en un 90%; "P" denota la probabilidad de ocurrencia del evento, establecida en cincuenta por ciento 50%; "Q" indica la probabilidad de no ocurrencia del evento, también en cincuenta por ciento (50%); y "e" es el margen de error máximo admisible, que se fijó en diez por ciento (10%). Los valores antes mencionados se detallan en la Tabla 2, que se presenta a continuación.

Tabla 2

Parámetros y Valores para el cálculo de la muestra poblacional

Parámetro	Valores
N	104
Z	1,645
P	50,00%
Q	50,00%
e	10,00%

Nota. La Tabla presenta los parámetros y valores para determinar la muestra. Fuente: Elaboración Propia

Para calcular la muestra (n) se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Luego de haber realizado cálculos matemáticos-estadísticos, se obtuvo una población correspondiente a cuarenta y uno (41) empleados. Para esta investigación se realizó un muestreo probabilístico estratificado ya que la organización cuenta con diversas áreas o estratos y al mismo tiempo se estudia la variable relacionada al talento humano. Según Arias (2006) el

muestreo estratificado “consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior” (p. 84).

Después de llevar a cabo los cálculos matemático-estadísticos, se determinó que la muestra para el estudio sería de cuarenta y uno (41) empleados. Para esta investigación, se utilizó un muestreo probabilístico estratificado, dado que la organización posee diversas áreas o niveles, y al mismo tiempo, se analiza una variable ligada al talento humano. Arias (2006) define el muestreo estratificado como la división de la población en subgrupos cuyos componentes comparten atributos similares, creando así estratos internamente homogéneos.

Posteriormente, se procedió a la estratificación para establecer la cantidad de individuos por cada grupo organizacional, empleando el muestreo probabilístico estratificado. La estructura considerada fue la siguiente: personal de operaciones con treinta y nueve (39) empleados, administrativo con treinta y siete (37) empleados, ejecutivo con seis (6) empleados, seguridad y protección con doce (12) empleados, y transporte terrestre con diez (10) empleados. Con estos valores conocidos, fue posible asignar un peso proporcional a cada grupo y determinar la muestra proporcional correspondiente, lo cual se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Cálculo y Muestreo Estratificado

Estrato	Estratos Organizacionales	Población	Peso Proporcional	Muestra Asignación Proporcional
1	Operativos	39	38%	16
2	Administrativos	37	36%	15
3	Seguridad y Protección	12	12%	5
4	Transporte Terrestre	10	10%	3
5	Ejecutivo	6	6%	2
	Total	104	100%	41

Nota. La Tabla presenta el cálculo del peso proporcional y la muestra asignada proporcional

Fuente: Elaboración Propia.

Esto implica que el instrumento de recolección de datos deberá ser administrado a dieciséis (16) empleados del área de Operaciones, quince (15) del área Administrativa, cinco (5) de Seguridad y Protección, tres (3) de Transporte Terrestre y dos (2) del área Ejecutiva, sumando un total de cuarenta y un (41) empleados.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los procedimientos metódicos para la recolección de información son cruciales para garantizar la precisión y relevancia de los datos relacionados con las dimensiones que se analizan. Esta investigación utiliza la encuesta como su herramienta central, la cual ha sido validada por su eficacia al registrar las percepciones directas del capital humano en Cementos Catatumbo C.A. Este mecanismo estructurado, que según Cárdenas (2009) permite explorar dinámicas colectivas a través de formularios estandarizados, genera evidencia coherente con los objetivos de la investigación. Su implementación busca desentrañar de manera integral tanto la administración del potencial humano como las estrategias de sostenibilidad corporativa.

En paralelo, el instrumento diseñado funciona como eje articulador que interconecta simultáneamente los dos ejes analíticos: la gestión del talento humano y los proyectos de desarrollo sostenible. Este mecanismo evaluativo se compone de 18 unidades integradas, maximizando la colaboración participativa y la codificación sistémica mediante una escala nominal constituida por los siguientes criterios ("siempre", "casi siempre", "a veces", "casi nunca", "nunca").

Como sostienen Hernández et al. (2014), este recurso metodológico "constituye una herramienta para capturar datos organizados sobre tópicos delimitados" (p. 215). La primera variable con los procesos de gestión del talento en Cementos Catatumbo, buscando desagregar sus componentes estructurales mediante cinco indicadores clave (dos ítems cada uno, totalizando

diez reactivos). Este diseño permite calibrar las percepciones laborales sobre cada aspecto evaluado.

La segunda variable focaliza en caracterizar las iniciativas de desarrollo humano sustentable corporativo, desplegando cuatro indicadores fundamentales (dos ítems por indicador, sumando ocho elementos). Así, el instrumento no solo recaba datos para ambos objetivos analíticos, sino que proyecta una radiografía operativa sobre la realidad organizacional y sus horizontes estratégicos inmediatos.

3.4 Validez y Confiabilidad

Toda investigación requiere que los instrumentos utilizados para la recolección de datos sean diseñados de manera que respondan adecuadamente a las preguntas planteadas y logren los objetivos establecidos. Para ello, es fundamental determinar la validez de estos instrumentos, lo que garantiza la validez, para asegurar la calidad de la información recopilada y que realmente se midan las variables que se pretenden evaluar. Según Arribas et al. (2004), la validez, es definida como “el grado en que un instrumento de medida mide aquello que realmente pretende medir o sirve” (p. 28). Así mismo, el instrumento aplicado para el estudio de las variables fue validado por expertos en el área.

En cuanto a la confiabilidad, tal como afirma Sampieri et al. (2013), " se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales" (p. 200); se tuvo en cuenta el cálculo utilizando el Coeficiente Alpha de Cronbach, empleando la herramienta de Microsoft Excel.

Dicho esto, en esta investigación, se considerarán los siguientes elementos y formulas:

Tabla 4*Elementos Esenciales del Alpha de Cronbach*

Elementos esenciales del Alpha de Cronbach	
1. Definición.	El Alpha de Cronbach es una herramienta que nos ayuda a entender cuán coherentes son las preguntas de un cuestionario. En otras palabras, nos dice si las respuestas que obtenemos son confiables y si los ítems realmente están midiendo lo que queremos.
2. Rango.	Este índice puede variar entre 0 y 1. Cuanto más cerca esté del 1, más confiables son las respuestas que estamos obteniendo. Un valor alto sugiere que las preguntas están bien alineadas entre sí.
3. Limitaciones.	Sin embargo, es importante recordar que el Alpha de Cronbach no nos dice nada sobre si las preguntas son realmente adecuadas o relevantes para lo que queremos medir. Además, no funciona bien si las preguntas no están relacionadas entre sí.

Nota: La Tabla describe los elementos del Alpha de Cronbach. Fuente: Tavakol, Dennick (2011).

Formula general:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} * \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

Donde cada variable significa:

α = Coeficiente de Alpha de Cronbach.

K = el número de ítems.

S_i^2 = sumatoria de varianzas de los ítems.

S_T^2 = varianza de la suma de los ítems.

Luego, después de usar la fórmula con la ayuda de Microsoft Excel, se obtuvo un valor para el coeficiente de Alpha de Cronbach, el cual determino la magnitud o confiabilidad del

instrumento aplicado, así mismo se identificó en la tabla siguiente, junto con la consistencia interna del instrumento.

Tabla 5

Rangos del Alpha de Cronbach

Rangos	Magnitud
0,8 α 1,0	Muy Alta
0,61 α 0,80	Alta
0,41 α 0,60	Moderada
0,21 α 0,40	Baja
0,01 α 0,20	Muy Baja

Nota. La tabla muestra los valores del coeficiente del Alpha de Cronbach, y la consistencia interna del instrumento. Fuente: Adaptado de Ruiz (2013).

Para el cálculo del Alpha de Cronbach los investigadores obtuvieron; K tendrá un valor de dieciocho (18), S_i^2 un valor de veinticuatro con quinientos noventa y tres (24,593) y S_T^2 un valor de treinta y tres con cero veinte dos (33,022). Partiendo de estos datos, se obtuvo un valor para el Alpha de Cronbach de 0,745; así mismo; se consideró que la consistencia interna del instrumento al ser aplicada a los empleados en Cementos Catatumbo C.A. se consideró alta

3.5 Procedimiento Metodológico

El procedimiento en esta investigación se basa en un enfoque cuantitativo, que enmarca la necesidad de medir y examinar las variables de gestión del talento humano y los proyectos de desarrollo humano sustentable de manera objetiva. Motivo por el cual, el paso inicial implicó la elección del tipo de estudio, definido como proyectivo, lo que no solo conlleva la recolección de información, sino también la búsqueda y propuesta de soluciones para mejorar la situación actual en Cementos Catatumbo C.A. Todo esto, se consiguió a través de un diseño no experimental, dado que los datos se recolectaron directamente sin alterar las variables, lo que permitió una observación contextual de las realidades en el ambiente de trabajo.

La recolección de datos se realizó a través de encuestas aplicadas a los empleados de la empresa. Este método se eligió por su capacidad para capturar percepciones y opiniones de manera sistemática para responder a las preguntas de investigación formuladas. Dando paso al diseño estructurado de un cuestionario contenido por dieciocho ítems, abordando de manera cohesiva las dos variables de estudio, facilitando la participación de los encuestados mediante una escala tipo Likert. Este enfoque, como antes ya se mencionó que sostiene Cárdenas (2009), se considera un método efectivo que permite no solo la recolección de datos, sino también la validación de la información obtenida.

Para el análisis, se aplicó un muestreo censal estadístico, que garantiza la inclusión de todos los empleados activos en la empresa, asegurando así la representatividad de la muestra y la precisión de los resultados como consecuencia. Los aspectos metodológicos esbozados ofrecen un marco coherente que permite obtener información relevante sobre cada variable en el estudio, brindando así una sólida base para el análisis y la interpretación de los datos.

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

La técnica de análisis de datos elegida para este estudio se centrará en el uso de herramientas informáticas como Excel, con el objetivo de organizar y verificar los resultados a través de las encuestas. Cada respuesta, correspondiente a las distintas variables e indicadores, se organizará y analizará mediante la estadística descriptiva utilizando tablas de frecuencia que reflejen la cantidad de respuestas para cada alternativa ofertada en el cuestionario. Estas tablas no solo deberán mostrar la frecuencia absoluta de cada respuesta, sino también calcular la frecuencia relativa, proporcionando un contexto porcentual que permita entender la distribución de las percepciones de los empleados respecto a la gestión del talento humano y el desarrollo humano dentro de la empresa.

La representación visual de los datos se complementará mediante gráficos, en particular, gráficos de barra, debido a su capacidad para proporcionar una representación de los resultados, por medio de Excel. Esta elección de por sí está respaldada por la necesidad de facilitar el análisis interpretativo, permitiendo a los investigadores observar las contribuciones de cada indicador con mayor claridad y sin ningún fallo particular. La narrativa de análisis se construirá sin ninguna duda mediante la interpretación de los porcentajes y la comparación de frecuencias, siguiendo un orden descendente que permita identificar áreas de mayor consumo o interés en función de las respuestas de los encuestados.

Debido a ello, a lo largo de este proceso, es vital que el análisis esté constantemente respaldado por la literatura previa que ha sustentado los conceptos teóricos utilizados durante la investigación. Esto será crucial para garantizar que las conclusiones derivadas del análisis de datos no solo sean válidas, sino también relevantes para el desarrollo de estrategias que fortalezcan la gestión del talento humano y, a su vez, impulsen la implementación de proyectos de desarrollo humano dentro de la organización.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se presentan los resultados obtenidos luego de la aplicación de las técnicas diseñadas en el marco metodológico. Lo recopilado corresponde a las perspectivas, conocimientos y prácticas del personal de Cementos Catatumbo C.A. respecto a la gerencia del talento y su relación con los proyectos de desarrollo, permitiendo así ofrecer una visión clara y fundamentada del estado actual de la entidad en estos aspectos.

4.1 Presentación y Análisis de los Resultados.

Según Escalante Gómez & Páramo (2015), “el análisis de datos debe facilitar la interpretación profunda de la información recolectada, permitiendo identificar patrones, relaciones y tendencias que expliquen fenómenos sociales y aporten a la toma de decisiones fundamentadas” (p. 29). Por ello, las respuestas obtenidas en las encuestas fueron organizadas en tablas de frecuencia y gráficos de distribución, facilitando la visualización de las tendencias predominantes.

Los autores como Hernández et al. (2014) señalan que “la correcta interpretación de los datos recolectados es esencial para brindar conclusiones válidas y confiables, las cuales deben estar sustentadas en un análisis riguroso que permita comprender la influencia de los elementos de gestión del talento en la concreción de proyectos sustentables” (p. 98). Cada tabla y gráfico se analizará en relación con los aspectos teóricos revisados, permitiendo así contrastar los resultados con la literatura especializada en la investigación.

Para la interpretación de los resultados, se estudiaron los objetivos, variables y dimensiones de los elementos que componen el presente estudio. El primer objetivo que se analizó fue; Diagnosticar los elementos de gestión del talento humano en la empresa Cementos

Catatumbo, donde su variable en cuestión fue Gestión del Talento Humano, así mismo su dimensión correspondiente, Elementos de la Gestión del Talento Humano; profundizando el análisis porcentual de cada uno de estos.

La gestión del talento humano es un componente fundamental para el desarrollo estratégico, ya que implica potenciar su desempeño y contribuir a los objetivos empresariales. En este contexto, los elementos de la gestión del talento humano constituyen la dimensión que ayuda a entender cómo las prácticas y políticas implementadas en las organizaciones influyen en la motivación, capacitación, evaluación y retención del personal. Cada uno de estos elementos, al estar interrelacionados, conforman un sistema que puede fortalecer la organización, en especial cuando se orientan al caso de Cementos Catatumbo C.A.

A continuación, se presentan los resultados estadísticos obtenidos del indicador “*Reclutamiento*”, basados en las respuestas proporcionadas por los encuestados a través de la tabla 6 y figura 1.

Tabla 6

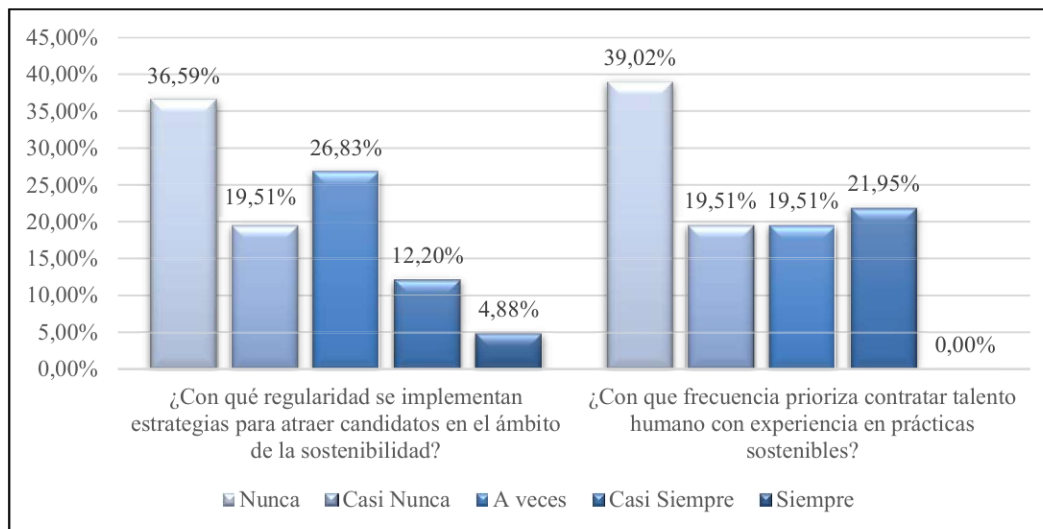
Indicador: Reclutamiento

Ítems (1,2)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Con qué regularidad se implementan estrategias para atraer candidatos en el ámbito de la sostenibilidad?	2	4,88%	5	12,20%	11	26,83%	8	19,51%	15	36,59%
¿Con que frecuencia prioriza contratar talento humano con experiencia en prácticas sostenibles?			9	21,95%	8	19,51%	8	19,51%	16	39,02%
Totales	2	4,88%	14	34,15%	19	46,34%	16	39,02%	31	75,61%
Promedio	1	2,44%	7	17,075%	9,5	23,17%	8	19,51%	15,5	37,81%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (1,2) relacionados al indicador “*Reclutamiento*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 1

Indicador: Reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

El análisis de los resultados sobre el reclutamiento en la gestión del talento humano revela que hay una variedad en cómo se aplican las estrategias para atraer candidatos con un enfoque en la sostenibilidad. Según los empleados, solo un cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%) de la empresa “siempre” se utilizan estas estrategias, mientras que un doce con veinte por ciento (12,20%) opina que “casi siempre”. Por otro lado, un veintiséis con ochenta y tres por ciento (26,83%) “a veces”, un treinta y seis con cincuenta y nueve (36,59%) “nunca” se aplican y un diecinueve con cincuenta y uno por ciento (19,51%) “casi nunca”, lo que muestra que la adopción es gradual y desigual.

En cuanto a la importancia de contratar talento con experiencia en prácticas sostenibles, un veinte uno por ciento (21,95%) lo considera “casi siempre”, un diecinueve con cincuenta y uno por ciento (19,51%) “a veces” y “casi nunca”, y un treinta y nueve con cero dos por ciento (39,02%) “nunca” prioriza a estos candidatos, lo que indica que hay una percepción de menor necesidad de este perfil en la organización.

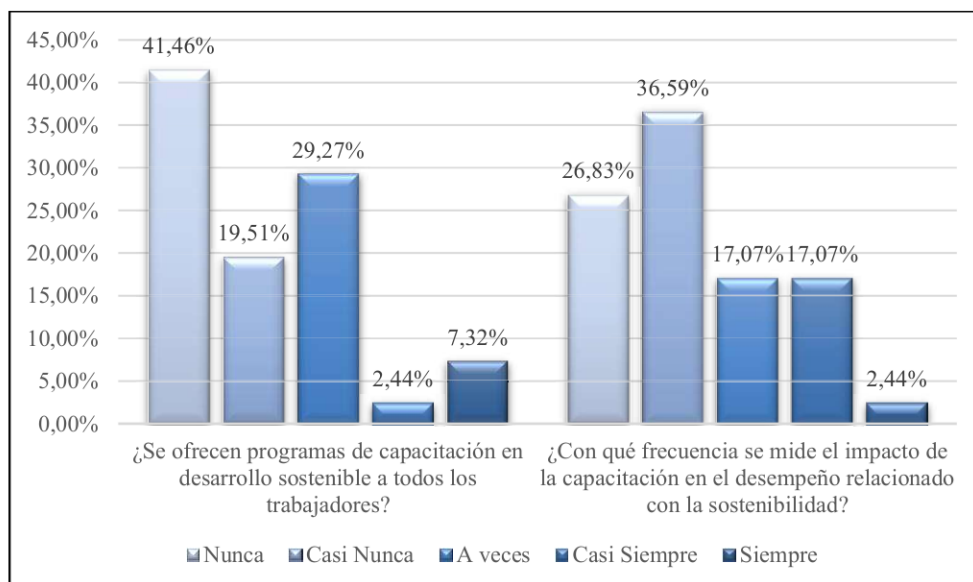
Seguidamente tenemos el indicador “*Capacitación*” donde se presentan los resultados estadísticos obtenidos, basados en las respuestas proporcionadas por los encuestados a través de la tabla 7 y figura 2.

Tabla 7

Indicador: Capacitación

Ítems (3,4)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Se ofrecen programas de capacitación en desarrollo sostenible a todos los trabajadores?	3	7,32%	1	2,44%	12	29,27%	8	19,51%	17	41,46%
¿Con qué frecuencia se mide el impacto de la capacitación en el desempeño relacionado con la sostenibilidad?	1	2,44%	7	17,07%	7	17,07%	15	36,59%	11	26,83%
Totales	4	9,76%	8	19,51%	19	46,34%	23	56,1%	28	68,29%
Promedio	2	4,88%	4	9,755%	9,5	23,17%	11,5	28,05%	14	34,15%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (3,4) relacionados al indicador “*Capacitación*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 2*Indicador: Capacitación*

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la capacitación en desarrollo sostenible, mostró que su implementación es desigual y la evaluación de su impacto en el rendimiento laboral es limitada. Solo el siete con treinta y dos por ciento (7,32%) de la organización asumió que “siempre” ofrece programas de capacitación en sostenibilidad, y un dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%) comentó “casi siempre”. No obstante, un cuarenta y uno con cuarenta y seis por ciento (41,46%) “nunca” y un diecinueve con cincuenta y uno por ciento (19,51%) “casi nunca”, mientras que un veinte nueve con veinte siete por ciento (29,27%) lo hace “a veces”, lo que indica que la capacitación en sostenibilidad no está bien estructurada.

En cuanto a la medición del impacto de esta capacitación en el desempeño sostenible, solo un dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%) mide “siempre”, y un diecisiete con cero siete por ciento (17,07%) se refiere “casi siempre” y “a veces”. En contraste, un treinta y seis con cincuenta y nueve (36,59%) “casi nunca” y un veinte seis con ochenta y tres por ciento (26,83%)

dice que “nunca” se evalúa este impacto, sugiriendo que faltan mecanismos para medir las iniciativas de formación.

Ahora, se muestran los datos obtenidos del indicador “*Evaluación del Desempeño*” que ilustran cómo los empleados perciben esta vertiente a través de la tabla 8 y figura 3.

Tabla 8

Indicador: Evaluación del Desempeño

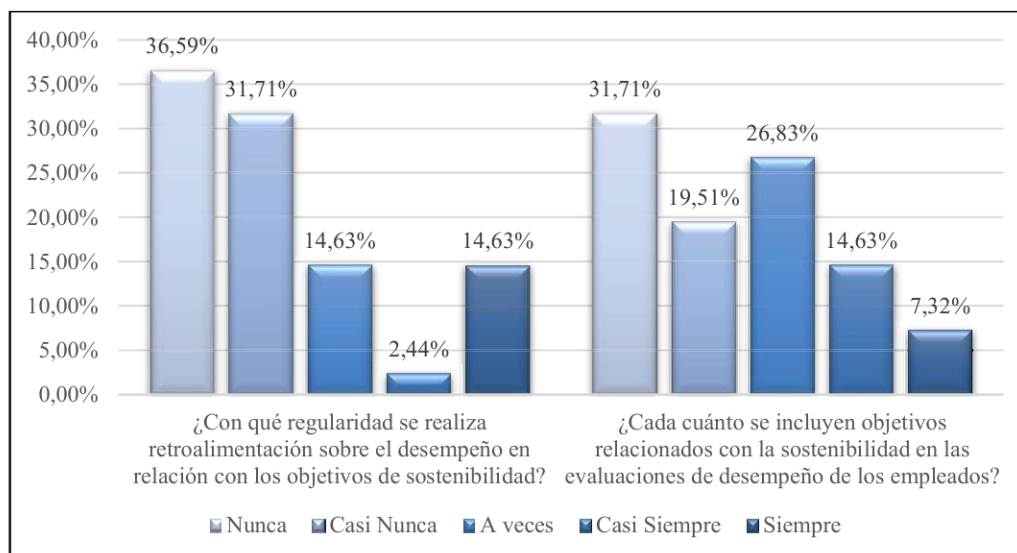
Ítems (5,6)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Con qué regularidad se realiza retroalimentación sobre el desempeño en relación con los objetivos de sostenibilidad?	6	14,63%	1	2,44%	6	14,63%	13	31,71%	15	36,59%
¿Cada cuánto se incluyen objetivos relacionados con la sostenibilidad en las evaluaciones de desempeño de los empleados?	3	7,32%	6	14,63%	11	26,83%	8	19,51%	13	31,71%
Totales	9	21,95%	7	17,07%	17	41,46%	21	51,22%	28	68,3%
Promedio	4,5	10,98%	3,5	8,54%	8,5	20,73%	10,5	25,61%	14	34,15%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (5,6) relacionados al indicador “Evaluación del Desempeño”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%).

Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 3

Indicador: *Evaluación del Desempeño*



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del indicador de evaluación del desempeño, revelaron una aplicación inconsistente en los procesos de evaluación. Hablando de la retroalimentación sobre el desempeño relacionado con objetivos sostenibles, un catorce con sesenta y tres por ciento (14,63%) de la empresa correspondió con “siempre”, un dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%) “casi siempre”, mientras que un treinta y seis con cincuenta y nueve por ciento (36,59%) “nunca”, un treinta y uno con setenta y uno por ciento (31,71%) “casi nunca”. Un catorce con sesenta y tres por ciento (14,63%) la brinda “algunas veces”, lo que demuestra que la sostenibilidad no está completamente integrada en la retroalimentación.

Relativo a la inclusión de objetivos sostenibles en las evaluaciones de desempeño, solo un siete con treinta y dos por ciento (7,32%) lo hace “siempre” y un catorce con sesenta y tres por ciento (14,63%) “casi siempre”. En contraste, un treinta y uno con setenta y uno por ciento (31,71%) “nunca” los incluye y un diecinueve con cincuenta y uno por ciento (19,51%) “casi

nunca”, con un veintiséis con ochenta y tres por ciento (26,83%) que lo hace “a veces”, lo que indica que la sostenibilidad aún no es un criterio firme en el desempeño.

Seguidamente, se muestran los resultados representativos correspondiente al indicador “*Compensación*”, respecto a las respuestas de los encuestados por medio de la tabla 9 y figura 4.

Tabla 9

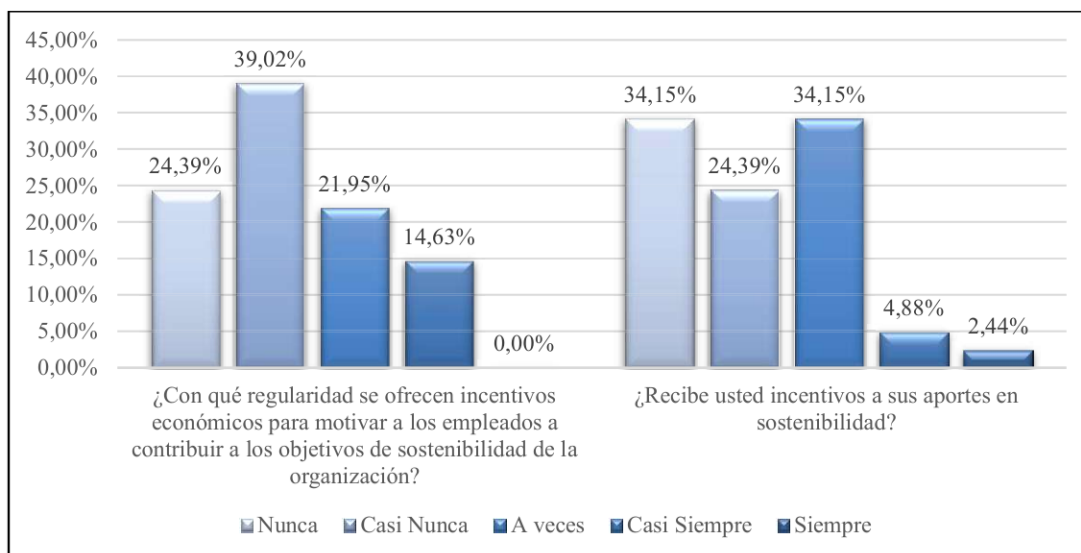
Indicador: Compensación

Ítems (7,8)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Con qué regularidad se ofrecen incentivos económicos para motivar a los empleados a contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización?		%	6	14,63%	9	21,95%	16	39,02%	10	24,39%
¿Recibe usted incentivos a sus aportes en sostenibilidad?	1	2,44%	2	4,88%	14	34,15%	10	24,39%	14	34,15%
Totales	1	2,44%	8	19,51%	23	56,10%	26	63,41%	24	58,54%
Promedio	0,5	1,22%	4	9,76%	11,5	28,05%	13	31,71%	12	29,27%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (7,8) relacionados al indicador “*Compensación*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 4

Indicador: *Compensación*



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 9 y la figura 4 reveló que la organización ofrece pocos incentivos económicos para fomentar la contribución a metas de sostenibilidad. Un treinta y nueve con cero dos por ciento (39,02%) de los empleados menciona que “casi nunca” recibe estos incentivos, mientras que un veinte cuatro con treinta y nueve por ciento (24,39%) dice que “nunca” los recibe. Solo un catorce con sesenta y tres por ciento (14,63%) afirma que los recibe “casi siempre” y no hay nadie que diga que los recibe “siempre”.

Acercas de los incentivos por sus aportes en sostenibilidad, un treinta y cuatro con quince por ciento (34,15%) responde “a veces” y otro treinta y cuatro con quince por ciento (34,15%) “nunca”, con un veinte cuatro con treinta y nueve por ciento (24,39%) que indica “casi nunca”. Solo un cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%) y un dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%) reportan recibirlos “casi siempre” y “siempre”, respectivamente. Estos datos muestran que la compensación relacionada con la sostenibilidad todavía no es algo habitual en la empresa.

Continuando con el indicador “*Equidad*”, se muestran los resultados en las respuestas por los encuestados a través de la tabla 10 y figura 5.

Tabla 10

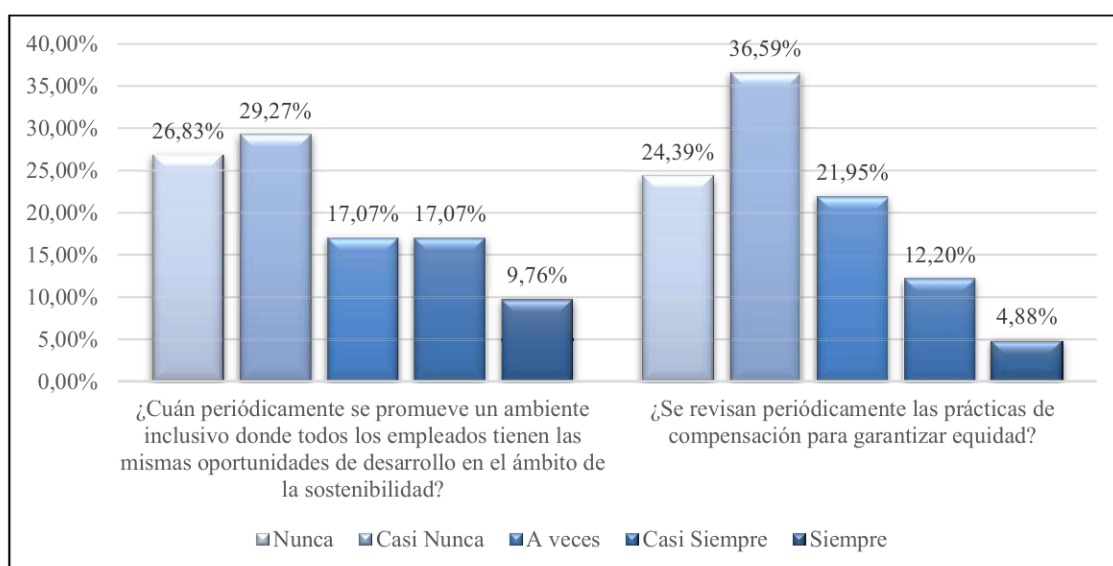
Indicador: Equidad

Ítems (9,10)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Cuán periódicamente se promueve un ambiente inclusivo donde todos los empleados tienen las mismas oportunidades de desarrollo en el ámbito de la sostenibilidad?	4	9,76%	7	17,07%	7	17,07%	12	29,27%	11	26,83%
¿Se revisan periódicamente las prácticas de compensación para garantizar equidad?	2	4,88%	5	12,20%	9	21,95%	15	36,59%	10	24,39%
Totales	6	14,64%	12	29,27%	16	39,20%	27	65,86%	21	51,22%
Promedio	3	7,32%	6	14,64%	8	19,51%	13,5	32,93%	10,5	25,61%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (9,10) relacionados al indicador “*Equidad*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 5

Indicador: Equidad



Fuente: Elaboración Propia

La tabla 10 y la figura 5 indicó que la equidad en la gestión del talento humano relacionada con la sostenibilidad se aplica de manera limitada y desigual. Referente a la creación de un ambiente inclusivo con igualdad de oportunidades en sostenibilidad, un veintinueve con veintisiete por ciento (29,27%) dice “casi nunca”, un veintiséis con ochenta y tres por ciento (26,83%) “nunca”, mientras que “casi siempre” y “a veces” llegan al diecisiete con cero siete por ciento (17,07%) cada uno, y solo un nueve con setenta y seis por ciento (9,76%) responde “siempre”.

De acuerdo a la revisión regular de las prácticas de compensación para asegurar la equidad, un treinta y seis con cincuenta y nueve por ciento (36,59%) menciona “casi nunca”, un veinte cuatro con treinta y nueve por ciento (24,39%) “nunca”, y un veinte uno con noventa y cinco por ciento (21,95%) “a veces”. Las respuestas “casi siempre” y “siempre” tienen un doce con veinte por ciento (12,20%) y un cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%), respectivamente. Estos datos muestran que la equidad todavía no es una práctica establecida en la empresa.

Luego de presentar el análisis porcentual, tablas de frecuencias y figuras correspondiente al primer objetivo de la investigación, se dio continuidad con el segundo objetivo de la investigación, siendo este; Identificar las características de los proyectos de desarrollo sostenible que se implementan en Cementos Catatumbo, donde su segunda variable en estudio fue, Proyectos de Desarrollo Humano Sostenible; y las Características de los Proyectos Humanos Sostenibles como su dimensión. De igual manera, se presentó cada análisis porcentual correspondiente a cada indicador, tablas de frecuencia y figuras de su variable en estudio.

Un elemento primordial de los proyectos de desarrollo es la educación, donde la misma se puede llevar a cabo mediante proyectos de desarrollo, donde la organización y los empleados

puedan aprender metodologías ecológicas y sostenibles para llevar a cabo tareas comerciales sin poner en riesgo el bienestar del medio ambiente y de las generaciones venideras; al mismo tiempo, estos proyectos tienen como finalidad capacitar a las entidades particulares en la búsqueda de un equilibrio entre estos dos importantes conceptos, con una perspectiva que toma en cuenta la relación que existe entre la economía, la sociedad y el entorno natural. De igual manera, se detallan las diversas características de los proyectos de desarrollo humano sostenible que los investigadores consideran relevantes para la empresa en cuestión, así como los resultados consecuentes del primer indicador “*Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa*” mediante la tabla 11 figura 6.

Tabla 11

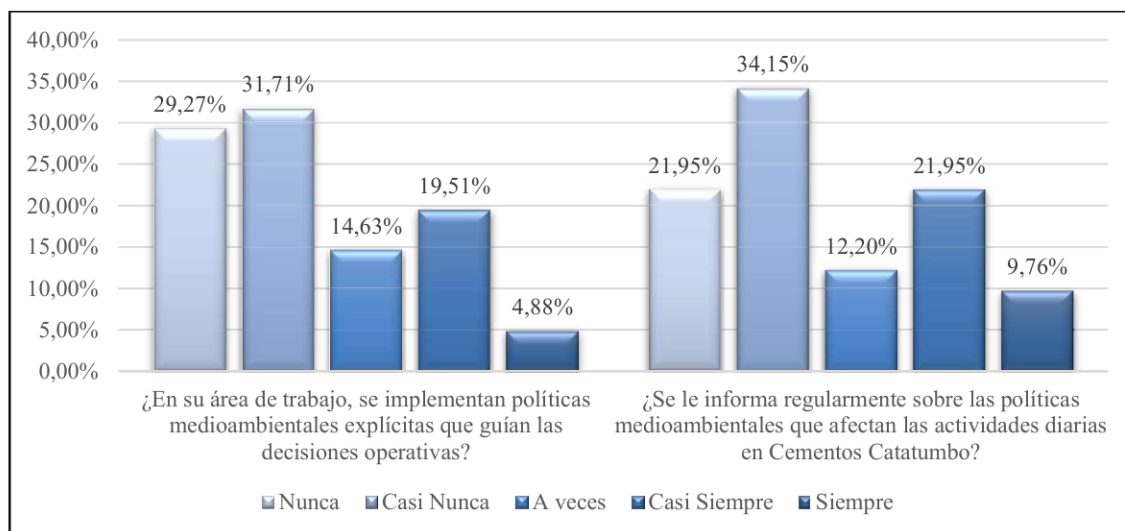
Indicador: Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa

Ítems (11,12)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿En su área de trabajo, se implementan políticas medioambientales explícitas que guían las decisiones operativas?	2	4,88%	8	19,51%	6	14,63%	13	31,71%	12	29,27%
¿Se le informa regularmente sobre las políticas medioambientales que afectan las actividades diarias en Cementos Catatambo?	4	9,76%	9	21,95%	5	12,20%	14	34,15%	9	21,95%
Totales	6	14,64%	17	41,46%	11	26,83%	27	65,86%	21	51,22%
Promedio	3	7,32%	8,5	20,73%	5,5	13,42%	13,5	32,93%	10,5	25,61%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (11,12) relacionados al indicador “*Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 6

Indicador: Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa



Fuente: Elaboración Propia

Como se mostró en la tabla 11, figura 6, los resultados a nivel cuantitativo con respecto a las preguntas del indicador e ítem once (11) y doce (12); mostrando deficiencias en la implementación de políticas medioambientales explícitas que guíen las decisiones operativas donde la opción “Casi nunca” tuvo la mayor interacción con un treinta y uno con setenta y uno por ciento (31,71%) de votos , seguidamente de un veintinueve con veintisiete por ciento (29,27%) la opción “Nunca”, un diecinueve con cincuenta y uno por ciento (19,51%) la opción “Casi Siempre”, continuando con un catorce con sesenta y tres por ciento (14,63%) la opción “A veces” y por ultimo con un cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%) la opción “Nunca”.

En cuanto a la recepción de información sobre las políticas medioambientales, se muestra un treinta y cuatro con quince por ciento (34,15%) con opción “Casi nunca” siendo la más votada, seguidamente “Nunca” y “Casi siempre” con un veintiuno con noventa y cinco por ciento (21,95%) y “A veces” y “Siempre” con un doce con veinte por ciento (12,20%) y nueve con setenta y seis por ciento (9,76%)

Continuando con el indicador “*Innovación en Procedimientos Ecoeficientes*”, se muestran los resultados de las respuestas por los encuestados a través de la tabla 12 y figura 7.

Tabla 12

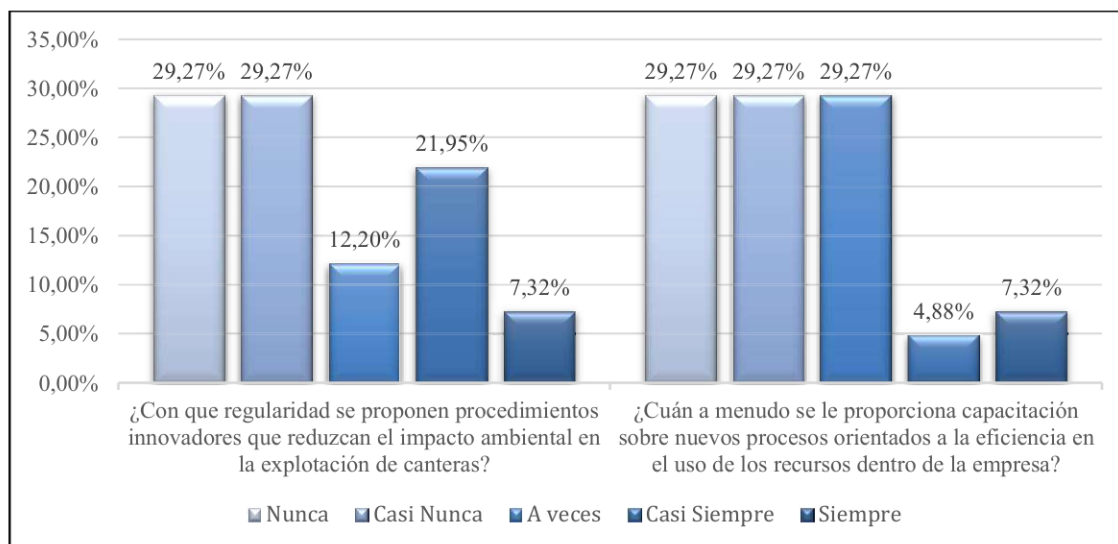
Indicador: Innovación en Procedimientos Ecoeficientes

Ítems (13,14)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Con que regularidad se proponen procedimientos innovadores que reduzcan el impacto ambiental en la explotación de canteras?	3	7,32%	9	21,95%	5	12,20%	12	29,27%	12	29,27%
¿Cuán a menudo se le proporciona capacitación sobre nuevos procesos orientados a la eficiencia en el uso de los recursos dentro de la empresa?	3	7,32%	2	4,88%	12	29,27%	12	29,27%	12	29,27%
Totales	6	14,64%	11	26,83%	17	41,47%	24	58,54%	24	58,54%
Promedio	3	7,32%	5,5	13,42%	8,5	20,74%	12	29,27%	12	29,27%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (13,14) relacionados al indicador “*Innovación en Procedimientos Ecoeficientes*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 7

Indicador: Innovación en Procedimientos Ecoeficientes



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla y figura referente al indicador; se pudo observar los resultados del indicador innovación en procedimientos ecoeficientes; donde especificando el ítem trece (13), mostró que las propuestas de procedimientos innovadores que reduzcan el impacto ambiental no resultan beneficiosas, donde un veintinueve con veintisiete por ciento (29,27%) de población considero como “Nunca” y “Casi nunca” se aplican estas propuesta, seguidamente un veintiuno con noventa y cinco por ciento (21,95%) la opción “Casi Siempre”, y las opciones “A veces” y “Siempre” con un total de doce con veinte por ciento (12,20%) y siete con treinta y dos por ciento (7,32%).

Con respecto al ítem catorce (14) se muestran fallas en proporcionar capacitación sobre nuevos procesos orientados al uso de los recursos, donde la población tuvo mayor interacción con las respuestas “Nunca”, “Casi nunca” y “A veces” contando con un veintinueve con veintisiete por ciento (29,27%) de votos para estas opciones y las opciones “Siempre y “Casi

siempre” con un total de siete con treinta y dos por ciento (7,32%) y cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%).

Seguidamente, se muestran los resultados representativos correspondiente al indicador “*Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables*”, respecto a las respuestas de los encuestados por medio de la tabla 13 y figura 8.

Tabla 13

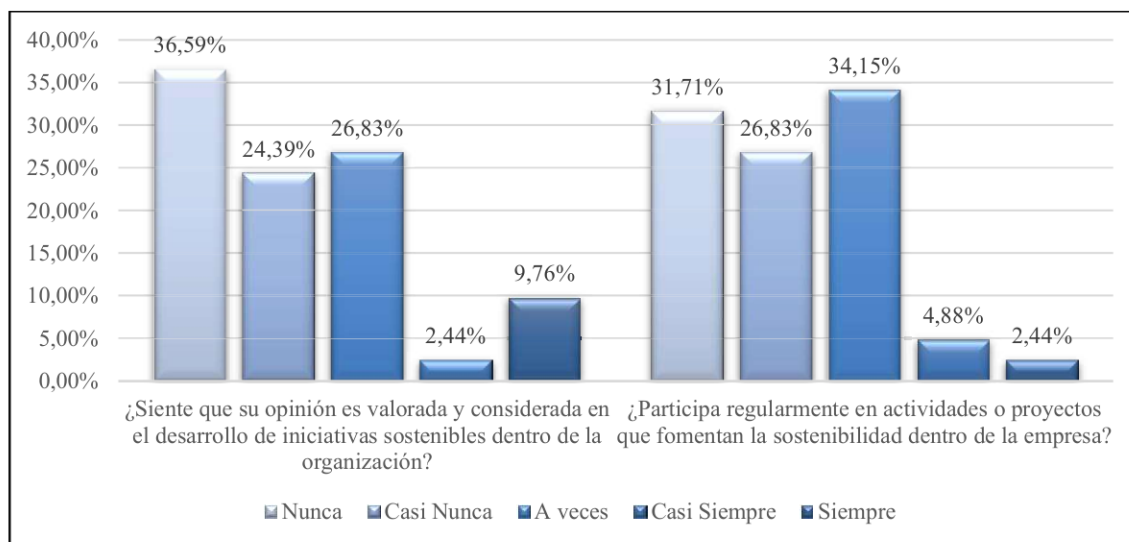
Indicador: Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables

Ítems (15,16)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Siente que su opinión es valorada y considerada en el desarrollo de iniciativas sostenibles dentro de la organización?	4	9,76%	1	2,44%	11	26,83%	10	24,39%	15	36,59%
¿Participa regularmente en actividades o proyectos que fomentan la sostenibilidad dentro de la empresa?	1	2,44%	2	4,88%	14	34,15%	11	26,83%	13	31,71%
Totales	5	12,2%	3	7,32%	25	60,98%	21	51,22%	28	68,3%
Promedio	2,5	6,1%	1,5	3,66%	12,5	30,49%	10,5	25,61%	14	34,15%

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (15,16) relacionados al indicador “*Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 8

Indicador: *Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables*



Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 13, figura 8; se pudo observar los resultados del indicador involucramiento de empleados en iniciativas sustentables, donde especificando el ítem quince (15) se demuestra deficiencia con respecto a la valoración y consideración de la opinión en el desarrollo de iniciativas sostenible, donde el treinta y nueve con cincuenta y seis por ciento (39,56%) de la población tuvo mayor interacción con la opción “Nunca”, posteriormente el veinte seis con ochenta y tres por ciento (26,83%) opino “A veces”, un veinticuatro con treinta y nueve por ciento (24,39) “Casi nunca” y las opciones “Siempre” y “Casi siempre” con un nueve con setenta y seis por ciento (9,76%) y dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%).

Con respecto al ítem dieciséis (16) se muestra una mayor consideración en cuanto a la participación en actividades o proyectos sostenibles, donde el treinta y cuatro con quince por ciento (34,15%) considero “A veces”, un treinta y uno con setenta y uno por ciento (31,71%) “Nunca”, seguidamente veintiséis con ochenta y tres por ciento (26,83%) consideró “Casi nunca”

y las opciones “Casi siempre” y “Siempre” con un total de cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%) y dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%).

Y para finalizar, se muestran los datos obtenidos del indicador “*Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*” que ilustran cómo los empleados perciben esta vertiente a través de la tabla 14 y figura 9.

Tabla 14

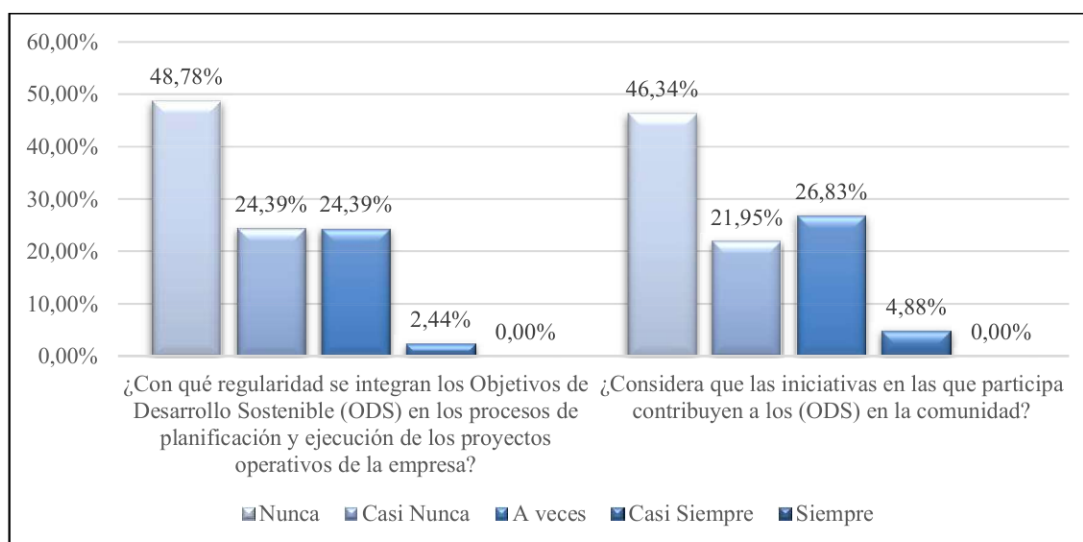
Indicador: Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Ítems (17,18)	Índice de Evaluación									
	Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Con qué regularidad se integran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los procesos de planificación y ejecución de los proyectos operativos de la empresa?		%	1	2,44%	10	24,39%	10	24,39%	20	48,78%
¿Considera que las iniciativas en las que participa contribuyen a los (ODS) en la comunidad?		%	2	4,88%	11	26,83%	9	21,95%	19	46,34%
Totales		%	3	7,32%	21	51,22%	19	46,34%	39	95,12%
Promedio		%	1,5	3,66%	10,5	25,61%	9,5	23,17%	19,5	47,56 %

Nota. Se muestran los resultados obtenidos a partir de los ítems (17,18) relacionados al indicador “*Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*”; frecuencia absoluta simple (F), frecuencia relativa simple (%). Variable gestión del talento humano. Elaboración Propia.

Figura 9

Indicador: Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Elaboración Propia

Como se observa, los resultados del indicador alineación con los objetivos de desarrollo sostenible, donde el ítem diecisiete (17) mostraron deficiencia con respecto a la integración de los (ODS) en los procesos y proyectos operativos, donde el cuarenta y ocho con setenta y ocho por ciento (48,78%) de la población tuvo mayor interacción con la opción “Nunca”, posteriormente el veinte cuatro con treinta y nueve por ciento (24,39%) las opciones “Casi nunca” y “A veces”; seguidamente un dos con cuarenta y cuatro por ciento (2,44%) para la opción “Casi siempre” y por ultimo un cero con cero por ciento (0,00%) “Siempre”.

En cuanto al ítem dieciocho (18) el cuarenta y seis con treinta y cuatro por ciento (46,34%) considero “Nunca” la contribución en los (ODS) dentro de las iniciativas que se participa, posteriormente un veintiséis con ochenta y tres por ciento (26,83%) opinó “A veces”, seguidamente un veinte uno con noventa y cinco por ciento (21,95%) “Casi nunca” y las opciones “Casi siempre” y “Siempre” con un total de cuatro con ochenta y ocho por ciento (4,88%) y cero con cero por ciento (0,00%).

4.2 Discusión de Hallazgos

Tras el análisis de los estudios preliminares mediante tablas de frecuencia, se identificaron múltiples tendencias en relación con los problemas en la empresa; donde se pueden observar deficiencias en la gerencia del talento, que también está involucrado en los proyectos de iniciativas sustentables. En lo que respecta a la primera variable, se evidencian debilidades significativas en las prácticas de reclutamiento, lo que demuestra la baja regularidad con la que se prioriza la contratación de talento humano con experiencia en prácticas sostenibles.

Esto resulta negativo, ya que con palabras de Elkington (1994), las entidades que ponen en práctica conceptos fundamentados en teorías como la Triple Bottom Line (1997), se enfocan en la búsqueda de personal alineado con los deseos de la organización; generalmente orientados hacia la sostenibilidad, un concepto que está interrelacionado con la gestión. Bertalanffy (1950) demostró que las empresas que adoptan modelos más flexibles, que responden a necesidades externas, tienen una mayor tendencia al éxito a nivel organizacional y sistémico. Esto significa que se debe dar prioridad a la inclusión de personal que esté alineado con la visión sustentable en todos los sentidos.

Refiriéndonos al indicador de "Capacitación", se observó que casi nunca se brinda programas de esta naturaleza en pro al desarrollo sustentable a todos los trabajadores. Significando que los empleados a nivel técnico tienen una capacidad casi escasa para incorporar nuevas tendencias y conocimientos que pueden ser aplicados para promover una mejor e innovadora iniciativa.

Al analizar la variable resultante, se detectó que la implicación de las personas en ámbitos de sostenibilidad empresarial se sitúa en un nivel moderado. Esto indica que, si bien la organización no cuenta con programas específicos orientados a la sustentabilidad, en ocasiones

incorpora prácticas vinculadas a este ámbito. Estudios previos, como los realizados por Espinoza (2022) y Manzano et al. (2021), señalan que la incorporación sistemática de iniciativas sostenibles y la innovación en el ámbito ambiental en las empresas juega un papel crucial en aumentar el compromiso del personal y en crear efectos positivos en el medio ambiente.

Por otro lado, estudios significativos como el de Sen (1980) subrayan que el crecimiento de los colaboradores debe ser una prioridad en cualquier organización, garantizando la existencia y continuidad de oportunidades que faciliten el logro de objetivos que se consideran valiosos tanto para la entidad como para sus miembros. Partiendo de este enfoque, se deduce que si la empresa no orienta sus objetivos junto a sus trabajadores hacia una visión más ecológica, podría enfrentar consecuencias negativas irrefutablemente.

En la aplicación del instrumento para recolectar información, se identificaron ciertos contrastes, posiblemente por falta de confianza durante la jornada laboral, lo que pudo afectar las opiniones. Lo que proponen Hernández et al. (2014) es que las dificultades en la recolección de datos a menudo están vinculadas a cómo los participantes perciben la relevancia de la investigación y la carga de trabajo que enfrentan, aspectos que afectan de manera directa la calidad de la información obtenida.

Asimismo, Espinoza (2022) y Manzano et al. (2021) subrayan la importancia de que las prácticas empresariales estén alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La compañía, en este contexto, no demuestra un interés adecuado en evaluar nuevas iniciativas vinculadas a la sostenibilidad, lo cual es esencial para la adecuada ejecución de estas prácticas.

Se indica igual, que la falta de estímulos adecuados y de un sistema estructurado para evaluar y reconocer los esfuerzos de los trabajadores limita el impulso para lograr metas relacionadas con la responsabilidad, ya que cuando las personas perciben que su aporte es

valorado y tienen acceso a oportunidades de crecimiento, generalmente muestran interés y compromiso con programas que buscan mejorar a su beneficio. La experiencia ha demostrado que promover una idea donde la valoración del esfuerzo en este sentido sea prioritaria, puede generar cambios positivos en la forma en que los empleados participan en proyectos colectivos.

A su vez, existen pocas acciones orientadas a establecer mediciones sistemáticas de los resultados en materia de sostenibilidad. Una gestión más efectiva podría incluir indicadores específicos y metas concretas ligadas a las responsabilidades generales, lo que facilita la medición del avance y la identificación de áreas clave. Cuando una entidad toma en cuenta esto, suele generar mayores niveles de motivación en todos los niveles, ya que, como producto, convierte en lograble el avance hacia metas esperadas. Esto también ayuda a fortalecer la confianza de las diferentes piezas externas que valoran el compromiso verificable con ciertos estándares.

Por ello, uno de los objetivos centrales del estudio es diseñar estrategias de gestión que favorezcan el desarrollo de la sustentabilidad en el recinto. Esta meta, ha demostrado que las empresas que logran movilizar efectivamente a su gerencia en torno a un propósito compartido no solo mejoran su convivencia interna, sino que también fortalecen su reputación. Los capítulos V y VI en relación a esto, buscan reorientar la dirección organizacional y subsanar las debilidades detectadas. Se recomienda ampliar la investigación futura explorando el impacto de la cultura organizacional o realizando comparaciones con otras empresas, con el propósito de evaluar la efectividad de las estrategias sugeridas a mediano plazo y medir su verdadero impacto.

4.3 Vinculación con los Objetivos Institucionales.

Los principios que guían a la universidad, como la equidad, la inclusión, la sostenibilidad y la innovación, se reflejan tanto en los resultados obtenidos como en las acciones propuestas a

partir de esta investigación. Los datos muestran que mejorar las prácticas de gestión del talento humano en la organización y sus proyectos promueve una cultura organizacional enfocada en la sostenibilidad, lo que tiene un impacto positivo tanto en la comunidad universitaria como en el entorno laboral, alineándose con los valores fundamentales de la institución.

Conjuntar estos resultados en las políticas de la UVM puede fortalecer el compromiso con procesos de aprendizaje y transformación que sean inclusivos. La creación de estrategias para optimizar la gestión del talento, basadas en diagnósticos y en la participación activa del personal, permite a la universidad avanzar en su responsabilidad social. Los hallazgos impulsan en este sentido la creación de programas formativos que coinciden con el planteamiento de Chiavenato (2017), quien sugiere que la gestión de personas debe promover la participación, el compromiso y la adaptabilidad, generando entornos colaborativos y flexibles ante los retos del entorno.

Desde la óptica de la sostenibilidad económica, el estudio resalta que una gestión eficiente del talento humano en proyectos de desarrollo es fundamental para lograr una operación eficaz y garantizar la viabilidad financiera, ya que contar con empleados motivados y bien preparados impulsa la mejora continua. Bajo este enfoque, la UVM puede utilizar estos hallazgos para actualizar sus programas de formación, desarrollando acciones que fortalezcan el crecimiento del personal y consoliden competencias para enfrentar escenarios empresariales competitivos. Así, la ejecución de formaciones sostenibles, en consonancia con los hallazgos del estudio, facilitará que la comunidad universitaria adopte un rol protagónico en la difusión de valores sustentables en sus áreas profesionales correspondientes.

En lo que respecta a la aplicación práctica, se sugiere, de acuerdo con las propuestas de Porter y Kramer (2011), que las instituciones generen valor económico mientras contribuyen al

bienestar de la sociedad, enfrentando sus necesidades y desafíos. La generación de valor compartido no solo beneficia la sostenibilidad, sino que también impulsa el crecimiento y la competitividad de las entidades. Esto facilitará la participación activa del personal, generando nuevas propuestas y estrategias para mejorar el clima laboral.

La universidad también tiene la potestad de crear alianzas con otras entidades que compartan su visión, promoviendo prácticas colaborativas que refuercen el compromiso con la sustentabilidad para las futuras generaciones. Esto permitirá fortalecer la cultura institucional con el fin de resaltar los beneficios de una gerencia integral, equitativa e inclusiva, orientada al desarrollo sustentable en todos los ámbitos.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El estudio mostró que factores como los previamente vistos son componentes esenciales que, al ser mejorados, pueden aumentar la retroalimentación en iniciativas sostenibles. Sin embargo, es fundamental que la dirección fomente espacios que refuercen estos valores, lo cual genera un círculo de mayor implicación y compromiso en acciones que benefician a todos los involucrados.

Cementos Catatumbo C.A. no solo mejorará su condición en este sentido si sigue los lineamientos, sino que también tendrá un impacto positivo tanto en su desempeño interno como en su entorno comunitario. Ahora, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas, para guiar el desarrollo sostenible a través de una organización sistemática del talento humano.

5.1 Conclusiones

Con respecto al primer objetivo específico, se identificaron debilidades significativas en áreas clave como el reclutamiento, la capacitación y la evaluación del desempeño. La empresa no prioriza la contratación de talento con experiencia en sostenibilidad, ni ofrece programas de capacitación alineados con esto. Se refleja una desconexión entre las prácticas de gestión humana y los objetivos de desarrollo sostenible, lo que limita el potencial de la organización para integrar la sustentabilidad en su cultura organizacional. Sin embargo, se observó que la entidad quiere mejorar los procesos internos y promover una mayor inclusión en las políticas de gestión del talento.

En relación al segundo objetivo específico, se observó una falta de políticas medioambientales explícitas y una escasa integración de los ODS. Aunque existen iniciativas esporádicas, estas no son sistemáticas ni están alineadas con una estrategia global. Esto sugiere

que, sin una planificación estructurada y una participación activa del talento humano, los proyectos sostenibles carecen del impacto necesario para generar cambios significativos. Es importante destacar que la entidad muestra una disposición real para integrar elementos ecológicos y sociales en sus actividades, lo que podría ser el inicio para expandir oportunidades en el ámbito del desarrollo humano y las prácticas sostenibles.

Finalmente, el tercer objetivo específico, destacó el hecho de implementar programas de capacitación continua, incentivos alineados con una cultura organizacional inclusiva; con la intención de fortalecer la educación en cuanto a practicas sustentables, compromiso en los trabajadores y orientar a la corporación a un horizonte lleno de oportunidades y ventajas referente a la sostenibilidad, fomentada por los proyectos de desarrollo.

5.2 Recomendaciones

Estas recomendaciones tienen como objetivo abordar los problemas detectados y complementar el área de estudio, fomentando la mejora constante y el progreso del conocimiento relacionado a la temática tratada. Seguidamente, se dan dichas recomendaciones.

1. Sugerir y presentar nuevas estrategias de formación continua, con el objetivo de mejorar las habilidades que se identificaron durante la investigación. Esto servirá para mejorar la calidad de los resultados y los cambios propuestos se mantengan a corto y mediano plazo.
2. Establecer y aplicar protocolos estandarizados para la gestión de los procedimientos clave, asegurando que estén correctamente documentados y se les dé seguimiento.
3. Es imprescindible contar con los insumos y utilidades, para que las recomendaciones propuestas puedan implementarse de manera efectiva. De este modo, se asegura que las soluciones sean aplicables y se mantengan funcionales dentro de la institución a lo largo del tiempo.

4. Se plantea la necesidad de crear procesos constantes de revisión y control, que permitan analizar los efectos de las acciones llevadas a cabo. Para ello, es importante utilizar parámetros específicos y medibles, lo que facilitará realizar ajustes y mejoras basados en los resultados que se vayan obteniendo.
5. Desarrollar investigaciones que se extiendan por un periodo prolongado permitirá observar cómo evolucionan los procesos y cuál es el verdadero alcance de las estrategias aplicadas, aportando pruebas sobre su funcionamiento y permanencia.
6. Analizar el tema desde distintos enfoques metodológicos contribuirá a fortalecer la validez de los resultados y a ampliar la perspectiva sobre la problemática abordada.

5.3 Líneas futuras de investigación

Este ejercicio contribuye a resolver problemáticas complejas al sugerir caminos para investigaciones comparativas, longitudinales o aplicadas en distintos contextos, fortaleciendo así el impacto y la vigencia del estudio realizado. Entre las vertientes sugeridas se encuentran:

Desarrollar estudios longitudinales por áreas específicas, evaluando el impacto de las estrategias en este trabajo, el ambiente laboral y la sostenibilidad ambiental a mediano y largo plazo.

Investigar el efecto de la formación continua y el desarrollo de competencias ecológicas como variable emergente, profundizando en cómo estos programas influyen en la motivación y el compromiso de los empleados con los proyectos de sostenibilidad.

Analizar la influencia de factores externos, como normativas gubernamentales, políticas públicas y alianzas con comunidades locales, en la capacidad para impulsar los proyectos del sector cementero.

Estudiar la conexión entre la equidad interna, las políticas de remuneración y el compromiso de los empleados con los objetivos de desarrollo sostenible, detectando posibles discrepancias y oportunidades de mejora en la administración de recursos humanos.

CAPITULO VI

PROPUESTA

La finalidad primordial de este segmento radica en exponer la manera en que la iniciativa presentada atiende de forma directa y tangible las deficiencias identificadas durante el estudio. Dicho análisis reveló falencias críticas en ámbitos esenciales tales como el reconocimiento del personal, la instrucción continua, la valoración de la productividad laboral y la concordancia con los ODS. Más que un simple diagnóstico, esta situación representa una imperiosa necesidad de intervención. Es claro que la perennidad de cualquier organización depende intrínsecamente de la óptima administración y el firme compromiso de su capital humano.

6.1 Introducción

Según lo destacado por Chiavenato (2017), la administración del capital humano constituye una metodología clave, diseñada para potenciar las habilidades y el entusiasmo de los colaboradores, logrando que sus metas individuales converjan con las de la entidad. Esta perspectiva cobra particular relevancia en el escenario contemporáneo, dado que la falta de armonía entre las directrices empresariales y las aspiraciones de sostenibilidad ha frenado el avance de propuestas ecológicas y de índole social.

Es importante destacar que, al involucrar activamente al personal en la formulación y ejecución de proyectos sostenibles, se fomenta una cultura orientada a la retroalimentación continua y a la innovación, aspectos imprescindibles para superar los obstáculos del entorno contemporáneo. En palabras de Robbins y Judge (2017), “las organizaciones que logran integrar la gestión del talento humano con sus estrategias de sostenibilidad tienden a ser más resilientes y competitivas en el mercado” (p. 112).

Enfatizando mucho más llegado a este punto, la propuesta que aquí se describe no surge de la improvisación, por lo que se plantea una serie de estrategias integradas que abordan tanto la factibilidad como la evaluación e implementación, asegurando que cada acción propuesta sea viable y esté alineada con sus recursos y capacidades. Consiguientemente, este enfoque busca garantizar que la solución no solo sea teóricamente sólida, sino también aplicable y medible en el corto y mediano plazo mientras se halle en ejecución.

Esta sección presenta la iniciativa como una solución especializada ante una dificultad detectada, al mismo tiempo que la concibe como una coyuntura para replantear la función del personal en la formación de una compañía más perdurable, ventajosa y con mayor compromiso social. Se prevé que la puesta en marcha de estas tácticas aportará considerablemente a la consecución de las metas corporativas y a la calidad de vida general de los colaboradores, posicionando a Cementos Catatumbo C.A. como un modelo de excelencia en la administración sostenible dentro del ámbito industrial venezolano.

6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta

La construcción de esta propuesta se sustenta en un marco teórico interdisciplinario que integra conceptos clave de gestión humana, sostenibilidad organizacional y psicología laboral. Como señala Ulrich (2020), “las estrategias de talento humano deben ser un puente entre las capacidades individuales y los objetivos estratégicos de la organización” (p. 78). Esto con el fin de asegurar coherencia entre los fundamentos conceptuales y su aplicación práctica dentro de la empresa.

6.2.1 Teoría de la Gestión Estratégica del Talento Humano

Las tácticas de captación y desarrollo profesional sugeridas se fundamentan en el esquema de Chiavenato (2019) relativo a la administración por capacidades. La razón de integrar

planes de formación en sostenibilidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se halla en su énfasis en cultivar aptitudes que armonicen con los fines corporativos. La presente proposición adopta su postulado de que a administración del capital humano debe operar como un proceso evolutivo capaz de prever las futuras exigencias de la organización. Esto se materializa en la conformación de futuros equipos con diversas especialidades, destinados a iniciativas que promuevan la sostenibilidad.

Chiavenato (2019) propone que la gestión humana debe centrarse en desarrollar competencias críticas alineadas a los objetivos empresariales. En la propuesta, esto se traduce en:

1. Matriz de Brechas de Habilidades: Herramienta que identifica diferencias entre competencias actuales del personal y las requeridas para proyectos sostenibles.
2. Programas de Capacitación Dual: Combinan formación técnica (ej. ISO 14001) con habilidades blandas (liderazgo colaborativo), aplicando el principio de "aprendizaje situacional" donde el 70% del entrenamiento ocurre en el puesto de trabajo.
3. Este fundamento se materializa en las primeras acciones del plan de acción (ver Tabla 18), donde se propone mapear qué tipo de competencias técnicas y blandas son requeridas para capacitar e implantar iniciativas sustentables, utilizando herramientas como las antes mencionadas.

6.2.2 Modelo de Desarrollo Sostenible Integrado

La propuesta adopta el marco teórico de Elkington (1998) incluyendo aspectos como:

- Indicadores Híbridos de Desempeño: Su énfasis radica en equilibrar resultados económicos, ambientales y sociales, todo esto para justificar el declive ciertamente notorio, obtenido en el indicador de evaluación del desempeño (ver Figura 3).

- Bonos Verdes: Mecanismo inspirado en la teoría de Stiglitz (2019) sobre internalización de externalidades. Los empleados reciben incentivos monetarios por reducir desechos industriales o optimizar consumo energético, creando un círculo virtuoso entre eficiencia operativa y sostenibilidad (fase 2 de la propuesta).

6.2.3 Teoría del Cambio Organizacional

El modelo de Kotter (2012) para gestionar transformaciones corporativas sustenta la estructuración de las 4 fases de implementación:

1. Creación de urgencia estratégica.
2. Formación de equipos gestores.
3. Diseño de visión operativa.
4. Institucionalización de cambios.

Viendo esto, el modelo de Kotter (2012) se adapta a las realidades de la industria cementera, por lo que se considera lo siguiente:

1. Creación de Urgencia: Mediante talleres donde los empleados visualizan escenarios futuros de escasez de materiales y su impacto en la producción.
2. Coaliciones Guía: Formación de equipos para supervisar la gestión de los ODS con poder de decisión rápida dentro del talento humano.
3. Visión Tangible: Uso de innovadoras metodologías de evaluación para la supervisión de las nuevas iniciativas que se lleven a cabo a lo largo del tiempo.

6.2.4 Enfoque de Capital Psicológico

La inclusión de evaluaciones de bienestar laboral en los programas de reconocimiento o incentivos (ver Tabla 18) se fundamenta en la teoría de Luthans et al. (2015) sobre PsyCap. Su modelo demuestra que empleados con mayores niveles de esperanza, resiliencia y autoeficacia

generan un 21% más de productividad en proyectos complejos (p. 127), clave para iniciativas sostenibles que requieren adaptabilidad constante.

Al observar toda esta serie de fundamentos, estas bases teóricas permiten comprender en profundidad las dinámicas organizacionales, las necesidades de desarrollo de competencias, y la importancia de integrar la sostenibilidad como eje transversal en la estrategia empresarial. Así, la propuesta se erige como una solución integral y fundamentada que articula el conocimiento acumulado en la literatura especializada con las particularidades del contexto organizacional, garantizando su pertinencia y viabilidad práctica.

6.3 Objetivos de la Propuesta

En esta sección de la propuesta de la investigación se describe, tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la misma.

6.3.1 Objetivo General

Proponer un plan integral estrategias de evaluación del desempeño basado en competencias sostenibles y retroalimentación efectiva que impulsen los proyectos de desarrollo humano sostenible en Cementos Catatumbo C.A.

6.3.2 Objetivo Especifico

Mejorar conocimientos y habilidades en materia de sostenibilidad en Cementos Catatumbo C.A.

Fortalecer el rendimiento orientado a los objetivos de sostenibilidad en Cementos Catatumbo C.A.

Fomentar el compromiso e interés por contribuir a prácticas sostenibles en Cementos Catatumbo C.A.

6.4 Descripción de la Propuesta

La propuesta; está constituida un plan integral, dicho plan está constituido por tres (03) estrategias, donde las mismas se estarán detallando de manera precisa en esta sección de la investigación. A continuación, se desarrollan las estrategias que componen la propuesta sugerida por los investigadores.

6.4.1 Estrategias nro1. Desarrollar programas de capacitación y retroalimentación en Sostenibilidad.

Se implementarán programas de capacitación y retroalimentación en sostenibilidad, incluyendo talleres presenciales y cursos virtuales en plataformas gratuitas, enfocados en prácticas sostenibles y responsabilidad ambiental. Además, se contratará asesoría externalizada con MRM Consultores, C.A., quienes ofrecerán capacitación trimestral y formación online continua cada dos meses, fortaleciendo así el conocimiento del personal en temas de sostenibilidad y objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Este enfoque busca crear una cultura organizacional más consciente y comprometida con prácticas sostenibles en todos los niveles. El personal en cargo de desarrollar esta actividad será, el Gerente de RR. HH, equipo de RR. HH y Líder del Proyecto.

6.4.2 Estrategia nro2. Seguimiento continuo del desempeño.

Se establecerá un seguimiento constante del desempeño en sostenibilidad mediante la recopilación de datos utilizando herramientas gratuitas y pagas como BambooHR, Excel o Google Forms, facilitando la evaluación periódica de indicadores clave. Se promoverá la retroalimentación continua a través de reuniones periódicas para revisar avances y corregir desviaciones en prácticas sostenibles, además de realizar evaluaciones críticas para apoyar decisiones informadas. Este sistema garantizará una gestión proactiva y transparente del progreso

de los objetivos sostenibles en la empresa. El personal encargado de desarrollar esta estrategia será, el equipo o personal de RR. HH, recibiendo retroalimentación con el Líder del Proyecto.

6.4.3 Estrategia nro3. Diseñar programa de reconocimientos vinculados a metas sustentables.

Se diseñará un programa de reconocimientos que vincule premios y eventos especiales con el cumplimiento de metas sustentables, incluyendo celebraciones en días feriados como el día del medio ambiente; día de la biodiversidad biológica, también días relacionados al personal; así como cumpleaños trimestrales. Se otorgarán bonos económicos de entre (20\$-50\$); también se puede promediar a 35\$, a final de mes a los empleados que logren contribuir significativamente con los ODS, complementados con certificados impresos cada tres meses. Estas acciones fomentarán motivación, liderazgo y compromiso continuo en prácticas relacionadas con los objetivos de sostenibilidad. El personal encargado de desarrollar esta actividad será, el Gerente de RR HH junto con el Líder del Proyecto.

Así mismo, se presenta las fases y componentes de la propuesta, así como su funcionamiento en la tabla 15.

6.4.4 Fases y Componentes de la Propuesta

Tabla 15

Fases y Componentes de la Propuesta

Fases	Componentes	Tiempo Estimado
Fase 1	Diseño y Planificación	Meses (1-2)
Fase 2	Implementación	Meses (3-8)
Fase 3	Evaluación y Ajuste	Meses (9-12)

Nota: La tabla muestra las fases y componentes de la propuesta. Fuente: Elaboración Propia

Fase 1: Diseño y Planificación

Objetivo: Establecer las bases para la implementación de las estrategias, definir indicadores, formatos y recursos.

1. **Actividad 1.1:** Desarrollar programas de capacitación que incluyan talleres presenciales, cursos en línea o módulos virtuales, con contenidos que estén en sintonía con los objetivos de sostenibilidad, todo con el fin de establecer metas claras, metodologías activas y recursos didácticos. Para asegurar la calidad, se llevará a cabo una validación con los asesores para definir criterios de evaluación que permitan medir el aprendizaje y la participación. Los resultados de esta validación permitirán, de este modo, ajustar los contenidos y formatos antes de su implementación a gran escala, sentando así las bases para una capacitación efectiva y relevante, considerando que el proceso será documentado.
2. **Actividad 1.2:** Diseñar herramientas uniformes para recopilar información de manera ordenada sobre la participación y el rendimiento en actividades vinculadas a la sostenibilidad es clave. Para ello, se pueden utilizar plantillas digitales, registros de seguimiento y reportes periódicos que faciliten el procesamiento de datos. Además, es recomendable implementar mecanismos de retroalimentación constantes, como cuestionarios o formularios simples, que permitan evaluar el avance y detectar posibles mejoras. Siempre que sea posible, se dará preferencia al uso de aplicaciones gratuitas y software de código abierto, con el fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles.
3. **Actividad 1.3:** Establecer un sistema formal de reconocimientos mensuales que incluya certificados digitales e impresos, así como bonos económicos entre veinte dólares (20\$) y cincuenta dólares (50\$), vinculados al cumplimiento de metas sustentables. Se definirán criterios claros y transparentes para la selección de beneficiarios, asegurando equidad y motivación haciendo que los formatos para la entrega de reconocimientos sean estandarizados con el fin de mantener la consistencia y facilitar su gestión. Fuera de esto,

se abrirá cierto espacio a la comunicación interna para resaltar los logros e inspirar la cultura de sostenibilidad que este sistema promueve, llevando las bases de la motivación intrínseca y el compromiso continuo.

Recursos necesarios: Plataformas de formación (web, online), software de gestión y evaluación, materiales de capacitación, recursos humanos especializados (asesoría externa), y formatos estandarizados.

Fase 2: Implementación (Meses 3-8)

Objetivo: Ejecutar las acciones planificadas en materia de capacitación, seguimiento y reconocimiento: garantizando la participación activa y el cumplimiento de metas sustentables.

1. **Actividad 2.1:** Impartir talleres y cursos, alternando entre modalidades presencial y virtual con el fin de maximizar la participación de los asistentes. Además, cada sesión estará dirigida por facilitadores especializados que contarán con materiales didácticos actualizados y actividades prácticas diseñadas para favorecer el aprendizaje. En cuanto al presupuesto, se ha estimado un monto de \$6.600, que cubrirá honorarios, materiales y recursos tecnológicos. Asimismo, se fomentará la interacción y el aprendizaje colaborativo entre los participantes, lo que enriquecerá la experiencia formativa. Finalmente, la evaluación continua permitirá ajustar oportunamente tanto el contenido como la metodología, adaptándolos a las necesidades que se vayan identificando
2. **Actividad 2.2:** Implementar sistema de monitoreo que permita recopilar datos periódicos sobre la asistencia, la participación y el cumplimiento de los objetivos en sostenibilidad. Para ello, se utilizarán herramientas gratuitas como BambooHR, Google Forms y Tableau, facilitando así la captura y el análisis de la información. Adicionalmente, se programarán evaluaciones mensuales y reuniones de retroalimentación con el propósito

de revisar los avances y detectar posibles desviaciones a tiempo. El presupuesto asignado para esta actividad es de \$600, destinado principalmente a licencias y soporte técnico. El personal recibirá la capacitación necesaria para manejar dichas herramientas y garantizar la calidad de los datos recopilados; de igual manera, se promoverá la transparencia y una comunicación constante con todos los involucrados, asegurando un flujo de información claro y efectivo.

3. **Actividad 2.3:** Entregar certificados tanto impresos como digitales, acompañados de bonos económicos a quienes cumplan con las metas establecidas. Para fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia, se organizará un evento donde se realizará la entrega formal de estos reconocimientos. Este proceso será debidamente documentado y comunicado internamente, con el objetivo de garantizar la transparencia y fomentar una cultura organizacional sólida. Sumado a esto, se establecerán mecanismos para evaluar el impacto que estos reconocimientos tienen en el compromiso del personal. Por último, se promoverá la participación activa y el reconocimiento público de los logros, buscando incentivar la mejora continua y la adhesión a las prácticas sostenibles dentro de la organización.

Recursos necesarios: Plataformas y formatos de evaluación, software de análisis, certificados y bonos, personal encargado del seguimiento, gestores de eventos y comunicación.

Fase 3: Evaluación y Ajuste

Objetivo: Revisar resultados, evaluar adherencia y efectividad de las estrategias; así como, realizar ajustes para optimización futura.

1. **Actividad 3.1:** Reunir todos los datos generados, abarcando indicadores clave como la participación, el cumplimiento de metas y los niveles de satisfacción. Con esta

información, se crearán informes descriptivos y gráficos que permitirán una comprensión clara de los resultados obtenidos, todo con el objetivo de complementar datos cuantitativos. Esta recopilación exhaustiva de información permitirá identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en las estrategias implementadas y, además, asegurar la confidencialidad y el anonimato durante la recolección de datos, promoviendo la sinceridad y la confianza entre todos los participantes. Este análisis será la base esencial para la toma de decisiones en la próxima fase de ajuste.

2. **Actividad 3.2:** Realizar encuestas internas y análisis detallados de indicadores para evaluar de qué manera los reconocimientos han influido en la motivación, el compromiso y el desempeño en sostenibilidad. En este sentido, se revisarán las tasas de participación y el cumplimiento de metas antes y después de la implementación del sistema de reconocimientos, permitiendo así medir su impacto real. Los resultados obtenidos serán determinantes para valorar la efectividad del sistema y su contribución a fortalecer la cultura organizacional, por lo que, a partir de estas conclusiones, se documentará toda la información relevante y se compartirá con el talento humano. Esta evaluación será clave para justificar posibles ajustes o mejoras en el sistema, mientras que se fomentará la participación activa de todos los actores para asegurar una representación adecuada y un proceso inclusivo.
3. **Actividad 3.3:** Con base en los resultados obtenidos, revisar y actualizar los programas de capacitación, los formatos de seguimiento y los mecanismos de reconocimiento para optimizar la efectividad, trayendo consigo mejoras en los contenidos, las metodologías y las herramientas tecnológicas utilizadas. En paralelo, se planificarán nuevas actividades o recursos que respondan a las necesidades detectadas durante la evaluación y el equipo

responsable tendrá la tarea de coordinar todas estas modificaciones, asegurando su correcta implementación y seguimiento. Para facilitar futuras evaluaciones, se documentarán detalladamente los cambios realizados, haciendo que, de esta manera, se garantice la sostenibilidad del proyecto y se promueva una mejora continua que responda a los objetivos planteados.

Recursos necesarios: Informes descriptivos, encuestas, reuniones de retroalimentación, y documentos de evaluación.

6.4.5 Funcionamiento General de la Propuesta

6.5 Factibilidad de la Propuesta

En este acápite del capítulo y la propuesta se estará determinando la factibilidad de la misma, teniendo en cuenta factores importantes como factibilidad técnica, económica, legal y operativa. Así mismo, se asegura que la misma sea realista y tenga bases sólidas para su futura implementación o no.

6.5.1 Factibilidad Técnica

6.5.1.1 Recursos Humanos. La empresa cuenta con personal técnico en áreas operativas y administrativas identificadas en el estudio, se detalla en el (Cap. IV), capaces de implementar capacitaciones en sostenibilidad. Así mismo se realizarán capacitaciones profesionales por asesores externos con experiencia en temas de sostenibilidad, los investigadores hacen la sugerencia de contratar la empresa MRM Consultores, C.A.

6.5.1.2 Tecnología e Infraestructura. Existen plataformas básicas para gestión de proyectos como Excel y Tableau. Así mismo, implementar sistemas de medición de huella de carbono y eficiencia energética (Figura 7, Ítem 13). Y la adopción gradual de herramientas como BambooHr para realizar un seguimiento continuo de los trabajadores a temas de sostenibilidad y prácticas de las misma. Estas herramientas se estarán utilizando durante las tres (03) fases de la propuesta, para facilitar la visualización de los avances de la propuesta, así como la recopilación de datos de los trabajadores y el progreso alcanzado en cada fase hacia los objetivos organizacionales.

Las herramientas mencionadas, tendrán protagonismo en actividades como encuestas, informes descriptivos, documentos de retroalimentación, recopilación de datos de desempeño (mencionados anteriormente), análisis de incentivos y calendarios de capacitación, es decir; que estas herramientas informáticas tendrán un gran protagonismo durante todo el transcurso de la propuesta de la investigación, desde la primera actividad de la primera fase, hasta la última actividad de la tercera fase.

6.5.2 Factibilidad Económica

En la siguiente tabla 16 se presentan los costos de implementación de la propuesta.

Tabla 16*Costo de Implementación de la Propuesta*

Estrategia	Presupuesto	Rendimiento Obtenido (12 meses)
Capacitación en ODS	\$6.000	10% Reducción multas ambientales
Sistemas de Incentivos	\$25.000	20% Compromiso empleados
Herramientas de Recolección de datos	\$600	15% Disminución de rotación de personal

Nota: La tabla muestra la estrategia, presupuesto y rendimiento económico de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia

El financiamiento de este proyecto estará vinculado a los fondos de responsabilidad social corporativa diez por ciento y (10%) y utilidades reinvertidas cuarenta por ciento (40%). Así mismo, algunos beneficios tangibles son; el valor de reputación, el cual podría atraer a inversionista enfocados en una misión ambiental, social y gubernamental, y al mismo tiempo se espera un ahorro anual proyectado de quince mil dólares (15.000\$) por reducción de sanciones ambientales.

6.5.2.1 Capacitación en ODS. El presupuesto asignado para esta estrategia se destina a la formación de los empleados, con el objetivo primordial de mejorar su conocimiento y habilidades en sostenibilidad. Estos conocimientos y habilidades serán proporcionados por MRM Consultores, C.A, una empresa de expertos y profesionales en sostenibilidad organizacional y sus procesos.

Esta empresa ofrecerá asesoría y, al mismo tiempo, llevará a cabo talleres de capacitación; tanto las asesorías como los talleres tendrán un costo de mil quinientos dólares (\$1.500) trimestralmente, mientras que los cursos tendrán un precio de cien dólares (\$100) bimestralmente. Dado que la capacitación será continua, lo que implica que se llevará a cabo durante todo el año, el presupuesto total para esta estrategia ascendería a seis mil seiscientos dólares (\$6.600) anuales.

6.5.2.2 Sistema de Incentivos. Para esta estrategia se estableció un presupuesto relativamente alto; ya que se pretende motivar a los empleados a participar activamente en las capacitaciones y aplicar los conocimientos adquiridos en sus tareas diarias relacionadas con los ODS. Se establecerán premios y reconocimientos periódicos, como certificados de participación, bonos económicos, incentivos simbólicos (trofeos, medallas) y certificados de mérito, que se entregarán tanto en eventos internos como en evaluaciones específicas. Además, se crearán metas de participación y logro en temas de sostenibilidad, ofreciendo incentivos adicionales a quienes alcancen o superen estas metas, fomentando un compromiso sostenido con los objetivos de desarrollo sostenible. Para ello, se destinará un presupuesto de aproximadamente veinticinco mil dólares (\$25.000) anuales para recompensas y reconocimientos.

6.5.2.3 Herramientas de Recolección de Datos. El presupuesto para estrategia está destinado para la implementación de herramientas de software pagas; aunque se deben priorizar las gratuitas, de no ser el caso se tendrá la disponibilidad de una suma de, seiscientos dólares (\$600) orientados a esta inversión, así mismo con actualizaciones de las mismas. Cabe mencionar que si es necesario imprimir un archivo para una mejor visualización de datos; este presupuesto está destinado para cumplir dicha necesidad.

6.5.3 Factibilidad Legal

Marco Normativo Venezolano.

Alineación con: Ley Penal del Ambiente (2023), Ley Orgánica del Trabajo (art. 348 sobre capacitación), y Objetivos de Desarrollo Sostenible locales (Agenda 2030 Venezuela).

Riesgos mitigados: Cumplimiento de la Norma ISO 14001:2015 para sistemas de gestión ambiental.

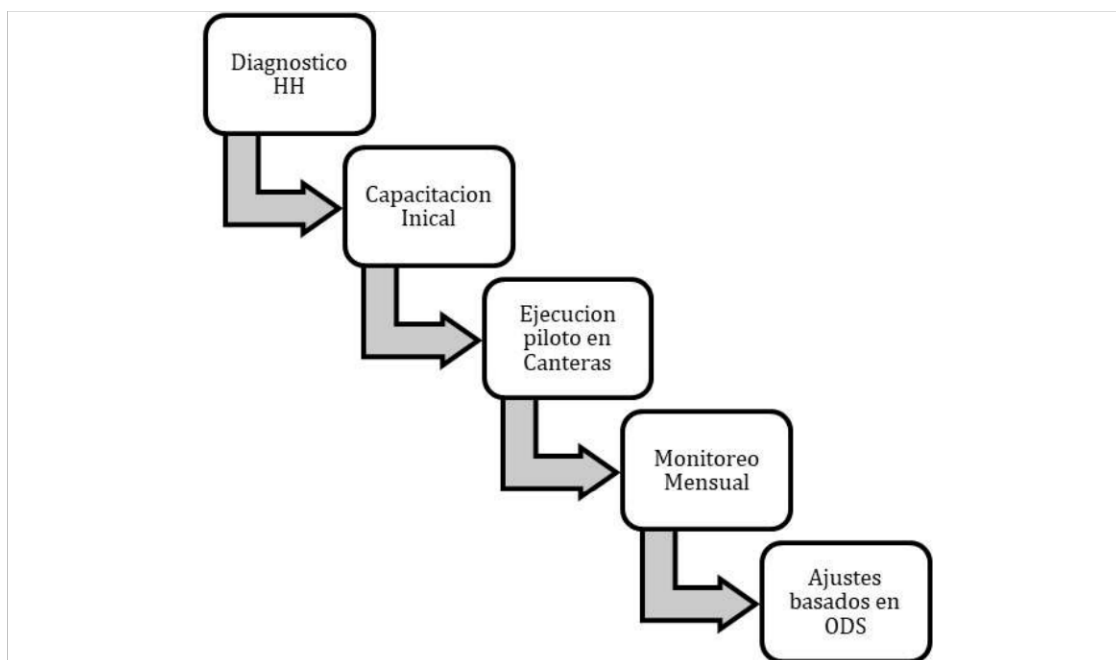
6.5.4 Factibilidad Operativa

La factibilidad operativa pretende alcanzar metas a corto o largo plazo, por lo que; a través de esta propuesta se estima; un setenta por ciento (70%) del personal certificado en prácticas sostenibles (vs. un siete con treinta y dos por ciento 7.32% actual, (Tabla 7), en un periodo de tiempo de, doce (12) meses. Simultáneamente, se logrará una reducción del, veinte por ciento (20%) en emisiones de CO₂ a nivel operativo con respecto a trituración de materia prima; siendo éste, un objetivo alineado con los ODS organizacional.

A continuación, se muestra un flujograma de implementación de la factibilidad operativa:

Figura 10

Flujograma operativo



Nota: La figura muestra un flujograma con las etapas operativas de la propuesta. Fuente: Elaboración Propia

Luego de haber realizado la descripción de la factibilidad de la propuesta, los investigadores señalaron como rentable o factible la implementación de las estrategias descritas anteriormente. Cabe mencionar que los investigadores; para llegar a esa conclusión, tuvieron un

criterio de confidencialidad en cuanto al ingreso anual monetario con respecto a la inversión de la propuesta, por lo cual su factibilidad se considera alta.

6.6 Evaluación e Implementación de la Propuesta

6.6.1 Plan de Acción de la Propuesta

A continuación, se muestra el plan de acción de las estrategias que se deben implementar para la eficiente solución de la problemática de la empresa:

Tabla 17

Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Objetivo Específicos	Acciones	Recursos Necesarios	Presupuesto Estimado	Tiempo Estimado	Responsable
Desarrollar programas de capacitación y retroalimentación en Sostenibilidad.	Mejorar conocimientos y habilidades en materia de sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar talleres de Sostenibilidad ● Realización de cursos ● Formación online 	Asesoría externa (Auditores profesionales) Plataformas de formación gratuita (Páginas webs)	6.600\$	Asesoría (cada 3 meses) Formación (cada 2 meses)	Gerente de RR. HH y Líder del Proyecto
Seguimiento continuo del desempeño.	Fortalecer el rendimiento orientado a los objetivos de Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Recopilación de datos de desempeño. ● Retroalimentación continua de las practicas sostenibles. ● Evaluación de toma de decisión crítica. 	Herramientas de software gratuitas o pagas (BambooHR, Excel, Google forms, Word, Tebleau)	600\$	12 meses	Personal de RR. HH y Líder del Proyecto
Diseñar programa de reconocimientos vinculados a metas sustentables.	Fomentar el compromiso e interés por contribuir a prácticas sostenibles.	<ul style="list-style-type: none"> ● Eventos especiales. ● Bonificaciones. ● Reconocimiento físico (Certificados). 	Eventos de festejos especiales (trimestrales) Bonos de \$20-\$50 a fin de mes Certificados impresos (cada 3 meses)	25.000\$	12 meses	Gerente de RR. HH y Líder del Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

6.6.2 Estrategias de Monitoreo y Control

Para garantizar la implementación se propone:

Comité de Seguimiento

Integrado por RRHH, Sostenibilidad y representantes de áreas operativas.

Reuniones mensuales para revisar avances, desviaciones y ajustes.

Herramientas de Monitoreo:

Dashboard digital: Visualización en tiempo real de indicadores (ej.: participación en capacitaciones, avance de proyectos).

Auditorías trimestrales: Verificación in situ del cumplimiento de actividades.

Mecanismos de Corrección:

Si una estrategia muestra menos del 60% de avance en 6 meses, se activará un plan de ajuste: reasignación de recursos, cambio de responsables o reformulación de actividades.

Presupuesto contingente del 10% para imprevistos.

Evaluación Final de Efectividad (Al mes 12, se realizará una evaluación integral mediante):

Encuestas de percepción a empleados.

Análisis comparativo de indicadores vs. línea base (diagnóstico inicial).

Cálculo del ROI (Retorno de Inversión) en sostenibilidad.

6.7 Conclusión del Capítulo

La propuesta presentada de manera inmersiva surge como una solución concreta y alineada con las necesidades identificadas en el ámbito empresarial dentro del entorno organizacional, focalizándose en mejorar notablemente la gestión del talento para impulsar proyectos sostenibles mediante estrategias aplicables y duraderas a lo largo del tiempo. Enfocando en sí lo valioso de esta iniciativa, no solo se abordan los problemas específicos que

afectan el ambiente laboral, sino que también se fomenta un cambio cultural significativo que contribuye a planificar nuevas metodologías para enfrentar nuevos horizontes en planteamientos sustentables.

Como menciona Chiavenato (2017), "la gestión efectiva del talento humano es el motor clave para la innovación y la sostenibilidad en las organizaciones actuales" (p. 43). Esta noción subraya la relevancia de invertir en el desarrollo del personal como una vía para lograr una empresa sostenible y competitiva, lo que, a su vez; permite vislumbrar un futuro donde la cementera pueda establecer una cultura organizacional robusta, innovadora y dedicada al bienestar de sus colaboradores y del entorno en el que opera hoy en día.

REFERENCIAS

- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (5.^a ed). <https://serpensarhacer.files.wordpress.com/2017/07/capitulo-iii-marco-metodolc3b3gico.pdf>
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed). Editorial Episteme. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Arribas, M.C. (2004). *Diseño y validación de cuestionarios*. Universidad de Valladolid. <https://s3-eu-south-2.ionoscloud.com/assetsedmayo/articles/3MOIddYTjIrd3vGliPNR6V4DjnfA0J0BH6nuHMrz.pdf>
- Arrieta, K. (2022) *Estrategias para la Gestión del Talento Humano en una Empresa Privada*. *ORBIS*, 52(1), 37-49. <http://doi.org/10.5281/zenodo.6992535>
- Balestrini, M. (2001). *Marco metodológico y técnicas de investigación*. Editorial McGraw-Hill.
- Beer, M., & Boselie, P. (2015). *How do you build a case for the strategic value of human resource management?*. *Human Resource Management*, 54(3), 185-202. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21726>
- Chávez, J. (1994). *Metodología de la investigación*. Virtual URBE. <https://virtual.urbe.edu/tesispub/0054587/cap03.pdf>
- Carrero de Blanco, A., & García Tovar, M. (2008). Impacto de un programa educativo ambiental aplicado para promover la participación ciudadana en la zona costera del estado Miranda. *Revista de Investigación*, 32(64), 103-134. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376140379005>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). Pearson. 130-135 <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2016). *Gestión del talento humano* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.^a ed.). McGraw-Hill. 25-31. <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Gestion%20del%20talento%20humano.pdf>

- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Education.
<https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448186577.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. 112-115.
<https://bit.ly/3xY8tZ9>
- Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Oxford University Press.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
<https://scispace.com/papers/managing-cultural-diversity-implications-for-organizational-30w9kie0sw>
- Dessler, G. (2017). *Administración de recursos humanos* (15.ª ed.). Pearson Education.
- Dessler, G. (2020). *Fundamentals of human resource management* (4th ed.). Pearson Education.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). *The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance*. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing. https://openlibrary.org/books/OL376500M/Cannibals_with_forks
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers. <https://johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Elkington, J. (2013). *The penetrative power of sustainability: Building a better business through economic, environmental, and social sustainability*. London: Triarchy Press, 43-(48)
- Elkington, J. (2018). *The sustainability revolution: Portrait of a paradigm shift*. Oxford: Routledge, 100-112
https://www.researchgate.net/publication/235330779_The_Sustainability_Revolution_A_Societal_Paradigm_Shift
- Environmental Protection Agency (2007). *Newtown Creek/ Greenpoint Oil Spill Study*. Brooklyn, New York. *Wayback Machine*, 1 (4).
https://web.archive.org/web/20071127012449/http://www.epa.gov/region2/superfund/npl/newtowncreek/newtowncreek_review.pdf
- Escalante Gómez, E., & Páramo, M. A. (2015). *Aproximación al análisis de datos cualitativos*. Biblioteca Digital. 27-31.

https://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/177/aproximacion-al-analisis-de-datos-cualitativos-t1-y-2.pdf

García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gómez-García, M. (2012). The effects of corporate social responsibility on organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 167-183. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311002164>

García, M. (2018). *Fundamentos de la investigación científica*. Editorial Académica. 2 (4) 50-74

Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4^a ed.). McGraw-Hill.

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3832.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill, 62-67 https://arbapublishing.com/wp-content/uploads/2025/01/metodologia_de-investigacion.pdf

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, 212-220.

<https://padlet->

[uploads.storage.googleapis.com/650896746/cd784a7f74989f82060fe170c4d0244f/Sampieri.pdf](https://padlet-uploads.storage.googleapis.com/650896746/cd784a7f74989f82060fe170c4d0244f/Sampieri.pdf)

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la Investigación*. (6^a ed.). McGraw-Hill.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6^a ed.). México: McGraw-Hill.

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf

Jiménez-Herrero, L. M. (2003). *Economía ecológica y desarrollo sostenible: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Editorial Pirámide.

https://books.google.co.ve/books/about/Ecolog%C3%ADa_y_econom%C3%ADa_para_un_desarrollo.html?id=e60wBJBJcOgC&redir_esc=y

- Kotter, J. (2012). *Acelerar: Estrategias para construir agilidad organizacional*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/resources/pdfs/comm/kotter/Acelerar.pdf>
- Luthans, F. et al. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press. 125-128. <https://global.oup.com/academic/product/psychological-capital-and-beyond-9780199864762>
- Manzano - Durán, O., Peñaranda - Peñaranda, M. M., & Luna - Quintero, J. C. (2021). Sostenibilidad y proyectos sostenibles: Estudio bibliométrico. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 15-24. <https://doi.org/10.22463/24221783.3160>
- Pallela Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa* (2ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w23578w/w23578w.pdf>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/storage.thanksforthehelp.com/qfile/porter-michael-e-1980-extract-competitive-strategy-vyr2a2bw.pdf>
- Porter, M. E. (1991). *Towards a dynamic theory of strategy*. In *Strategic management journal*, 12(02), 95-117. <https://www.studeersnel.nl/nl/document/hogeschool-utrecht/sustainable-business-development/porter-1991-towards-a-dynamic-theory-of-strategy/34665228>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39071>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17a ed.). Pearson. 111-114. <https://www.pearson.com/store/p/organizational-behavior/P100002356798>
- Ruiz Bolívar, C. (2013). *Instrumentos y Técnicas de investigación educativa*. Academia. (3era ed.) https://www.academia.edu/37886948/Instrumentos_y_Tecnicas_de_Investigaci%C3%B3n_Educativa_Carlos_Ruiz_Bolivar_pdf
- Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press. <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.7312/sach17314/html>
- Salinas Meruane, P., & Cárdenas Castro, M. (2009). *Métodos de investigación social* (2ª ed.). CIESPAL, Ediciones Universidad Católica del Norte, 97-100. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/55376.pdf>

- Savitz, A. W. (2013). *Talent, transformation, and a sustainable future*. Wiley.
https://books.google.co.ve/books/about/Talent_Transformation_and_the_Triple_Bot.html?id=147UhaLQrPQC&redir_esc=y
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Knopf. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2020). Informe sobre el desarrollo humano 2020.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781912281275/analysis-amartya-sen-development-freedom-janna-miletzki-nick-broten>
- Stiglitz, J. (2019). *Capitalismo progresista: La respuesta a la era del malestar*. Taurus.
<https://www.penguinlibros.com/cl/economia-y-negocios/227752-capitalismo-progresista-9788430622993>
- Sweeney, L. (2013). *The role of sustainability in corporate social responsibility*. *Business & Society*, 52(4), 626-638.
- Tamayo, J., & Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación*. Virtual URBE (p. 136)
<https://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>
- Tamayo, A., & Tamayo, P. (2006). *La investigación científica: Fundamentos y procedimientos*. McGraw-Hill, 46-51
<https://sf4b82729bdc99ec0.jimcontent.com/download/version/1519911872/module/13872381678/name/La%20investigaci%C3%B3n%20cient%C3%ADfica%20Tamayo%20y%20Tamayo.pdf>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, (pág. 53-55). <https://www.ijme.net/archive/2/cronbachs-alpha.pdf>
- Universidad Valle del Momboy. (2024). Plan Estratégico 2024-2027. *Revista Universidad Valle del Momboy*. <https://uvm.edu.ve/universidad-valle-del-momboy-lanza-plan-estrategico-2024-2027/>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? A test of the developmental theory of HR*. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 531-551.
<https://doi.org/10.5465/amle.2014.0076>
- Ulrich, D. (2020). *Reinventando las organizaciones*. Deusto. 76-79. <https://www.deusto-publicaciones.es/index.php/main/libro/1173>

Vitale, E., Núñez, L., Silva, J. G., & Pietrosemoli, E. (1996). Mérida: una experiencia en redes académicas. *IntERed*, 1(1). Recuperado de <https://interred.wordpress.com/1996/04/05/merida-una-experiencia-en-redes-academicas/>

ANEXOS

Anexo 1 Confiabilidad del Instrumento

Sujeto	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Total
1	1	4	2	1	3	1	2	3	4	5	1	2	1	5	2	1	4	1	43
2	2	1	3	1	1	3	4	2	5	5	1	2	1	3	1	1	1	1	38
3	4	2	1	4	2	1	3	1	4	1	3	4	2	1	2	1	1	4	41
4	1	2	3	4	1	5	3	1	4	3	2	4	1	3	2	2	1	3	45
5	4	1	5	3	2	4	4	1	3	3	4	5	2	2	5	1	3	2	54
6	3	2	1	4	2	1	4	2	2	1	1	1	2	3	3	3	1	1	37
7	2	3	1	3	3	1	1	5	2	2	4	1	2	2	3	3	3	1	42
8	1	3	2	2	1	3	4	3	4	1	2	2	1	4	3	1	3	1	41
9	4	1	1	1	2	1	1	2	5	2	4	2	5	2	1	3	3	3	43
10	5	4	3	3	1	3	1	3	5	2	3	2	4	4	3	3	1	3	53
11	2	2	3	2	1	4	2	1	1	4	2	1	3	1	5	3	1	3	41
12	1	3	1	2	5	3	2	3	2	2	1	1	4	2	2	2	1	4	41
13	2	3	4	5	5	5	1	4	1	2	5	2	4	2	1	2	3	3	54
14	1	2	3	2	5	1	2	1	3	1	2	2	1	3	2	4	3	3	41
15	3	1	2	2	1	4	2	1	1	3	1	1	3	3	5	4	3	3	43
16	4	1	1	2	5	3	3	3	2	1	2	4	4	1	1	1	1	1	40
17	1	2	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	4	3	1	3	3	3	37
18	3	1	3	2	5	1	3	3	2	1	4	2	1	3	2	2	1	1	40
19	1	1	3	2	1	4	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	39
20	3	2	3	3	5	2	2	3	1	1	1	4	2	1	3	3	1	1	41
21	3	2	1	4	1	2	3	3	2	2	2	4	4	3	3	2	2	2	43
22	3	4	3	1	4	1	4	2	1	3	1	4	2	2	1	1	1	2	40
23	1	1	5	2	1	3	4	1	5	3	1	4	1	1	1	1	1	1	37
24	3	1	2	4	3	3	1	3	3	2	4	3	4	1	2	3	1	1	44
25	1	4	1	3	3	1	1	3	1	4	3	3	3	2	3	2	2	2	43
26	2	4	2	1	2	1	3	1	4	2	3	4	5	5	2	1	3	3	48
27	1	1	5	2	1	5	3	1	4	4	2	5	5	1	2	1	3	3	49
28	2	4	1	2	2	2	2	2	2	3	1	4	1	1	4	2	1	3	39
29	5	1	1	2	2	3	2	2	1	3	1	4	3	2	1	1	1	1	36
30	1	4	2	4	1	2	1	3	2	3	4	5	1	3	1	5	2	1	45
31	1	3	3	1	2	3	2	3	4	2	5	5	1	3	1	3	2	1	45
32	2	1	3	3	2	2	2	2	3	1	4	1	3	3	5	1	1	1	40
33	3	4	3	2	2	1	1	2	3	1	4	3	2	1	1	3	2	2	40
34	3	4	1	4	3	2	1	4	2	2	3	1	2	1	3	2	1	1	40
35	3	3	2	2	1	4	2	3	1	4	1	3	4	5	1	3	1	2	45
36	1	3	2	1	2	2	2	3	1	4	3	2	4	1	3	2	1	1	38
37	1	1	1	1	1	4	3	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	1	35
38	1	1	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	2	30
39	3	1	1	1	2	2	2	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	28
40	4	3	1	3	1	3	3	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	38
41	2	1	1	1	3	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	26
Varianzas	1,475	1,404	1,442	1,241	1,855	1,615	0,977	1,068	1,712	1,256	1,506	1,695	1,713	1,338	1,550	1,035	0,791	0,917	33,022

α : Alfa de Cronbach	$k=$	18
k : Número de ítems	$V_i=$	24,593
V_i : Varianza de cada ítem	$V_t=$	33,022
V_t : Varianza del total	$\alpha=$	0,745

Anexo 2 Instrumento de Recolección de Datos**CUESTIONARIO APLICADO A LOS EMPLEADOS DE CADA
DEPARTAMENTO DE CEMENTOS CATATUMBO C.A.**

El cuestionario que se presenta tiene como finalidad recoger información sobre las **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTO CATATUMBO**, dada la importancia de la investigación se le agradece la mayor sinceridad en la elección de las respuestas en cada una de las preguntas descritas. La información será tratada en forma confidencial y tendrá valor a fin del estudio que se realiza.

- Lea cuidadosamente cada proposición y marque con una (x) la opción que refleja su elección según la escala.
- asegúrese de responder cada uno de los ítems.
- responde a cada ítem conforme a su criterio.

La escala utilizar será la siguiente:

S = Siempre

CS = Casi Siempre

AV = A veces

CN = Casi Nunca

N = Nunca

Atentamente:
Jhonny Gutiérrez
José Montilla

Anexo 2 (cont.)



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de interrogantes en relación a las **ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO**, para responder por favor marque con una (x) la opción que mejor refleje su respuesta en cada pregunta. Asegúrese de leer cuidadosamente cada ítem antes de seleccionar su respuesta. Su participación es muy valiosa y contribuirá a obtener información relevante.

Escala: (S) = Siempre, (CS) = Casi Siempre, (AV) = A veces, (CN) = Casi Nunca, (N) = Nunca.

Indicador	Item	Descripción del Criterio	Alternativas				
			S	CS	AV	CN	N
Variable: Gestión del Talento Humano							
Reclutamiento	1	¿Con qué regularidad se implementan estrategias para atraer candidatos en el ámbito de la sostenibilidad?					
	2	¿Con qué frecuencia prioriza contratar talento humano con experiencia en prácticas sostenibles?					
Capacitación	3	¿Se ofrecen programas de capacitación en desarrollo sostenible a todos los trabajadores?					
	4	¿Con qué frecuencia se mide el impacto de la capacitación en el desempeño relacionado con la sostenibilidad?					
Evaluación del Desempeño	5	¿Con qué regularidad se realiza retroalimentación sobre el desempeño en relación con los objetivos de sostenibilidad?					
	6	¿Cada cuanto se incluyen objetivos relacionados con la sostenibilidad en las evaluaciones de desempeño de los empleados?					

Anexo 2 (cont.)

Compensación	7	¿Con qué regularidad se ofrecen incentivos económicos para motivar a los empleados a contribuir a los objetivos de sostenibilidad de la organización?					
	8	¿Recibe usted incentivos a sus aportes en sostenibilidad?					
Equidad	9	¿Cuán periódicamente se promueve un ambiente inclusivo donde todos los empleados tienen las mismas oportunidades de desarrollo en el ámbito de la sostenibilidad?					
	10	¿Se revisan periódicamente las prácticas de compensación para garantizar equidad?					
Variable: Proyectos de DHS							
Incorporación de Políticas Medioambientales en la Administración Operativa	11	¿En su área de trabajo, se implementan políticas medioambientales explícitas que guían las decisiones operativas?					
	12	¿Se le informa regularmente sobre las políticas medioambientales que afectan las actividades diarias en Cementos Catatumbo?					
Innovación en Procedimientos Ecoeficientes	13	¿Con qué regularidad se proponen procedimientos innovadores que reduzcan el impacto ambiental en la explotación de canteras?					
	14	¿Cuán a menudo se le proporciona capacitación sobre nuevos procesos orientados a la eficiencia en el uso de los recursos dentro de la empresa?					
Involucramiento de Empleados en Iniciativas Sustentables	15	¿Siente que su opinión es valorada y considerada en el desarrollo de iniciativas sostenibles dentro de la organización?					
	16	¿Participa regularmente en actividades o proyectos que fomentan la sostenibilidad dentro de la empresa?					
Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	17	¿Con qué regularidad se integran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los procesos de planificación y ejecución de los proyectos operativos de la empresa?					

Anexo 3 Validación del Instrumento de Recolección de Datos

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: PROF. GILBERTO ROJAS

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PORYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO C.A**, ~~presentado para~~ optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**

El objetivo de la investigación, es **Proponer estrategias de gestión del talento humano que impulsen los proyectos de desarrollo sostenible en la empresa Cementos Catatumbo C.A.**

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

JOSÉ DAVID MONTILLA Y JHONNY GUTIERREZ

Anexo 3 (cont.)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 06/05/2025

Nombre del Experto: Gilberto Rojas

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Gilberto Rojas

Maestría: X

Doctorado:

Pregrado:

Especialización: Firma:



Anexo 3 (cont.)



**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: PROFA. KARLA DUNN

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PORYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO C.A.**, presentado para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**

El objetivo de la investigación, es **Proponer estrategias de gestión del talento humano que impulsen los proyectos de desarrollo sostenible en la empresa Cementos Catatumbo C.A.**

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

JOSÉ DAVID MONTILLA Y JHONNY GUTIERREZ

Anexo 3 (cont.)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha:

Nombre del Experto:

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación	
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D		
1														
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

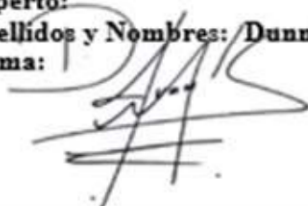
Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Dunn Karla

Firma:

I



Estudios realizados

Pregrado:

Especialización:

Maestría: X.

Doctorado:

Anexo 3 (cont.)



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: PROFA. LILIANA RIVERA

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PORYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO C.A.**, presentado para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**

El objetivo de la investigación, es **Proponer estrategias de gestión del talento humano que impulsen los proyectos de desarrollo sostenible en la empresa Cementos Catatumbo C.A.**

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

JOSÉ DAVID MONTILLA Y JHONNY GUTIERREZ

Anexo 3 (cont.)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

Fecha: 02/05/2025

Nombre del Experto: Liliana Rivera

Aspectos a Evaluar:



Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Liliana Rivera

Firma:

Estudios realizados

Pregrado:

Especialización:

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado:

Anexo 4. Carta de Aprobación del tutor

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE INGENIERIA
ESCUELA INGENIERIA INDUSTRIAL**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado Titulado: **ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO QUE IMPULSEN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN CEMENTOS CATATUMBO C.A.**, realizada por: Jhonny Gutiérrez, titular de la cédula de identidad N° V- 30.425.131 y José Montilla N° V- 27.415.000, para optar por el título de **Ingenieros industriales**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente.

Prof. Marilyn Eribeño