

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO PARA ORGANIZACIONES
SOSTENIBLES CASO: SERPENTARIO SANTOS BAZÓ, MUNICIPIO VALERA,
ESTADO TRUJILLO**

Presentado por:
Martin Ernesto Duque Vetencourt
C.I. V-27.251.566

TRUJILLO, 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO PARA ORGANIZACIONES
SOSTENIBLES CASO: SERPENTARIO SANTOS BAZÓ, MUNICIPIO VALERA,
ESTADO TRUJILLO**

Trabajo Especial de Grado para Optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas

Presentado por:

Martin Ernesto Duque Vetencourt

C.I. V-27.251.566

Tutor:

MSc. Lisbett Liliana Cabrera Pabón

TRUJILLO, 2025

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por ser el inspirador para cada uno de mis pasos dados en mi convivir diario; a mis padres José Gregorio Duque Moncada y Carmen Carolina Vetencourt Román, por ser los guías en el sendero de cada acto que realizo hoy, mañana y siempre; y a tío Juan Carlos Vethencourt, por ser uno de los incentivos para seguir adelante con este objetivo.

A todos, Dios los bendiga.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a Dios por darme vida, y permitirme la salud para lograr cada una de mis metas.

Igualmente doy gracias a mis queridas y siempre recordadas profesoras Zaida Kassar, Lisbett Cabrera y Neylis Barroeta, por su invaluable ayuda al compartirme sus conocimientos y experiencias metodológicas como aportes esenciales que me permitieron culminar efectivamente esta meta.

A la Universidad Valle del Momboy por ser la casa de estudio que me permitió ser parte de sus insignes integrantes, y llevar a cabo mis propósitos estudiantiles.

A mis amigos, amigas, y a todas las personas que me incentivaron y me motivaron para Seguir adelante con los objetivos de este propósito.

A todos muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE TABLAS	8
ÍNDICE DE FIGURAS	9
VEREDICTO	10
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I.	15
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	15
1.1 Contextualización del problema	15
1.2 Formulación del problema	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	21
1.4 Justificación e importancia del estudio	21
1.4.1 Teórica	21
1.4.2 Práctica	21
1.4.3 Metodológica	22
1.4.4 Social	22
1.5 Alcances y limitaciones	23
1.5.1 Alcances	23
1.5.2 Limitaciones	23
1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable.	24
CAPÍTULO II.	26
MARCO TEÓRICO	26
2.1 Antecedentes	26
2.2 Bases teóricas	28
2.2.1 Gestión del talento humano	28

2.2.2	Estrategias de gestión de talento humano	31
2.2.3	Dimensiones de las estrategias de gestión del talento humano	33
2.3	Operacionalización de las variables.....	44
CAPÍTULO III.	46
MARCO METODOLÓGICO	46
3.1	Tipo y diseño de investigación.....	46
3.2	Población y muestra	47
3.3	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
3.4	Validez y confiabilidad.....	48
3.5	Procedimiento metodológico	48
3.6	Técnicas de análisis de datos.....	49
CAPITULO IV.	50
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.1	Presentación y análisis de resultados.....	50
4.2	Discusión de los resultados	78
4.3	Vinculación con objetivos institucionales del DHS.....	80
CAPITULO V.	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		83
5.1	Conclusiones.....	83
5.2	Recomendaciones.....	85
5.3	Líneas futuras de investigación	86
CAPÍTULO VI.	88
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	88
6.1	Introducción	88
6.2	Fundamentación teórica y conceptual de la propuesta.....	89
6.2.1	Gestión de talento humano en organizaciones sostenibles	89
6.2.2	Estrategias de talento humano para organizaciones sostenibles.....	90
6.3	Objetivos de la Propuesta.....	98
6.3.1	Objetivo general.....	98
6.3.2	Objetivos específicos.....	98
6.4	Descripción de la propuesta	99
6.5	Factibilidad de la propuesta	113
6.6	Conclusiones.....	128

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	130
ANEXOS	135
Anexo 1. Cuestionario	135
Anexo 2. Constancia de Aprobación del Tutor	139
Anexo 3. Constancia de Validación Prof. María Perdomo	140
Anexo 4. Constancia de Validación Prof.	142
Anexo 6. Confiabilidad del Instrumento	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de variables	45
Tabla 2. Enfoque estratégico.....	50
Tabla 3. Atracción y retención del talento	51
Tabla 4. Desarrollo Profesional	52
Tabla 5. Evaluación del Desempeño.....	54
Tabla 6. Cultura Organizacional	55
Tabla 7. Diversidad e Inclusión	57
Tabla 8. Gestión del cambio	59
Tabla 9. Compensación y Beneficios.....	61
Tabla 10. Cultura Corporativa	62
Tabla 11. Bienestar y Salud Laboral.....	64
Tabla 12. Tecnología y Recursos Humanos	65
Tabla 13. Comunicación Efectiva.....	67
Tabla 14. Liderazgo y Gestión del Talento.....	68
Tabla 15. Planificación de Sucesiones.....	69
Tabla 16. Descubrir el Talento.....	71
Tabla 17. Utilizar el talento adecuadamente.....	72
Tabla 18. Motivar y Retener el Talento	74
Tabla 19. Crear Nuevos Talentos.....	75
Tabla 20. Adaptar la Organización al Talento de sus Miembros.....	77
Tabla 21. Costos estimados.....	116
Tabla 22. Plan de acción	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Enfoque Estratégico.....	50
Figura 2. Atracción y Retención del Talento	51
Figura 3. Desarrollo Profesional	53
Figura 4. Evaluación de Desempeño	54
Figura 5. Cultura Organizacional.....	56
Figura 6. Diversidad e Inclusión.....	58
Figura 7. Gestión del Cambio	60
Figura 8. Compensación y Beneficios	61
Figura 9. Cultura Corporativa	63
Figura 10. Bienestar y Salud Laboral	64
Figura 11. Tecnología en Recursos Humanos	66
Figura 12. Comunicación Efectiva	67
Figura 13. Liderazgo y Gestión del Talento	68
Figura 14. Planificación de Sucesiones	70
Figura 15. Descubrir el Talento	71
Figura 16. Utilizar el Talento Adecuadamente	73
Figura 17. Motivar y Retener el Talento.....	74
Figura 18. Crear Nuevos Talentos	76
Figura 19. Adaptación de los miembros	77

VEREDICTO

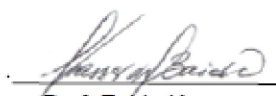


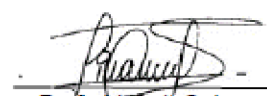
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

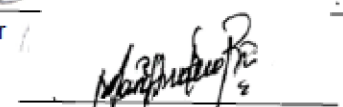
VEREDICTO

Nosotros, Prof. María Andreina Perdomo, Prof. Zaida Kassar y Prof. Lisbett Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO PARA ORGANIZACIONES SOSTENIBLES CASO: SERPENTARIO SANTOS BAZÓ, MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**, que presenta el Br. **DUQUE VETENCOURT, MARTIN ERNESTO**, portador de la C.I. No. **27.251.566**, 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 Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.


En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete (17) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.


Prof. Zaida Kassar
C.I. 9.175.011
JURADO


Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR


Prof. María Andreina Perdomo
C.I. 14.982.273
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO


Prof. Walevska Lopez
C.I. 10.104.896
VICERRECTOR
ACADÉMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo, por lo cual empleó una metodología de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, con un diseño no experimental bajo la modalidad de proyecto factible en la que empleó como población una totalidad de cuatro (04) colaboradores adscritos a la entidad objeto de estudio, a quienes se les aplicó como técnica para la recolección de datos la encuesta, y como instrumento, un cuestionario estructurado por cuarenta y cinco (45) ítems y una escala de Likert, el cual obtuvo una validación de constructo y una confiabilidad Alfa de Cronbach de 0.819. Los resultados revelaron un nivel moderado en la aplicabilidad de estrategias de gestión de talento, resaltando en sus deficiencias la capacitación y motivación del personal, uso limitado de tecnologías, así como la captación, retención y creación de talentos para el beneficio de la organización. Se concluyó que tanto las características como los aspectos claves que conforman las estrategias de gestión de talento humano demostraron ciertas debilidades sobre todo en ámbitos específicos como la capacitación del personal, el empleo y aprovechamiento de tecnologías, la comunicación efectiva, el descubrimiento, motivación, retención y la creación de nuevos talentos. Esto confiere la necesidad de continuar modernizando y optimizando dichas estrategias con el fin de conjuntamente garantizar el bienestar laboral a sus colaboradores, la productividad en sus labores y la sostenibilidad ambiental que requiere.

Palabras clave: Estrategias, Gestión, Talento Humano, Características, Aspectos claves.

ABSTRACT

This research had the general objective of proposing talent management strategies for sustainable organizations. Case: Serpentario Santos Bazó, Valera municipality, Trujillo state, for which it used a quantitative approach methodology and descriptive scope, with a non-experimental design under the feasible project modality in which it used as a population a total of four (04) collaborators assigned to the entity object of study, to whom the survey was applied as a technique for data collection, and as an instrument, a questionnaire structured by forty-five (45) items and a Likert scale, which obtained a construct validation and a Cronbach's Alpha reliability of 0.819. The findings indicated a moderate level of implementation of talent management strategies, highlighting deficiencies in areas such as staff training and motivation, restricted use of technology, and talent acquisition, retention, and development for the benefit of the organization. It was concluded that both the characteristics and fundamental elements that comprise human talent management strategies present certain weaknesses, especially in specific aspects such as team training, efficient use of technology, effective communication, as well as in the discovery, motivation, retention, and creation of new talent. This underscores the need to continue modernizing and refining these strategies to jointly ensure employee well-being, improve productivity, and promote appropriate environmental sustainability.

Keywords: Strategies, Management, Human Talent, Characteristics, Key Aspects.

INTRODUCCIÓN

La administración del recurso humano se ha transformado en un elemento esencial para el triunfo y la viabilidad de las entidades en el entorno contemporáneo. En un ambiente de negocios cada vez más competitivo y cambiante, las empresas sustentables reconocen que su recurso máspreciado son sus trabajadores, quienes contribuyen con innovación, dedicación y rendimiento. Por este motivo, la puesta en marcha de eficaces estrategias para la gestión del talento humano no solo pretende optimar el desempeño en el trabajo, sino también, fomentar comportamientos responsables y éticos que favorezcan el bienestar social y medioambiental. En este contexto, investigar las diversas tácticas que posibilitan captar, cultivar y mantener talento en entidades dedicadas a la sostenibilidad es crucial para asegurar su expansión en el tiempo y su efecto beneficioso en la sociedad.

En este sentido, el siguiente estudio se encuentra orientado a proponer estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo, por lo que se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I, donde se revela el planteamiento del problema, la formulación del problema, los objetivos del estudio, la justificación, alcances, limitaciones y vinculación con el proyecto institucional de desarrollo humano sustentable (DHS).

El Capítulo II, el cual contiene un marco referencial, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, la operacionalización de las variables y la definición de términos básicos.

El Capítulo III, referente al marco metodológico donde se expone el tipo y diseño de la investigación, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos metodológicos y las técnicas de análisis.

El Capítulo IV, el cual revela el análisis y la interpretación de los resultados, la discusión de los hallazgos y la vinculación con los objetivos institucionales del DHS.

El Capítulo V, donde se despliegan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el presente estudio.

El Capítulo VI, donde se desarrolla la propuesta sobre las estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.

Las referencias bibliográficas, en donde se encuentran los distintos autores que sustentan teóricamente el estudio.

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Contextualización del problema

El factor humano es un componente que antecede en la incidencia sobre los ecosistemas, los recursos naturales y su entorno. Las transformaciones complejas que se observan a escala mundial y local en el presente, persiguen la creación de estrategias en todos los niveles operativos de la organización, acordes con los propósitos del desarrollo sustentable propuesto por entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), a través del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PENUMA), en la cual han manifestado su interés en que las entidades y sistemas educativos incorporen en su planificación estratégica y programas de enseñanza sobre la educación ambiental como un modelo interdisciplinario de todas las unidades operativas y de aprendizaje, con el objetivo de fomentar una cultura de protección del medio ambiente y mejora de los procesos en la producción de un producto o la provisión de un servicio, al optimizar el proceso productivo, en función de normas que beneficien el nivel de vida del recurso humano y la sociedad (Méndez, 2020).

En la segunda mitad del siglo, Latinoamérica y el Caribe mostraron un aumento en la comprensión acerca de los elementos ambientales del desarrollo y el concepto de desarrollo sostenible, que se han integrado gradualmente en las políticas públicas y en las prácticas económicas y sociales. Esto se refleja especialmente en el funcionamiento de instituciones, estrategias y políticas del gobierno enfocadas en la protección del medio ambiente, además de incorporar progresivamente más principios de desarrollo sostenible en el sistema educativo, la

cultura, las necesidades sociales, la administración de recursos humanos y las prácticas comerciales.

No obstante, un estudio global de la situación en la región señala que, a pesar de que estos progresos, que incluyen la ejecución de estrategias para potenciar el talento humano en dichas organizaciones, han contribuido a reducir ciertos procesos de degradación, pero todavía no se han definido modelos de desarrollo que sean sustentables desde el punto de vista ambiental. En prácticamente toda la región, el equilibrio entre los procesos de degradación y las transformaciones apropiadas continúa siendo adverso (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2019).

Particularmente en Venezuela, la administración del talento humano se halla en constante evolución y presenta un escenario complicado que demanda atención especial. En este contexto, diversas investigaciones sobre prácticas de talento humano realizadas han examinado varias tendencias sobre este tema en las compañías venezolanas, sobre todo en las organizaciones de tipo sustentables centrándose en la administración como aliada del negocio, en la creación de políticas y procesos para la implementación de la inteligencia artificial (uso de tecnologías), en el trabajo a distancia, en la diversidad e inclusión, en las tácticas de captación, selección y capacitación, en la rotación y desincorporación, en la compensación y beneficios, en la Propuesta de Valor para el Empleado (PVE) y en el Employee Experience (EX) (Pinto et al., 2024).

De esta forma Méndez (2020) señala que la viabilidad de este tipo de organizaciones dependerá de su capacidad para valer su legado humano a través de la educación en sus procesos. En este sentido, la inversión futura debe enfocarse en la formación del capital humano para estos procesos productivos, especialmente en lo que respecta a la protección del medio ambiente. Esto es crucial, ya que generará el mayor retorno sobre la inversión y, por ende, se convertirá en un factor clave de competitividad. Elementos del desarrollo, como la globalización, el rápido avance

de la tecnología de la información, la intensa competencia, la necesidad de reducir costos, el enfoque en el cliente, la búsqueda de la excelencia y la presión por ser competitivos, son aspectos significativos que el sector no puede ignorar. Por lo tanto, es fundamental adherirse a las pautas del desarrollo sostenible, lo cual se logra a través de una gestión eficaz del capital humano.

En este marco se requiere que las diferentes organizaciones dinamicen un proceder crítico social en la adopción de estrategias de gestión de talento humano desde el reconocimiento del potencial formativo en los diferentes niveles de la sociedad de manera que se logre promover una gestión eco-ambiental como propuesta educativa integral (Armesto y De Oca, 2020). La permanencia de estrategias organizacionales deben basarse en una variable contextual que defina patrones de acción y decisión tomando en cuenta tres esenciales componentes: el capital humano, que engloba las habilidades laborales y el compromiso; el capital estructural, compuesto por la organización y la tecnología; y finalmente, el capital económico, estructurado por la organización y la tecnología relacional, incluyendo la información, la comprensión del ambiente y la adaptación a las variaciones (Suárez, 2018).

Desde estas perspectivas, se añade la necesidad de promover en las organizaciones sustentables departamentos de recursos humanos equivalentemente sustentables, capaces de impulsar transformaciones en todos sus procesos de manera que la permanencia de los individuos en la organización, desde su incorporación hasta su retiro, estén impregnadas de sostenibilidad desde el espacio social, económico y ambiental. Es innegable que en este siglo XXI se ha incrementado el valor de los individuos en el contexto organizacional, reconociendo que son un recurso esencial dado que brindan saberes, competencias, innovación y dedicación para crear y preservar empresas que persiguen no solo el beneficio financiero, sino también el efecto beneficioso en la sociedad y el entorno (Espinoza et al., 2023).

No obstante, la administración del talento humano se transforma en un desafío del emprendimiento sostenible, ya que enfrenta varios retos en la gestión del talento. Al respecto, y para efecto del presente estudio, se empleará para su análisis una Organización No Gubernamental (ONG) ecológica ya que son instituciones que trabajan para proteger el medio ambiente del deterioro y el uso inadecuado que causa la actividad humana. Específicamente, la unidad de análisis para esta investigación estará representada por el Serpentario Santos Bazó la cual se dedica al rescate de fauna silvestre, ayuda y orientación en accidentes con animales y educación ambiental.

Aparte de proteger la vida de la fauna silvestre, esta entidad también ayuda a salvaguardar vidas humanas mediante un proyecto de ofidiología. Este proyecto requiere la cooperación y el abastecimiento de suero antiofídico para neutralizar el veneno de las serpientes, disponiendo de una extensa reserva de sueros para estas situaciones de emergencia. Además, la entidad tiene la responsabilidad de realizar acciones de reforestación y reciclaje, añadiendo el brindar conferencias, talleres y exhibiciones sobre fauna silvestre en comunidades u organismos que lo requieran. También produce cortometrajes relacionados con la vida silvestre y mantiene publicaciones científicas de manera regular. El serpentario tiene la función de rescatar animales salvajes que han ingresado a hogares o áreas privadas, trabajando en conjunto con Protección Civil Regional Trujillo y el Cuerpo de Bomberos del Estado Trujillo. Es relevante mencionar que el grupo alberga una variedad de serpientes de diferentes especies, así como otros animales como puercoespines, caimanes, arañas, camaleones y otros reptiles, lo que refleja su compromiso con la biofilia (Trujillo Digital, 2016).

En este contexto, según conversaciones informales mantenidas con los responsables de la organización, se pueden observar disfuncionalidades para abordar los desafíos en la administración

del talento tal como es, la captación y conservación de talentos excepcionales para la realización de trabajos relacionados con su naturaleza, recompensas laborales acordes a la realidad del ambiente, espacios y condiciones de trabajo ideales, y fomentar habilidades de liderazgo.

Desde este punto de vista, los retos a los que se enfrenta la unidad en términos de administración del talento pueden generar una disparidad significativa entre las competencias que la organización requiere y la predisposición de sus trabajadores. Esto podría derivar en resultados no satisfactorios, pese a la demanda de mayor eficiencia y eficacia, además de una ausencia de una cultura enfocada en lograr los objetivos de la organización con un desempeño óptimo. Además, es posible que surjan disfunciones en la cultura de la organización, una disminución en la satisfacción laboral de los empleados, un aumento en la rotación de personal y una disminución en la retención de talento esencial (R. Sánchez, 2021).

En este contexto, es imprescindible que la mencionada entidad promueva un proceso crítico social en la implementación de estrategias de administración del talento humano, que valore el potencial educativo en los diferentes estratos de la sociedad, con el objetivo de promover una gestión eco-ambiental como propuesta educativa integral. (Deroncele y colaboradores, 2020). Es imprescindible tener en cuenta el talento humano mediante la remuneración y recompensa, además de los elementos relacionados con las condiciones del entorno, considerando la disciplina e incluyendo tanto la higiene y seguridad como un entorno que contemple una infraestructura acorde a las tareas; además, es imprescindible proporcionar condiciones psicológicas que fomenten el rendimiento a través de la mejora de la calidad de vida y las relaciones en el trabajo (Suárez, 2018).

Además de estas observaciones, se pueden abordar estos desafíos empleando estrategias que los contrarrestan, como desarrollar una marca de empleador sólida, proporcionar oportunidades para el desarrollo y crecimiento, fomentar una cultura de innovación, implementar

iniciativas de diversidad e inclusión, aprovechar la cultura y la estructura organizativa mediante las habilidades del personal, lo que implicará investigar y capacitarlos en el proceso de creación de servicios, y aplicar tecnologías que promuevan el cuidado y el respeto por el medio ambiente conforme a las normas estandarizadas establecidas por entidades internacionales en relación con la prestación de servicios, ya que se considera un factor de competitividad. Así, aportará un valor agregado al buscar uno de los elementos que propicien un ambiente laboral positivo y comodidad en los servicios ofrecidos (Méndez, 2020).

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo proponer estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles?

1.2.2 Problemas específicos

¿Cuáles son las características actuales de la gestión del talento para las organizaciones sostenibles?

¿Cuáles son los aspectos claves en las estrategias de gestión del talento manejado en las organizaciones sostenibles?

¿Cuál es la factibilidad de elaborar estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles?

¿Cómo diseñar estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Proponer estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.

1.3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar las características actuales de la gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.

Determinar los aspectos claves en las estrategias de gestión del talento manejado en las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.

Establecer la factibilidad de elaborar estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.

Diseñar estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.

1.4 Justificación e importancia del estudio

1.4.1 Teórica

En lo que respecta a la justificación teórica, el presente estudio ofrecerá información actualizada sobre los fundamentos que se relacionan con las estrategias de gestión del talento humano, teniendo en cuenta que la relevancia de los recursos humanos es esencial para alcanzar el éxito, actuando como un factor que puede impulsar o dificultar los procesos de cambio; por ello, su esfuerzo es crucial para el funcionamiento efectivo de la organización. Asimismo, este estudio producirá contribuciones valiosas y significativas al buscar que esta experiencia se convierta en un referente teórico para investigaciones futuras.

1.4.2 Práctica

En lo que respecta a la justificación teórica, el presente estudio ofrecerá información actualizada sobre los fundamentos que se relacionan con las estrategias de gestión del talento humano, teniendo en cuenta que la relevancia de los recursos humanos es esencial para alcanzar el éxito, actuando como un factor que puede impulsar o dificultar los procesos de cambio; por ello,

su esfuerzo es crucial para el funcionamiento efectivo de la organización. Asimismo, este estudio producirá contribuciones valiosas y significativas al buscar que esta experiencia se convierta en un referente teórico para investigaciones futuras. De igual forma, es necesario fomentar la colaboración y la seguridad del investigador en el progreso del estudio. Es notable señalar que la ejecución de esta investigación permitirá formular una propuesta sobre las estrategias mencionadas, lo que contribuirá a optimizar la gestión del talento humano en organizaciones sostenibles que tienen un significativo impacto social en el entorno de Trujillo.

1.4.3 Metodológica

En lo que respecta a la justificación metodológica, el estudio pretenderá un abordaje descriptivo en forma de proyecto factible, donde se propondrán estrategias para la gestión del talento en organizaciones sostenibles, tomando como caso el Serpentario Santos Bazó, esto permitirá establecer un precedente para futuras investigaciones. Asimismo, para la recolección de datos relevantes, se utilizarán instrumentos como un cuestionario, estructurado mediante una base científica sólida gracias a la aplicabilidad de procedimientos que garanticen su validez y confiabilidad, lo que lo hará apto para ser utilizado en investigaciones posteriores.

1.4.4 Social

Por último, en cuanto a la justificación social, la siguiente investigación será de utilidad para la gerencia de las entidades sostenibles, cooperando a la sensibilización desde el enfoque sobre la importancia del recurso humano que gestionan, considerándolo como un elemento clave y esencial en toda entidad. Esto contribuirá a mejorar un grupo social que necesita ser motivado mediante estrategias que les ofrezcan condiciones psicológicas favorables, facilitando así su desempeño mediante una mejora en la calidad de vida y en sus relaciones laborales.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

Como alcances de la investigación se encuentran:

- Aporte al conocimiento: esta investigación tiene el potencial de introducir nuevas teorías o modelos sobre la administración del recurso humano en el campo de la sostenibilidad, enalteciendo así la literatura académica.
- Mejora de prácticas: la investigación podrá ofrecer sugerencias útiles a las entidades para poner en marcha estrategias eficaces de administración del talento humano que fusionen las metas de sostenibilidad con el crecimiento del personal.
- Impacto en la cultura organizacional: al abordar la gestión del talento humano desde un enfoque sustentable, la investigación puede ayudar a fomentar una cultura empresarial más comprometida a la responsabilidad social y medioambiental.
- Evaluación del desempeño: se pueden establecer métricas e instrumentos con el fin de medir de qué forma impactan las estrategias de gestión del talento humano en el desempeño de la entidad y en los efectos concernientes a la sostenibilidad.
- Estudios de caso: la investigación puede incluir estudios de caso que ilustren cómo diferentes organizaciones han implementado exitosamente estrategias de gestión de talento humano dentro del contexto de la sostenibilidad.

1.5.2 Limitaciones

En las limitaciones, el estudio posee:

- Generalización de resultados: la información resultante que se obtendrá en el estudio puede no ser aplicables a todas las organizaciones, ya que las estrategias que funcionan bien pueden diferir según el sector, el tamaño y el contexto cultural de cada entidad.

- Falta de datos: puede existir una carencia de información sobre el empleo de prácticas sostenibles en la gestión del recurso humano, lo que dificulta un completo análisis.
- Resistencia al cambio: las organizaciones pueden presentar resistencia a implementar nuevas tácticas en la gestión del recurso humano, lo que limita la aplicación de las recomendaciones surgidas de la investigación.
- Recursos limitados: las organizaciones, en particular las pequeñas y medianas entidades, pueden no contar con los recursos necesarios (financieros, humanos y tecnológicos) para implementar estrategias sostenibles en la gestión del talento humano.
- Cambios en el entorno: factores externos como modificaciones en la legislación, tendencias del mercado o crisis económicas pueden afectar la viabilidad y efectividad de las estrategias propuestas.

1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable.

Es imperativo analizar la vinculación de esta investigación con la filosofía del Desarrollo Humano Sostenible (DHS) que la UVM promueve, una vez que se ha consolidado como una institución comprometida con el DHS, concibiéndolo como un eje transversal que impregna su misión, visión en todas sus actividades académicas y de investigación. Este compromiso se manifiesta en su visión de ser "Una Comunidad Universitaria al Servicio del Desarrollo Humano Sostenible". De esta manera, la integración de este concepto en sus proyectos, busca la formación integral de individuos competentes y emprendedores a través de una investigación con pertinencia social que interactúa con el entorno.

Al proponer en esta investigación estrategias de gestión del talento para organizaciones sostenibles, se alinea directamente con los pilares del DHS que la UVM defiende, ya que aborda la relevancia del factor humano al reconocer que las transformaciones complejas, tanto a nivel

global como local, requieren estrategias organizacionales que armonicen con los propósitos de esta filosofía. En este sentido, este estudio, subraya cómo la administración eficaz del talento humano no solo optimiza el desempeño laboral, sino que también fomenta comportamientos responsables y éticos que benefician el bienestar social, enfatizando una visión holística que busca redistribuir recursos en las organizaciones.

De esta manera, se pretende generar una propuesta de estrategias de gestión del talento humano que incluyan aspectos como la capacitación continua, la igualdad de oportunidades y condiciones laborales justas, como parte de la vinculación del DHS. Autores como Chiavenato (2010), destacan la importancia del desarrollo de competencias, por lo que, al proponer la optimización de la capacitación, se busca fortalecer las destrezas de los colaboradores, lo cual no solo incrementa la productividad, sino que eleva la calidad de vida de los trabajadores, fortaleciendo su capital humano y fomentando la equidad social, siendo fundamental abordarlo desde una perspectiva de DHS, promoviendo el compromiso del talento con los objetivos de la organización y, por ende, con la sostenibilidad.

Adicionalmente, al enfocarse en organizaciones sostenibles para el caso específico del Serpentario Santos Bazó, se manifiesta una profunda conexión con la dimensión ambiental del DHS, un pilar fundamental para la UVM. La tesis destaca la necesidad de continuar modernizando y optimizando las estrategias de gestión del talento para, conjuntamente, garantizar el bienestar laboral y la sostenibilidad ambiental. La justificación práctica del estudio resalta la importancia de prácticas sustentables, la preservación de la biodiversidad con una gestión responsable de recursos, además de fomentar una cultura organizacional sustentable. Esto se alinea con el compromiso de la UVM de promover la conciencia ambientalista y el desarrollo de proyectos en las comunidades orientados a la protección del medio ambiente para futuras generaciones.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Mejía (2021) realizó un estudio en Barranquilla con el objetivo de proponer una estrategia adecuada para gestionar de manera efectiva y sostenible el talento humano para una empresa manufacturera en la ciudad de Barranquilla mediante una metodología con corte transversal, tipo básica, enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo en un total de 290 colaboradores de dicha empresa, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento. En los resultados se encontró que el 28,71% de los colaboradores sentían un desajuste entre las demandas laborales y la remuneración que recibían; el 39,17% de los encuestados opinaron que no contaban con apoyo para su capacitación y el 37,89% señalaron que no tenían claridad sobre las tareas que debían llevar a cabo. En lo que respecta al apoyo social, el 46,28% percibió que no recibían respaldo por parte de la gerencia. Las conclusiones resaltaron que la gestión de talento humano debía seguir un diseño estratégico para lograr resultados efectivos y sostenibles. Asimismo, las estrategias debían incluir el bienestar de los colaboradores, ya que son individuos con capacidades y necesidades únicas, logrando así un sentido de pertenencia que promoviera el desarrollo de la organización.

Romero y Salcedo (2020) llevaron a cabo un estudio en Colombia con la meta de formular estrategias con el fin de optimar la gestión del talento humano en la empresa Coralina, una entidad pública orientada al medio ambiente, por lo que realizó una investigación cualitativa que incluyó un análisis de contenido de la información oral y escrita suministrada por los trabajadores de la entidad. El diagnóstico reveló que existen carencias en recursos para una adecuada gestión del talento humano, requiriendo un mayor compromiso, motivación y capacitación basada en competencias del personal, además de identificar deficiencias en todos los elementos del proceso.

Las estrategias sugeridas para abordar estas deficiencias, junto con su respectivo plan de acción, se centraron en cada uno de esos aspectos, buscando alinear el proceso con las reglas de calidad pertinentes, especialmente la ISO 9004:2009, que promueve el éxito sostenible de las entidades mediante un enfoque sobre la gestión de calidad.

Sánchez (2021) ejecutó una investigación con la finalidad de sugerir un modelo de administración de recursos humanos que fomentara el desarrollo organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A. La investigación se llevó a cabo metodológicamente como un proyecto factible y optó por un enfoque cuantitativo, de campo y descriptivo. El grupo de estudio se conformó por treinta (30) empleados de la compañía y dos (2) trabajadores del sector administrativo. Para la recopilación de información, se emplearon métodos como las entrevistas y la observación directa a través de un listado de comprobación. Las entrevistas se basaron en preguntas de tipo dicotómica, lo que facilitó la creación de una Matriz FODA para reconocer las fortalezas y debilidades de la entidad. Los hallazgos señalaron que la compañía carecía de una planificación estratégica para la administración del capital humano, lo que provocaba desorientación acerca del rumbo de la organización y la falta de metas a medio y largo plazo. Se identificaron deficiencias en la asignación de responsabilidades y algunos inconvenientes en el proceso de supervisión. Tras analizar los resultados obtenidos con las herramientas empleadas, se creó un modelo de gestión del talento humano para la empresa, considerado viable tanto económica como operativamente. Este modelo se fundamentó en la visión de Harper y Lynch, que se centró en fomentar un ambiente laboral positivo para impulsar el crecimiento de la organización, instaurar un plan de incentivos, ya sean financieros o no financieros, para motivar al personal, anticipar las necesidades y optimizar los recursos humanos.

Galindo (2021) realizó una investigación con el objetivo de examinar las funciones del departamento de gestión de recursos humanos en diversas organizaciones de Venezuela. En cuanto a la metodología, el estudio eligió un enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y un diseño de campo. La investigación se desarrolló en un área geográfica que abarcó ocho estados de la República Bolivariana de Venezuela, donde se evaluó a un conjunto de 38 gerentes. Los resultados mostraron que las funciones operativas eran las más comunes, mientras que las funciones estratégicas eran mayormente desatendidas. Se llegó a la conclusión de que las unidades de recursos humanos se enfocaban principalmente en actividades tradicionales, lo que indicaba que aún persistían obstáculos en cuanto al reconocimiento del valor que este sector podría aportar a la consecución de las estrategias y objetivos de la organización. Se recomendó aumentar la participación del departamento de recursos humanos en los procesos de toma de decisiones y en la gestión estratégica, así como fomentar su participación en iniciativas que promuevan el bienestar de los empleados, creando de esta manera vínculos de identificación y lealtad hacia la organización.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Gestión del talento humano*

Armstrong y Taylor (2020) describen la gestión del talento humano (GTH) como una estrategia enfocada en la captación, desarrollo, incentivación y conservación del personal en una organización, con la finalidad de maximizar el potencial humano y colaborar en la consecución de las metas de la organización. Asimismo, Sánchez y Salazar (2023) afirman que la administración del talento humano es la táctica de una organización para incorporar, capacitar y mantener a los empleados que mejoran su rendimiento. Este proceso se basa en cuatro etapas, incluyendo la selección de los empleados, la evaluación de su habilidad, el desarrollo y la permanencia. Por lo

tanto, es una estrategia de larga duración. El autor acentúa que una compañía enfocada en la gestión del talento primero estudia las tendencias del mercado de trabajo para captar y formar a los individuos requeridos y de esta forma potenciar su negocio; su objetivo es mantener el talento en la organización, lo que implica proporcionar ventajas a dichos empleados.

Por otra parte, la Kaufman y Levine (2020) indican que la GTH hace referencia a las tácticas, estrategias y políticas que una entidad implementa para gestionar su recurso humano. Esto incluye procesos de selección, capacitación, crecimiento, valoración del desempeño y permanencia de los empleados. Por lo tanto, la administración del talento humano ha sufrido una significativa transformación en las últimas décadas, incorporando perspectivas estratégicas que consideran a los individuos como un recurso esencial para el triunfo de la organización.

Finalmente, Machado (2023) resalta que la administración del talento humano representa uno de los elementos cruciales dentro de las organizaciones, que se basa desde una perspectiva muy específica centrada en el desempeño y la presencia del empleado. Esto se debe a que las habilidades individuales y las contribuciones significativas de este individuo facilitarán la consecución de los objetivos de la organización; favoreciendo a la compañía en la optimización de su productividad y evidenciando de forma más evidente su crecimiento.

Según estas definiciones, resulta evidente que el talento humano se ha convertido en un elemento esencial para el éxito de las empresas, ya que sin él, resultaría prácticamente inviable innovar y enfrentar las exigencias actuales y futuras del ambiente. Manejarlo, es el desafío principal que cada organización debe superar, para conseguirlo, es imprescindible incorporar una perspectiva más integrada en la mentalidad de los directivos y empleados con el objetivo de lograr la sinergia funcional del proceso, y; una vez conseguido esto, lo único que queda es orientar el

talento hacia el lugar de impacto deseado, lo que permitirá alcanzar los resultados esperados (R. Sánchez, 2021).

En relación a esto, Kaufman y Levine (2020) subrayan que la administración del capital humano incluye los siguientes objetivos:

Reconocer y preservar a los aspirantes más destacados.

Fomentar el crecimiento del potencial de los empleados.

Distribuir a los empleados en roles que les permitan mejorar sus habilidades.

Identificar y cubrir las necesidades de los trabajadores.

Colinear los objetivos de los empleados con los de la empresa.

Asimismo, Méndez (2020) señala los siguientes beneficios asociados a la administración del talento humano:

1. Beneficios operativos:

- Progreso en productividad y eficiencia: la gestión del talento humano mejora los procesos del personal, reduciendo costos e incrementando la eficiencia en dicho procedimiento.
- Aumento en la calidad de la contratación y selección de personal: establecimiento de un procedimiento riguroso para la contratación y selección de personal, garantizando la contratación de los candidatos más adecuados para cada puesto.
- Elaboración de un plan de carrera: orientado a promover el rendimiento profesional de los empleados, una vez que se establecen planes de carrera a medida que facilitarán la consecución de su máximo potencial. Mejoraría en el clima laboral: ésta trabaja por el fomento de un ambiente laboral que sea motivador y positivo, lo que incrementa el bienestar de los colaboradores y disminuye la rotación de personal.

2. Beneficios individuales:

- Incremento en la satisfacción laboral, ya que los trabajadores que se sienten valorados, recompensados y desarrollados en su trabajo se encuentran satisfechos con sus labores, mejorando de igual forma su calidad de vida y su bienestar general.
- Incremento del desarrollo profesional, debido al ofrecimiento de oportunidades de aprendizaje y crecimiento laboral a los empleados, permitiéndole que éstos mejoren sus habilidades, conocimientos e incremente su empleabilidad.
- Excelente equilibrio entre la vida personal y laboral, ya que las organizaciones que adopten prácticas flexibles y conciliadoras en su gestión de talento humano pueden cooperar para que sus colaboradores logren un mayor equilibrio entre su vida personal y laboral, reduciendo así el estrés e incrementando su bienestar.
- Incremento en el compromiso con la entidad, debido a que los trabajadores que se sienten realizados y satisfechos en su sitio laboral son generalmente mucho mas comprometidos con la empresa y suelen recomendarla a terceros como un lugar adecuado para laborar.

2.2.2 Estrategias de gestión de talento humano

Una administración eficaz del recurso humano de acuerdo a Solano et al. (2023) permite a las entidades atraer y conservar a los talentos más destacados, lo que se traduce en un rendimiento organizacional superior, aumento en el rendimiento y avance en los resultados económicos. Esta gestión contribuye a generar una ventaja competitiva perdurable al establecer una cultura de alto desempeño, promover la innovación y potenciar la habilidad para ajustarse a las variaciones en el ambiente corporativo.

Uno de los objetivos esenciales de estos procedimientos es identificar y formar a los líderes futuros de la organización, asegurando una sucesión eficiente y una persistencia en la dirección estratégica. Además, se busca maximizar el crecimiento y la utilización del talento existente en la

compañía, permitiendo que los empleados alcancen su máximo potencial y contribuyan al éxito global de la organización. Bajo esta perspectiva, la importancia de la administración del recurso humano se potencia al fomentar la diversidad y la inclusión en el ambiente de trabajo, fomentando la equidad y el acceso equitativo a oportunidades de desarrollo y avance. Estos beneficios y metas subrayan la relevancia estratégica de la administración del talento humano para las organizaciones, al captar, cultivar y fortalecer a los trabajadores más talentosos, sincronizando sus capacidades y competencias con los objetivos de la empresa. Esto conduce a un desempeño organizacional elevado, una superioridad competitiva duradera y un entorno de trabajo enriquecedor y equitativo (Bersin, 2023).

En este escenario, es vital destacar que existen múltiples estrategias para la gestión efectiva del talento humano. Por ende, la puesta en marcha de planes de carrera y sucesión deberá implicar la identificación y desarrollo de los empleados con gran potencial, brindándoles posibilidades de crecimiento y progreso dentro de la organización. Además, es imprescindible establecer programas de desarrollo a medida y programas de sucesión para garantizar la continuidad en los cargos fundamentales. No obstante, la gestión del rendimiento y la retroalimentación constante deben enfocarse en establecer metas exactas, ofrecer retroalimentación continua y enfocarse en el desarrollo del empleado. Para ello, se deben emplear instrumentos como evaluaciones de rendimiento, revisiones de metas y diálogos de retroalimentación para potenciar el rendimiento y la motivación (Hewlett, 2019).

En última instancia, estas estrategias también incluyen la puesta en marcha de programas educativos y de crecimiento que brindarán posibilidades para la capacitación, el robustecimiento de competencias y el alcance de saberes. Esto abarca programas internos de formación, designación de mentores, cambio de roles y participación en programas de educación externa para

fomentar el avance y desarrollo profesional de los trabajadores. Además, se identificarán las habilidades fundamentales requeridas para el triunfo en la organización, empleándolas como soporte para la contratación, la valoración y el crecimiento del personal. Es fundamental preservar una cultura empresarial enfocada en el talento, concentrándose en construir un ambiente empresarial que aprecie y fomente dicho talento. Esto conlleva la implementación de reglas y principios que promuevan el crecimiento, la cooperación, el reconocimiento y la transparencia en cuanto al talento dentro de la organización. Además, es necesario fomentar el desarrollo de competencias sociales y emocionales, como la inteligencia emocional, el liderazgo, la comunicación eficaz y la cooperación (Solano et al., 2023).

2.2.3 Dimensiones de las estrategias de gestión del talento humano

En la puesta en marcha de estrategias para la gestión del talento humano en las organizaciones, es necesario aplicar ciertos parámetros, con la finalidad de garantizar su efectividad y el éxito de la institución. Así, a continuación, se presentan las mismas:

2.2.3.1 Características de las Estrategias de Gestión del Talento Humano. En términos más concretos, Dessler (2017) señala que la administración del talento humano, siendo una disciplina esencial en las organizaciones contemporáneas, se centra en optimizar el potencial de los trabajadores y alinearlos con las metas de la compañía. Así pues, una administración asertiva debe incorporar ciertos componentes que ayudarán a generar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan apreciados y estimulados, aportando de esta manera al triunfo global de la organización. En estas figuras se incluyen:

- Enfoque estratégico: la administración del recurso humano debe estar en sintonía con las metas de la entidad. Esto significa que las decisiones relacionadas con el talento deben tener en cuenta los objetivos a largo plazo de la compañía; de la misma manera, considera

la congruencia de las políticas y procedimientos de recursos humanos con las metas y la misión de la organización. Este método tiene como objetivo optimizar la capacidad del capital humano, teniendo en cuenta que los individuos son uno de los recursos más preciados de una compañía.

- **Atracción y retención de talento:** significa la puesta en marcha de tácticas para atraer a los talentos más destacados y mantener a los trabajadores de gran valor en la organización. La captación y conservación del talento son dos factores esenciales en la gestión del capital humano que impactan directamente en el desempeño y triunfo de una compañía. Esto se debe a que es crucial captar a los aspirantes correctos que posean las capacidades, habilidades y valores que concuerden con la misión y visión de la organización. Para alcanzar este objetivo, es esencial que la compañía emplee el *employer branding*, dado que es esencial establecer y preservar una marca empleadora fuerte; esto implica impulsar la cultura de la organización, los valores y las posibilidades de crecimiento profesional. Igualmente, es imprescindible emplear la tecnología mediante la implementación de plataformas de reclutamiento en línea, redes sociales y herramientas de administración del talento para alcanzar a una audiencia más amplia. Es crucial considerar la experiencia del candidato, asegurando que el proceso de selección sea ágil, transparente y considerado, ya que una experiencia gratificante puede dejar una impresión favorable incluso si el candidato no es elegido. Además, es imprescindible implementar programas de referencias para incentivar a los empleados actuales a proponer candidatos, lo cual podría resultar una estrategia efectiva para atraer talento apto. Finalmente, hacer visible la diversidad y promover la inclusión a través de políticas concretas puede atraer a un conjunto más extenso de candidatos y potenciar la cultura de la organización.

- Desarrollo profesional: centrado en la formación y el desarrollo constante de competencias y habilidades, proporcionando oportunidades para la educación profesional. Este factor es crucial para el triunfo de cualquier organización e implica un conjunto de tácticas y estrategias dirigidas a mejorar las capacidades, habilidades y conocimientos de los especialistas en este campo. Para lograr esta meta, resulta esencial centrarse en la educación continua mediante la oferta de cursos, talleres y certificaciones; fomentar el desarrollo de habilidades sociales como la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y el liderazgo; promover el networking y la colaboración a través de eventos y conferencias, así como la creación de grupos de trabajo. Además, es imprescindible emplear la tecnología mediante programas de recursos humanos y análisis de datos numéricos para tomar decisiones fundamentadas en pruebas. La puesta en marcha de programas de mentoría y coaching puede proporcionar apoyo y orientación. Es fundamental destacar la evaluación y retroalimentación para detectar fortalezas y áreas que necesitan mejora; motivar la implicación en proyectos estratégicos para obtener experiencia práctica en la organización; y, por último, informar acerca de las distintas regulaciones y leyes vinculadas a la gestión del talento humano para asegurar el acatamiento de las normativas.
- Evaluación del rendimiento: establece sistemas para evaluar el rendimiento de los empleados, proporcionando feedback y reconociendo logros con el propósito de promover la mejora continua. Este proceso es crucial, ya que permite a las compañías valorar y potenciar el rendimiento de su personal, enfocándose no solo en el volumen de trabajo realizado, sino también en la calidad, las competencias y la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Para lograr esta meta, es crucial tener en cuenta los objetivos de la evaluación del rendimiento, cuyo propósito principal es mejorar el desempeño,

reconocer los logros alcanzados y fomentar el desarrollo profesional. Esto, por consiguiente, influye en decisiones futuras como aumentos salariales, promociones y preservación del talento. También, es importante tener en cuenta los métodos empleados en la evaluación del rendimiento, resaltando diferentes técnicas o herramientas para una medición eficaz. Es esencial definir criterios de evaluación que posibiliten comprobar si se han alcanzado los objetivos, además de valorar las habilidades técnicas, interpersonales y la habilidad para adaptarse y solucionar problemas.

- Cultura organizacional: promueve un ambiente de trabajo positivo y un ambiente empresarial que incentive la cooperación, la innovación y la dedicación de los trabajadores. La cultura organizacional alude a un grupo de valores, creencias, normas y prácticas que comparten los integrantes de una entidad, y tiene un efecto significativo en la gestión del talento humano, dado que influye en la forma en que los trabajadores se relacionan entre ellos, con la organización y con su labor. Dentro de sus componentes esenciales se encuentran el esfuerzo por captar y mantener talento, el crecimiento y la formación, además de promover la motivación y el compromiso mediante el reconocimiento, premios para los trabajadores que lo merecen y el empoderamiento. Además, es crucial promover un diálogo claro y colaborativo entre los miembros de la organización, promoviendo la transparencia y el trabajo colaborativo. Asimismo, es crucial promover la habilidad para ajustarse al cambio mediante la resistencia organizacional y la innovación, lo que puede incentivar a los empleados a sugerir ideas y soluciones vanguardistas, reforzando así la competitividad de la empresa en el mercado.
- Diversidad e inclusión: promueve la diversidad en el ambiente de trabajo y la inclusión de diferentes perspectivas, lo que mejora la toma de decisiones y la creatividad. Dentro de la

organización, es relevante tener en cuenta las políticas de contratación para así establecer procesos de selección que busquen activamente aspirantes de diferentes procedencias y experiencias; valorar la formación en diversidad e inclusión a todos los trabajadores para promover una cultura de respeto y entendimiento; utilizar programas de mentoría que vinculen a trabajadores de diversos niveles y orígenes promoviendo el crecimiento profesional y personal; evaluar el avance en la diversidad e inclusión mediante métricas y encuestas para detectar áreas de mejora y festejar los éxitos; y finalmente, establecer espacios seguros para que los empleados se sientan confiados al expresar sus experiencias e inquietudes.

- Gestión del cambio: se ocupa de cómo gestionar la transición y adaptación de los trabajadores a cambios organizacionales, tecnológicos o de mercado. Este proceso crucial permite a las organizaciones adaptarse a nuevas realidades, mejorar su desempeño y alinearse con las metas estratégicas y se logra mediante la comprensión de la necesidad del cambio analizando para ello la situación actual y definiendo los objetivos que se deseen para alcanzar el cambio; manteniendo una comunicación efectiva, involucrando de manera activa a los colaboradores; empleando la formación continua para el desarrollo; gestionando la resistencia mediante estrategias de mitigación; evaluando el seguimiento; fomentando y reconociendo la cultura organizacional; y manteniendo la sostenibilidad del cambio. Esta característica no solo requiere implementar nuevas políticas o procesos, sino de transformar la mentalidad y el comportamiento de los colaboradores para que estén alineados con los objetivos y la visión de la organización. Esto requiere un enfoque consciente y estratégico, donde la comunicación y el apoyo son fundamentales para el éxito.

- **Compensación y beneficios:** desarrolla políticas de remuneración competitivas y adicionales beneficios que atraigan y retengan talento. La compensación y los beneficios son elementos clave en la gestión del talento humano, ya que influyen directamente en la motivación, el rendimiento y la retención de los trabajadores, permitiendo la atracción de talento, ya que mediante una compensación competitiva ayudará a atraer a los mejores candidatos; también permitirá la conservación de empleados garantizando beneficios adecuados y una buena política de compensación con la meta de comprimir la rotación de personal; y darán paso a la motivación y la productividad, ya que un empleado motivado tienden a ser más productivo y comprometido con la entidad.
- **Cultura corporativa:** una estrategia claramente definida de remuneración y beneficios puede reforzar los valores y la cultura empresarial de la empresa. Significa un conjunto de valores, creencias, comportamientos y prácticas que caracterizan a una entidad y que influyen en cómo los empleados interactúan entre sí y con su entorno. Esta cultura tiene un papel fundamental en la gestión del capital humano, ya que impacta directamente en la motivación, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Una sólida cultura corporativa no solo atrae y mantiene el talento, sino que también mejora el rendimiento y la satisfacción de los empleados. Para las entidades, resulta de importancia fomentar una cultura que represente sus principios y metas, a la vez que promueva un ambiente donde los empleados puedan avanzar. Esto, por consiguiente, contribuirá al triunfo global de la organización.
- **Bienestar y salud laboral:** implementa programas que promuevan la salud física y mental de los empleados, asegurando un equilibrio entre la vida laboral y la personal. La salud y el bienestar en el entorno laboral son factores esenciales en la gestión del capital humano,

ya que influyen directamente en la satisfacción, la productividad y la permanencia del personal. Su importancia reside en que impacta de manera positiva en la productividad de los trabajadores, disminuye la ausencia de empleo, preserva el talento, garantiza un entorno laboral asertivo y potencia la imagen de la empresa con una mejor percepción en el entorno.

- Tecnología en recursos humanos: utiliza herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de selección, capacitación, valoración y comunicación interna. Es necesario emplear herramientas digitales para optimizar la gestión de personal en una organización, tales como programas de selección y contratación de personal, plataformas de gestión del rendimiento, sistemas de regulación de horarios, soluciones de formación en línea, análisis de datos, programas de gestión de nómina, firma digital, entre otros.
- Comunicación efectiva: promueve un intercambio transparente y abierto entre todos los niveles de la organización, lo cual potencia la colaboración y la dedicación. Se garantiza a través de un intercambio de información claro, transparente y a tiempo entre la dirección, los empleados y otros involucrados. Una comunicación efectiva permitirá a la empresa establecer conexiones de confianza y motivación con los empleados, aumentar la productividad y el bienestar, evitar malentendidos, fomentar la implementación de los planes de recursos humanos, preparar a los trabajadores para las transformaciones, intensificar las habilidades, competencias y eficacia global de los empleados.
- Liderazgo y administración del talento: fomenta competencias de liderazgo en la dirección para guiar y motivar a los equipos, alineando sus metas con la visión corporativa. El liderazgo permitirá la habilidad de guiar y administrar a los trabajadores de una organización, lo que conlleva el proceso de selección, contratación, formación y motivación de los empleados para que aporten al triunfo de la empresa. Así pues, un líder

debe ser un comunicador excepcional, empático, enfocado en metas, inspirar y motivar a su equipo, entender las necesidades personales de los empleados, promover la comunicación entre los empleados, identificar sus fortalezas y debilidades, indicar las oportunidades para su mejora, estimular sus habilidades sociales y conseguir que estos se empeñen.

- Planificación de sucesiones: identifica y prepara a empleados clave para desempeñar roles esenciales en el futuro, garantizando de esta manera la permanencia del talento en la organización. El objetivo de esta estrategia es identificar y cultivar a los líderes futuros de la compañía, asegurando así la continuidad del liderazgo y la estabilidad de la organización. Asimismo, este se enfoca en minimizar el efecto adverso que puede provocar la partida de un líder destacado, garantizar una transición suave en el liderazgo, preservar la estabilidad y fomentar el desarrollo a largo plazo, además de asegurar el funcionamiento adecuado de la organización. Así pues, la organización de sucesiones resultará ventajosa para la compañía, dado que promoverá una cultura de crecimiento y conservación del talento, resguardará frente a interrupciones en las operaciones y favorecerá tanto a los trabajadores como a la entidad.

2.2.3.2 Aspectos Claves en las Estrategias de Gestión de Talento Humano. Según Sánchez (2021), usualmente, las compañías disponen de profesionales con el talento requerido para llevar a cabo labores de excelente calidad y obtener resultados favorables. Por lo tanto, antes de contratar personal externo, a menudo es más rentable y eficiente gestionar adecuadamente el talento ya existente en la organización, que forma parte de los equipos de trabajo. Además, los empleados ya tienen una clara comprensión del funcionamiento y los procedimientos de la empresa, por lo que no requieren capacitación adicional ni deben enfrentar un proceso de

adaptación. Así pues, hay cinco elementos fundamentales en la estrategia de gestión del talento interno, que comprenden:

- Descubrir el talento: frecuentemente, el talento de los trabajadores se encuentra oculto, oculto para la organización, realizando labores en las que no pueden destacar ni exhibir toda su destreza. En este campo, el departamento de recursos humanos, en particular los supervisores o líderes intermedios de cada departamento o sección, desempeñan un rol significativo. Es difícil identificar el talento, por lo que resulta importante tener o formar adecuadamente a los mandos intermedios en la promoción de habilidades y gestión de competencias directivas.

En este contexto, descubrir o identificar el talento puede realizarse de diferentes formas, entre ellas, valorar el rendimiento de los trabajadores, examinar las habilidades que demuestran, evaluar su potencial e identificar a aquellos empleados que poseen una actitud positiva, un espíritu de iniciativa, destrezas de comunicación, integridad y ética, además de habilidades de liderazgo. Así pues, es posible gestionar el talento a través de la implementación de programas de formación continua, la implementación de un plan de reconocimiento y remuneraciones, el fomento del trabajo en equipo, la promoción del trabajo en equipo, la oferta de flexibilidad en el trabajo como trabajo a distancia o horarios más flexibles, la implementación de programas de crecimiento profesional, la creación de un ambiente laboral positivo y colaborativo, y la inversión en el desarrollo personal y profesional de los empleados.

- Adecuadamente utilizar el talento: al reconocer el talento, se introduce la etapa crucial del proceso, situar a cada empleado en el rango jerárquico más apropiado para que su potencial no se esconda bajo tareas, funciones y obligaciones que no estén en concordancia con el

perfil y las oportunidades de cada trabajador. El individuo o individuos responsables de esta planificación del talento deben tener un entendimiento detallado de la estructura y operación de la empresa para poder adaptar los diferentes talentos a diferentes roles, jerarquías y responsabilidades sin que, bajo ninguna circunstancia, se pueda afectar el funcionamiento adecuado de toda la organización. El uso correcto del talento va a requerir el fortalecimiento de las capacidades de los trabajadores, generando para ello un entorno laboral positivo y fomentando la innovación.

- Motivar y conservar el talento: es esencial conservar a los talentos más sobresalientes en la organización, lo cual solo puede lograrse mediante una motivación integral que satisfaga las necesidades financieras, de reconocimiento, bienestar y desarrollo personal y profesional de los empleados. Si un trabajador no se siente a gusto en la empresa, podría aceptar una propuesta de otra organización en el futuro. Para incentivar la motivación y la permanencia del capital humano, las compañías necesitan generar un entorno de trabajo positivo que impulse la comunicación, la empatía, el respeto, la honestidad y la escucha atenta. Además, es importante definir metas precisas que proporcionen a los trabajadores un sentido de orientación y les faciliten valorar su avance; brindar oportunidades de desarrollo a través de una planificación laboral; ofrecer ventajas como sueldos competitivos, horarios adaptables, rebajas y seguros médicos; valorar el esfuerzo mediante programas de incentivos y gratificaciones, ya sean económicas o no; invertir en formación con programas de capacitación y certificación que promuevan el avance; cultivar un sentido de pertenencia donde los empleados sientan que su trabajo es valorado y que pueden avanzar dentro de la empresa; y desarrollar una cultura organizacional positiva para alinear los valores y objetivos de la empresa con los de sus empleados.

- Desarrollar nuevos talentos: También es posible cultivar el talento humano. Para atraer nuevos talentos y adaptarse, además de alimentar y perfeccionar a los ya reconocidos, resulta crucial involucrar a los empleados en desafíos constantes y crear un ambiente laboral que valore la flexibilidad, la proactividad, la autonomía y el deseo de desarrollo personal. Para fomentar el desarrollo del talento de los empleados, se pueden emplear diversas estrategias, tales como la planificación para identificar las necesidades de la organización y establecer objetivos concretos; brindar capacitación que brinde oportunidades de aprendizaje continuo; realizar evaluaciones de desempeño para reconocer fortalezas y áreas de mejora; y realizar evaluaciones de desempeño para detectar puntos fuertes y áreas de mejora; y realizar evaluaciones de desempeño para detectar puntos fuertes y áreas de mejora.; brindar mentoría mediante programas de coaching; proporcionar retroalimentación constante; elaborar planes de carrera que favorezcan el desarrollo profesional; generar un ambiente motivador, estimulante y respetuoso; detectar las debilidades de las habilidades del personal y crear instrumentos de medición que permitan el monitoreo del rendimiento de los empleados.
- Ajustar la organización al talento de sus integrantes: hoy en día, el sistema económico y corporativo se distingue por la globalización, la interrelación de varios componentes y transformaciones que suceden a una rapidez asombrosa. Las compañías necesitan poseer la capacidad de ajustarse a este ambiente, lo que en ocasiones implica modificar su operatividad para ajustarse al talento de sus trabajadores. Es habitual que las empresas posean sistemas de producción tan estrictos que obstaculizan e incluso obstaculizan que los empleados puedan manifestar su creatividad y destrezas al llevar a cabo sus labores. Conformar la organización al potencial de sus empleados conlleva identificar y potenciar

las habilidades de los trabajadores, además de otorgarles responsabilidades que les simplifiquen su implementación. La puesta en marcha de esta modificación facilitará la inclusión de los componentes esenciales mencionados anteriormente; para alcanzar este objetivo, la empresa requiere establecer un plan de comunicación interna, ejecutar encuestas sobre el entorno laboral, implementar programas de desarrollo del liderazgo y diseñar planes de sucesión, todo con el objetivo de equilibrar la organización con las capacidades y habilidades de su personal.

2.3 Operacionalización de las variables

Se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Operacionalización de variables

Objetivo General: Proponer estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar las características actuales de la gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.	ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO	Características	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque estratégico - Atracción y retención de talento - Desarrollo profesional - Evaluación del desempeño - Cultura organizacional - Diversidad e inclusión - Gestión del cambio - Compensación y beneficios - Cultura Corporativa - Bienestar y salud laboral - Tecnología en recursos humanos - Comunicación efectiva - Liderazgo y gestión del talento - Planificación de sucesiones 	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 3-4 5-8 9-10 11-14 15-19 20-21 22-23 24-25 26-27 28-29 30-31 32-33 34-35
Determinar los aspectos claves en las estrategias de gestión del talento manejado en las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.		Aspectos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Descubrir el talento - Utilizar el talento adecuadamente - Motivar y retener el talento - Crear nuevos talentos - Adaptar la organización al talento de sus miembros 	<ul style="list-style-type: none"> 36-37 38-39 40-41 42-43 44-45
Establecer la factibilidad de elaborar estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.	Diseñar estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo.			

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

CAPÍTULO III.

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación.

El presente estudio fue de tipo básica, definida como aquella que se centra en enriquecer y expandir el conocimiento científico sobre la realidad sin buscar aplicaciones prácticas inmediatas (Carrasco, 2019).

En cuanto al diseño de la investigación, se llevó a cabo de forma no experimental, ya que no se modificó la variable y los fenómenos se observaron de forma natural, para luego ser analizados (Arispe et al., 2020). A continuación, la siguiente investigación se ajustó al modelo de proyecto factible, definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016) como una investigación que implica la investigación, desarrollo y creación de una propuesta para solucionar problemas, necesidades o demandas de organizaciones o colectivos sociales. A partir de lo expuesto, este estudio buscó diseñar una propuesta que incluía estrategias de administración del talento para las organizaciones sustentables. Caso: Capellán Santos Bazó, ubicado en el municipio Valera, en el estado de Trujillo.

Al respecto, Palella y Martins (2017) indican las fases de un proyecto factible, entre ellas, el diagnóstico, la factibilidad, el diseño de la propuesta, la ejecución de la propuesta y la evaluación de la propuesta. Para efectos del siguiente estudio, solamente se llevó a cabo dicho proyecto factible en sus tres primeras etapas (diagnostico, factibilidad y diseño de la propuesta), en la cual ésta última, podrá o no ser estimada para una posterior ejecución y evaluación. En cuanto al enfoque, éste fue el cuantitativo, por basarse en la recopilación y análisis de datos numéricos para validar la variable y el logro de los objetivos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Con base a ello, el estudio estuvo apoyándose en indagaciones de amplias muestras poblacionales, cuyos

resultados serán analizados de forma estadística. Finalmente en lo que concierne al nivel de investigación, este fue descriptivo, definido por Arias (2016) como aquel que consiste en caracterizar un fenómeno, hecho, individuo o grupo para con ello establecer su estructura o comportamiento.

3.2 Población y muestra

La población se refiere al conjunto de unidades de análisis que serán objeto de estudio y sobre las cuales se generalizarán los hallazgos de la misma (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Por lo tanto, el grupo de estudio se conformó por los trabajadores vinculados al Serpentario Santos Bazó, situado en el municipio Valera, en el estado de Trujillo, compuesto por un total de cuatro (04) individuos. En relación con la muestra, se utilizó una muestra no probabilística censal, entendida como la que involucra trabajar con toda la población objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023), donde se escogieron todos los trabajadores presentes en el Serpentario Santos Bazó, ubicado en el municipio Valera, estado Trujillo, conformada por cuatro (04) individuos que constituyeron los sujetos informantes.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la encuesta como método para la recopilación de datos, entendida como un procedimiento utilizado en la investigación que busca obtener datos que proporciona un conjunto o muestra de individuos sobre sí mismos, o en relación con un asunto específico (Arias, 2016). En cuanto al instrumento utilizado para la recopilación de datos, se utilizó el cuestionario (Ver anexo 1), que se define como un instrumento de investigación social que se emplea para examinar y recolectar datos, mediante cuestionamientos realizados de manera directa o indirecta a las personas objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023).

De esta forma, el instrumento estuvo estructurado por un total de cuarenta y cinco (45) ítems, empleando para ello una escala de Likert, con una valoración ordinal compuesta por 5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = En ocasiones, 2 = Casi nunca, 1 = Nunca. El mismo estará distribuido en dos dimensiones: D1 Características (del 1 al 35) y D2 Aspectos claves (del 36 al 45). Los niveles a considerar para la variable Estrategias de Gestión del Talento estarán determinados por Ineficiente, cuando se obtengan puntajes entre el intervalo de 45 a 105 puntos, Moderado de 106 a 166 puntos y Eficiente de 167 a 225 puntos.

3.4 Validez y confiabilidad

Respecto a la validez del instrumento a utilizar, fue determinada por medio del juicio de expertos (Ver anexo 2). Por su parte la confiabilidad se estimó empleando el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un valor de 0.819 demostrando así una alta confiabilidad (Ver anexo 3).

3.5 Procedimiento metodológico

En primer lugar, se realizó un diagnóstico para determinar la situación actual de la organización sostenible Serpentario Santos Bazó, ubicado en el municipio Valera, estado Trujillo, así como la estructuración y aplicación del cuestionario destinado para la variable, con el fin de posteriormente proceder a un análisis de contenido, siguiendo una metodología deductiva que permitió apreciar el comportamiento de la variable y dimensiones en los datos recolectados.

Además, se llevó a cabo la comparación de los resultados obtenidos a través del análisis de contenido con la información recopilada en otras fuentes, como la revisión bibliográfica y los antecedentes previos al estudio. Finalmente, se interpretaron los resultados del análisis en función de los objetivos de investigación y del marco teórico utilizado para extraer conclusiones sobre las estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo. Con ello, el presente estudio estableció la factibilidad

para efectuar el mismo, y finalmente diseñó estrategias de gestión del talento para la organización sometida a investigación.

3.6 Técnicas de análisis de datos

Tras completar la recopilación de datos, se procedió a registrar y codificar esta información en un archivo para crear una base de datos en Microsoft Excel. Posteriormente, se aplicó la estadística descriptiva para determinar las frecuencias de las respuestas, que se expusieron mediante gráficos y tablas, según las categorías de medición de cada variable.

CAPITULO IV.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Presentacion y analisis de resultados

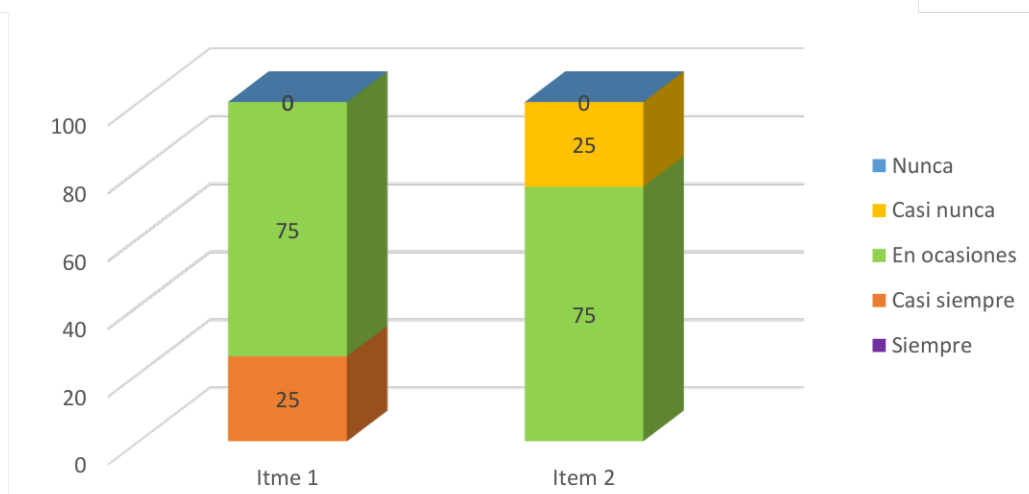
Dimension: Características

Tabla 2. Enfoque estratégico

Indicador: Enfoque estratégico											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
1	Son consideradas las determinantes que se vinculan al talento humano en las metas a largo plazo de la empresa.	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0
2	Las políticas y procesos de recursos humanos concuerdan con los objetivos y la misión de la organización.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 1. Enfoque Estratégico



Fuente: Tabla 2. Enfoque estratégico

De acuerdo a los datos revelados en la tabla 2 relacionada al enfoque estratégico se observa a un 75% de la población analizada quienes manifestaron que en ocasiones son consideradas las determinantes que se vinculan al talento humano en las metas a largo plazo de la empresa, mientras que un 25% indicó la opción casi siempre. Con referencia a si las políticas y procesos de recursos

humanos concuerdan con los objetivos y la misión de la organización un 75% seleccionó la opción en ocasiones y un 25% la opción casi nunca.

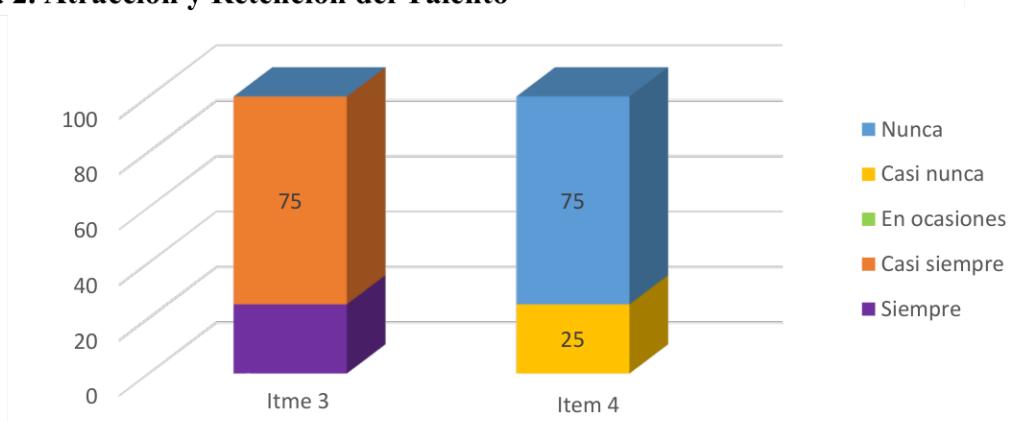
Estos resultados difieren en cierta parte con las teorías expuestas por Dessler (2017) quien indica que la administración del talento humano debe estar en completa sintonía con las metas y propósitos de la organización. Esto significa que las decisiones relacionadas con el talento deben tener en cuenta los objetivos a largo plazo de la compañía, además de asegurar que las políticas y procedimientos de recursos humanos estén alineados con la misión y las metas institucionales.

Tabla 3. Atracción y retención del talento

Indicador: Atracción y retención de talento											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
3	Se captan los aspirantes correctos que posean las capacidades, habilidades y valores que concuerden con la misión y visión de la organización.	1	25	3	75	0	0	0	0	0	0
4	La organización emplea el <i>employer branding</i> para establecer y preservar una marca empleadora fuerte.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 2. Atracción y Retención del Talento



Fuente: Tabla 3. Atracción y retención de talento

Por su parte la tabla 3, orientada al análisis de la atracción y retención del talento humano se obtuvo que el 75% de los encuestados opinó que casi siempre son captados los aspirantes

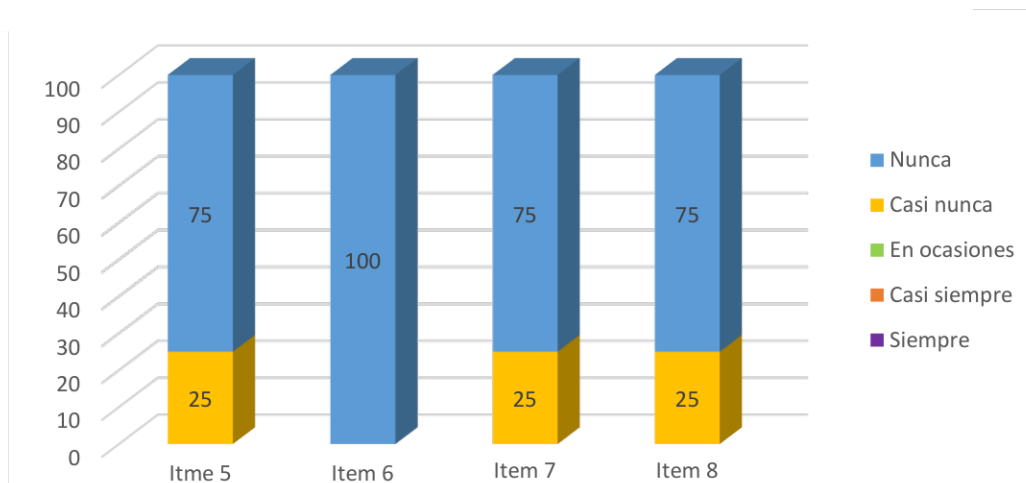
correctos que posean las habilidades idóneas concordantes con la misión y visión de la organización, mientras que el 25% restante indicó la alternativa siempre. Con respecto al empleo del *employer branding* para establecer y preservar una marca empleadora fuerte, 75% indicó la opción nunca y el 25% restante la opción casi siempre.

En esta oportunidad, los resultados demuestran la débil aplicación de herramientas como el *employer branding* para ejercer atracción y retención del talento, siendo esto fundamental para su éxito a largo plazo. Estas organizaciones deben centrarse en la búsqueda de atraer a empleados mediante las herramientas asertivas y beneficiosas para el éxito de la organización tal y como lo señala Dessler (2017), al igual que mantener colaboradores que compartan sus valores de responsabilidad social, ambiental y ética, pues al orientarse en la sostenibilidad, esta entidad no solo mejora su imagen, sino que también crean un entorno en el que el talento desea permanecer y crecer, asegurando así su continuidad y éxito organizacional en el tiempo.

Tabla 4. Desarrollo Profesional

Indicador: Desarrollo profesional											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
5	La formación a los trabajadores es continua y se otorga mediante cursos, talleres y/o certificaciones.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
6	Se implementa los programas de mentoría y coaching en el personal adscrito a la organización.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
7	Se destaca la evaluación y retroalimentación al personal para detectar fortalezas y áreas que necesitan mejora.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
8	Se informa al personal acerca de las distintas regulaciones y leyes vinculadas a la gestión del talento humano.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 3. Desarrollo Profesional

Fuente: Tabla 4. Desarrollo profesional

Los resultados recolectados en la tabla 4 indican un 75% de los encuestados que manifestaron nunca recibir una formación continua para su formación, mediante cursos, talleres y/o certificaciones, mientras que el 25% restante indicó la opción casi nunca. 100% destacó la opción nunca en cuanto a la implementación de programas de mentoría y coaching aplicados en el personal por parte de la organización. 75% destacó que nunca se realiza evaluación y retroalimentación al personal para detectar fortalezas y áreas que necesitan mejora y 75% manifestó que nunca se informa al personal acerca de las distintas regulaciones y leyes vinculadas a la gestión del talento humano.

Las respuestas recolectadas revelan acentuadas diferencias con lo expuesto por Dessler (2017) quien sus teorías destacan que el desarrollo profesional del talento humano es una estrategia clave ya que, al invertir en la capacitación y el crecimiento de sus empleados, las organizaciones sostenibles no solo mejoran sus habilidades y conocimientos de sus colaboradores, sino que también fortalecen su compromiso y motivación. Esto crea un ambiente laboral más productivo y alineado con los valores de sostenibilidad, como la innovación, la responsabilidad y el respeto por el entorno y la comunidad. Además, al ofrecer oportunidades de desarrollo, las organizaciones

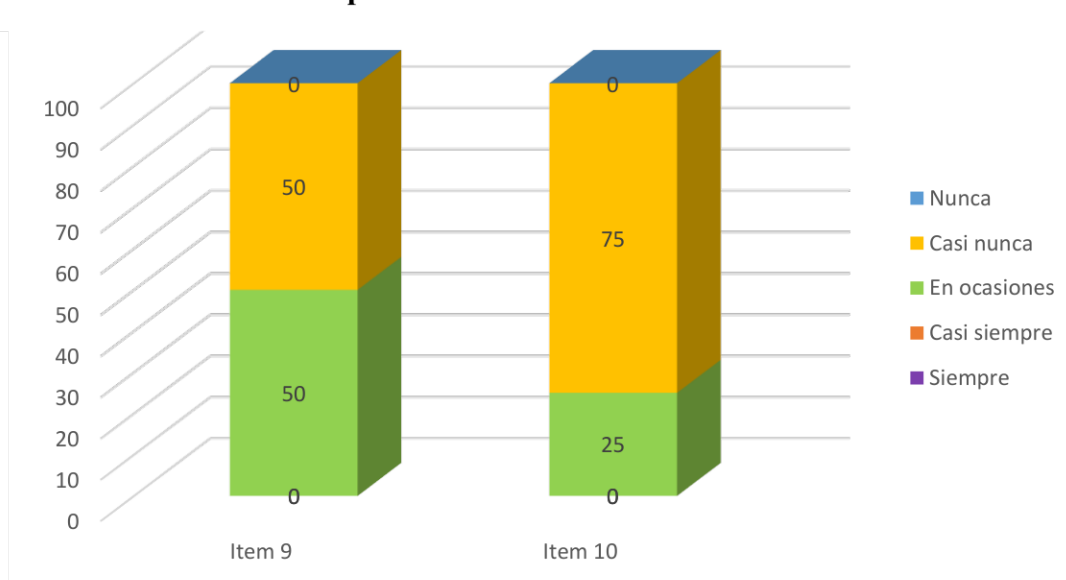
fomentan la retención del talento, reducen la rotación y aseguran que su capital humano esté preparado para afrontar los desafíos futuros.

Tabla 5. Evaluación del Desempeño

Indicador: Evaluación del desempeño											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
9	Se consideran las metas de la evaluación del rendimiento para reconocer éxitos y promover el crecimiento en el personal.	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
10	En la evaluación del rendimiento se tienen en cuenta diferentes técnicas y herramientas para una medición eficaz.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 4. Evaluación de Desempeño



Fuente: Tabla 5. Evaluación del desempeño

Con relación a la evaluación del desempeño, se obtuvo en la tabla 5 un 50% de los entrevistados que manifestaron en ocasiones ser consideradas las metas de la de la evaluación del rendimiento para reconocer éxitos y promover el crecimiento en el personal; mientras que el 50% restante indicó casi nunca. Seguidamente un 75% de los encuestados reveló que casi nunca se

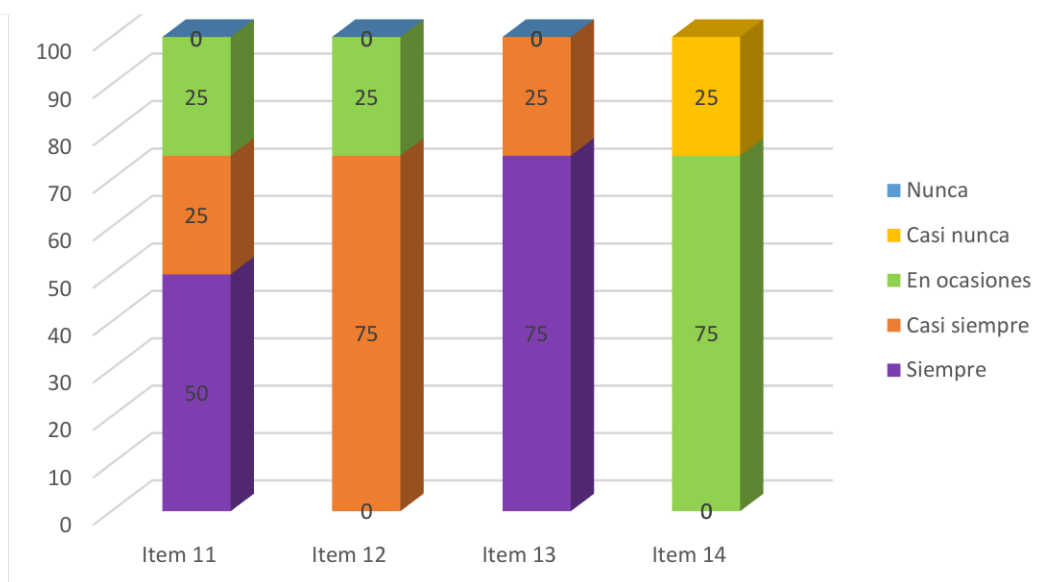
tienen en consideración técnicas y herramientas diferentes para una medición eficaz de la evaluación del rendimiento.

Esta información difiere en gran parte de lo expuesto por Dessler (2017) quien le suma gran importancia a la evaluación del desempeño y rendimiento de los colaboradores, debido a que asegura que los empleados contribuyen de manera efectiva a los objetivos de sostenibilidad. Esta evaluación permite identificar las fortalezas y áreas de mejora de cada trabajador, alineando sus habilidades y esfuerzos con los valores y metas sostenibles de la organización; además, ayuda a motivar a los empleados, ofreciéndoles retroalimentación constructiva y reconocimiento, lo que fomenta su compromiso y desarrollo profesional. También facilita la planificación de capacitaciones y el crecimiento del talento, asegurando que la organización cuente con un equipo capacitado y motivado para afrontar los desafíos futuros.

Tabla 6. Cultura Organizacional

Indicador: Cultura Organizacional											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
11	Se promueve un ambiente laboral positivo y que incentive la cooperación, innovación y dedicación de los trabajadores.	2	50	1	25	1	25	0	0	0	0
12	La organización se esfuerza en captar y mantener talento humano a través de su crecimiento, formación, motivación y compromiso.	0	0	3	75	1	25	0	0	0	0
13	Se fomenta una comunicación franca y cooperativa entre los integrantes de la organización.	3	75	1	25	0	0	0	0	0	0
14	Se fomenta la capacidad de adaptación al cambio a través de la resistencia organizacional y la innovación.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 5. Cultura Organizacional

Fuente: Tabla 6. Cultura Organizacional

Con referencia a la cultura organizacional, la tabla 6 revela un 50% de la población la cual señaló la alternativa siempre, indicando que de esta forma se promueve un ambiente laboral positivo y que incentive la cooperación, innovación y dedicación de los trabajadores. Por su parte un 25% destacó la alternativa casi siempre y el 25% restante la alternativa en ocasiones. En cuanto a la captación y mantenimiento del talento humano a través del crecimiento, formación, motivación y compromiso, un 75% indicó que esto sucede casi siempre y un 25% en ocasiones. Seguidamente el fomento de la comunicación franca y efectiva entre los integrantes de la organización, por lo que un 75% indicó que siempre se propicia y un 25% casi siempre. Finalmente un 75% indicó que en ocasiones se fomenta la capacidad de adaptación al cambio a través de la resistencia organizacional y la innovación, mientras que el 25% indicó la opción casi nunca.

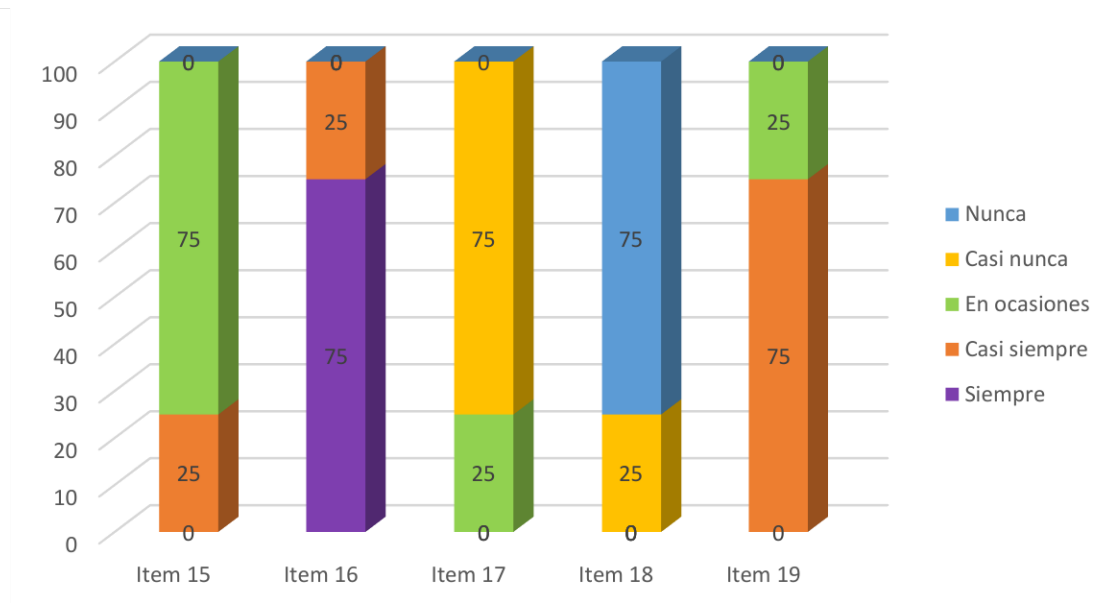
Los resultados recolectados permiten indicar, que existe un mediano fomento de la cultura organizacional, implicando que la entidad está haciendo esfuerzos para promover valores, prácticas y comportamientos que apoyan la sostenibilidad, pero aún hay espacio para fortalecer

estos aspectos. Esto puede reflejarse en la implementación de políticas ambientales y sociales en los colaboradores, así como en la sensibilización de estos, aunque quizás no de manera completamente integrada o consistente en toda la organización, sobre todo en la capacidad de adaptación a los cambios. En este nivel, la cultura organizacional comienza a alinearse con los principios sostenibles, pero todavía requiere mayor compromiso, comunicación y participación para convertirse en un pilar fuerte que impulse verdaderamente la sostenibilidad a largo plazo. En líneas generales, es un paso positivo, pero para lograr un impacto más profundo, se necesita seguir promoviendo y consolidando estos valores en todos los niveles de la organización, esto en concordancia con lo establecido por Dessler (2017) quien sostiene en sus teorías sobre esta característica.

Tabla 7. Diversidad e Inclusión

Indicador: Diversidad e inclusión											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
15	Se tiene en cuenta las políticas de contratación para así establecer procesos de selección que busquen activamente aspirantes de diferentes procedencias y experiencias.	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0
16	Se valora la formación en diversidad e inclusión a todos los trabajadores para promover una cultura de respeto y entendimiento.	3	75	1	25	0	0	0	0	0	0
17	Se utiliza programas de mentoría que vinculen a trabajadores de diversos niveles y orígenes promoviendo el crecimiento profesional y personal.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0
18	Se evalúa el avance en la diversidad e inclusión mediante métricas y encuestas para detectar áreas de mejora y festejar los éxitos.	0	0	0	0	0	0	1	25	3	75
19	Se establecen espacios seguros para que los empleados se sientan confiados al expresar sus experiencias e inquietudes.	0	0	3	75	1	25	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 6. Diversidad e Inclusión

Fuente: Tabla 7. Diversidad e inclusión

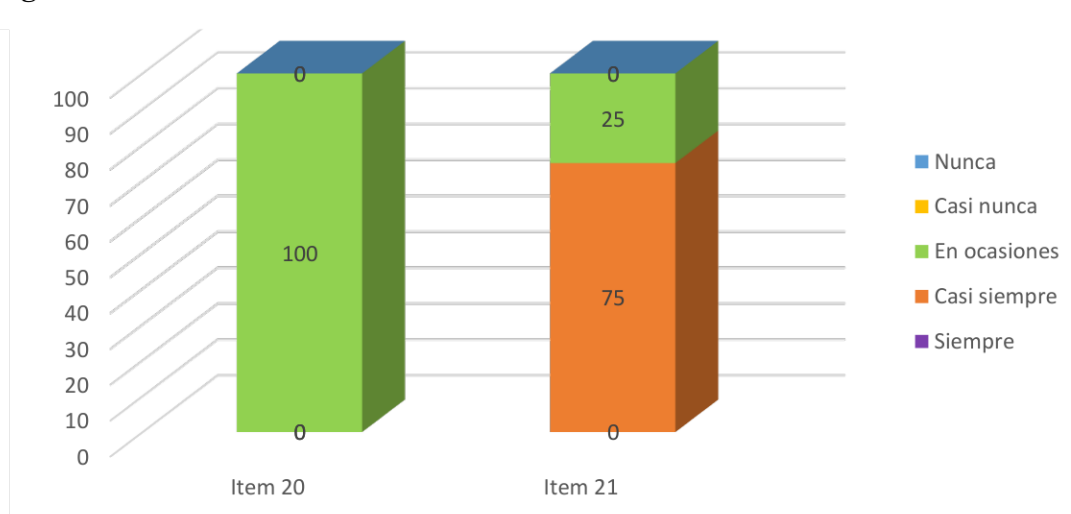
En la tabla 7, orientada al análisis de la diversidad e inclusión se observa un 75% de sujetos que seleccionaron la opción en ocasiones mientras que el 25% restante seleccionó la opción casi siempre, cuando se refieren a considerar las políticas de contratación para establecer procesos de selección que busquen activamente aspirantes de diferentes procedencias y experiencias. 75% indicó que siempre se valora la formación en diversidad e inclusión a todos los trabajadores para promover una cultura de respeto y entendimiento, mientras que un 25% indicó casi siempre. 75% destacó que casi nunca se utilizan programas de mentoría que vinculen a trabajadores de diversos niveles y orígenes promoviendo el crecimiento profesional y personal, mientras que el 25% destacó en ocasiones. 75% indicó que nunca se evalúa el avance en la diversidad e inclusión mediante métricas y encuestas para detectar áreas de mejora y festejar los éxitos, mientras que un 25% indicó casi nunca. Finalmente, un 75% destacó la opción casi siempre al referirse al establecimiento de espacios seguros para que los empleados se sientan confiados al expresar sus experiencias e inquietudes, mientras que el 25% restante destacó la opción en ocasiones.

En este sentido, se observa variabilidad en cuanto a los aspectos que pueden indicar como la entidad manera o implementa la diversidad e inclusión, logrando destacar que no existen métricas y encuestas para detectar áreas de mejora y festejar los éxitos; así como la ausencia de programas de mentoría que vinculen a trabajadores para promover el crecimiento profesional y personal. Con estas particularidades, las respuestas para esta oportunidad difieren en cierta parte con lo expuesto por Dessler (2017), ya que dicho autor confirma que la diversidad e inclusión son fundamentales para promover un ambiente de trabajo equitativo y enriquecedor. Este autor de igual forma asevera, que al valorar diferentes perspectivas, experiencias y habilidades, la organización puede innovar mejor, tomar decisiones más acertadas y adaptarse a los cambios del entorno; además, fomentar la inclusión ayuda a crear un clima laboral donde todos los empleados se sienten valorados y motivados, lo que aumenta su compromiso y productividad. En el contexto de sostenibilidad, esto también significa que la organización está comprometida con la justicia social y la igualdad, aspectos clave para lograr un impacto positivo en la comunidad y en el medio ambiente.

Tabla 8. Gestión del cambio

Indicador: Gestión del cambio											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
20	Se implementan con regularidad nuevas políticas o procesos a la organización.	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
21	La organización se preocupa por transformar la mentalidad y comportamiento de sus trabajadores para que estén alineados con los objetivos y la visión de la empresa.	0	0	3	75	1	25	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 7. Gestión del Cambio

Fuente: Tabla 8. Gestión del cambio

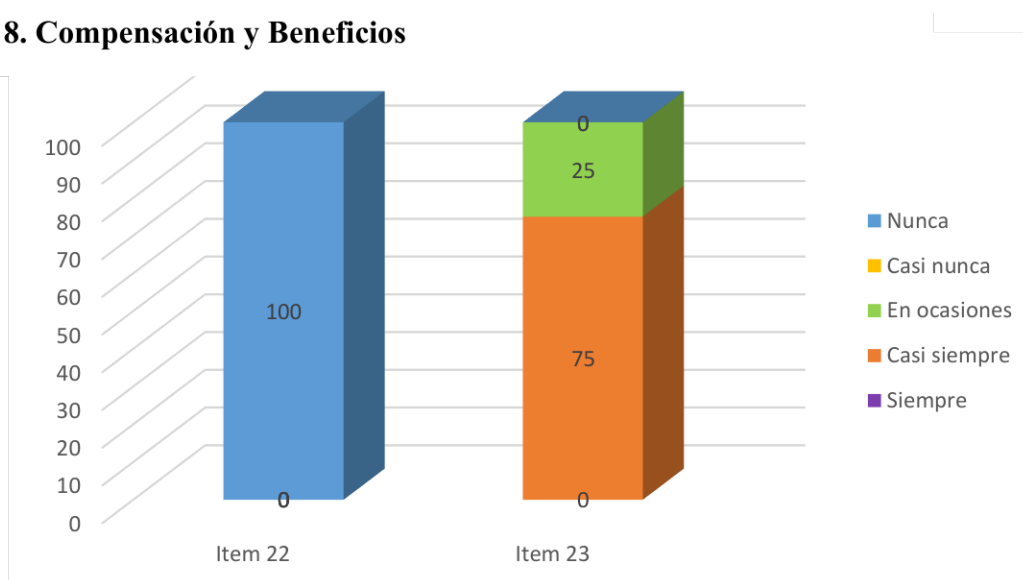
En la tabla 8 se observa un 100% de los entrevistados quienes manifiestan que en ocasiones se implementan con regularidad nuevas políticas o procesos a la organización. De igual manera un 75% indicó que casi siempre la organización se preocupa por transformar la mentalidad y comportamiento de sus trabajadores para que estén alineados con los objetivos y la visión de la empresa, mientras que un 25% indico la opción en ocasiones.

De acuerdo a estos resultados, es importante destacar que los mismos medianamente concuerdan con lo expuesto por Dessler (2017) quien en sus teorías reseña que este proceso implica preparar, apoyar y ayudar a los empleados a aceptar e implementar cambios que promuevan prácticas más responsables y respetuosas con el medio ambiente y la sociedad. Una gestión efectiva del cambio fomenta la comunicación clara, la participación activa del personal y la capacitación continua, lo que facilita la aceptación y el compromiso de los empleados en adición a involucrar a los colaboradores en el proceso, fortaleciendo de esta forma su motivación y sentido de pertenencia, lo que resulta en una transición más suave y en la consolidación de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

Tabla 9. Compensación y Beneficios

Indicador: Compensación y beneficios											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
22	La organización desarrolla políticas de remuneración que atraigan y retengan talento humano.	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
23	La organización desarrolla beneficios adicionales que atraigan y retengan talento humano.	0	0	3	75	1	25	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 8. Compensación y Beneficios

Fuente: Tabla 9. Compensación y beneficios

Los resultados de la tabla 9 revelan la compensación y beneficios empleada en los sujetos analizados, por lo que un 100% destacó que la organización nunca desarrolla políticas de remuneración que atraigan y retengan talento humano. Por otra parte, el 75% de los sujetos señaló que la organización casi siempre desarrolla beneficios adicionales que atraigan y retengan talento humano, mientras que el 25% señaló la alternativa en ocasiones. Es de hacer notar, que la información recolectada revela la desestimación de las políticas de remuneración para animar a su

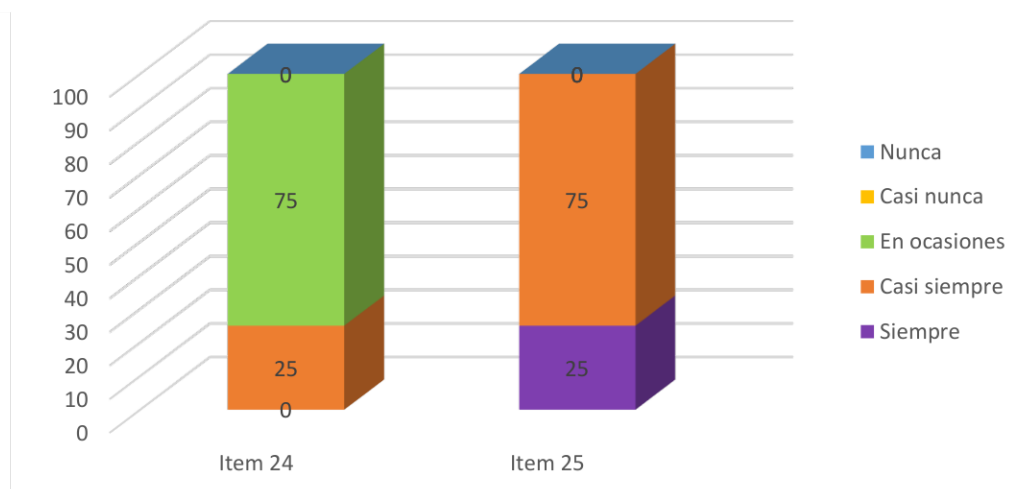
fuerza trabajadora, pero, desde otro ángulo, si se preocupa por otorgar beneficios adicionales para compensar tales fines.

Al respecto, Dessler (2017) manifiesta en sus teorías las maneras en que una entidad sostenible puede compensar y beneficiar al talento humano, destacando que dicha característica dentro de las estrategias analizadas se ejecuta con el fin de atraer, motivar y retener a los empleados. Cuando una organización apuesta por la sostenibilidad, suele ofrecer beneficios que promueven el bienestar de sus empleados, como programas de salud, capacitación, horarios flexibles o incentivos relacionados con prácticas responsables. Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también refuerza el compromiso de los empleados con los valores sostenibles de la empresa. Además, una política de compensación justa y transparente ayuda a crear un ambiente laboral ético y equitativo, lo cual es fundamental para mantener una cultura organizacional sólida y responsable.

Tabla 10. Cultura Corporativa

Indicador: Cultura corporativa											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
24	La organización no solo capta y conserva el talento, sino que también potencia el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.	0	0	1	25	3	75	0	0	0	0
25	La empresa fomenta una cultura que represente sus principios y metas, a la vez que promueve un ambiente donde los empleados puedan avanzar.	1	25	3	75	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 9. Cultura Corporativa

Fuente: Tabla 10. Cultura Corporativa

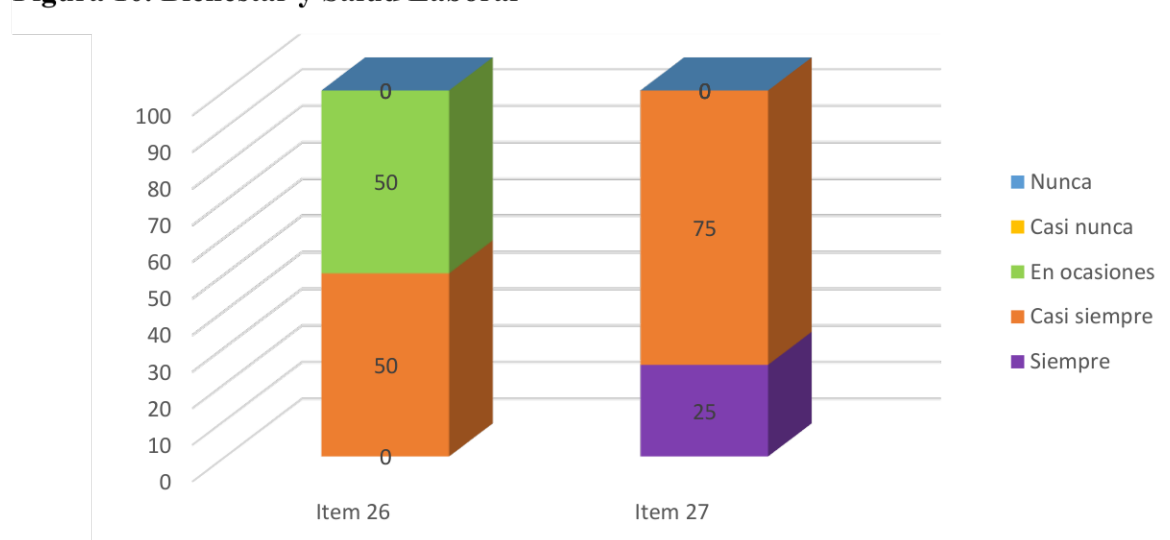
En relación a la cultura corporativa, la tabla 10 demuestra un 75% que seleccionó la opción en ocasiones, cuando se interrogó si la entidad no solo capta y conserva el talento, sino que también potencia el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, mientras que el 25% señaló la opción casi siempre. De igual forma, un 75% señaló que casi siempre la entidad fomenta una cultura que represente sus principios y metas, a la vez que promueve un ambiente donde los empleados puedan avanzar, mientras que el 25% restante señaló la opción siempre.

Estas respuestas generan una apreciación medianamente correcta en comparación a las teorías expuestas por Dessler (2017), quien centra en la cultura corporativa el fomento de valores como la responsabilidad, la ética y el compromiso con el medio ambiente y la comunidad. Esta cultura fomenta un ambiente en el que los empleados se sienten parte de un propósito mayor, promoviendo la colaboración, la innovación y el respeto por la diversidad. Además, impulsa prácticas responsables y sostenibles en todas las áreas de la organización, lo que fortalece la identidad y la reputación de la empresa. Cuando la cultura corporativa está alineada con los principios de sostenibilidad, el talento humano se motiva a contribuir activamente, generando un impacto positivo tanto interno como externo.

Tabla 11. Bienestar y Salud Laboral

Indicador: Bienestar y salud laboral											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
26	La empresa ejecuta programas que fomenten la salud física y mental de los trabajadores, garantizando un balance entre el trabajo y la vida personal.	0	0	2	50	2	50	0	0	0	0
27	La empresa influye positivamente en la productividad de los empleados y favoreciendo a su vez la reputación de la compañía con una mejor imagen en el ambiente.	1	25	3	75	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 10. Bienestar y Salud Laboral

Fuente: Tabla 11. Bienestar y salud laboral

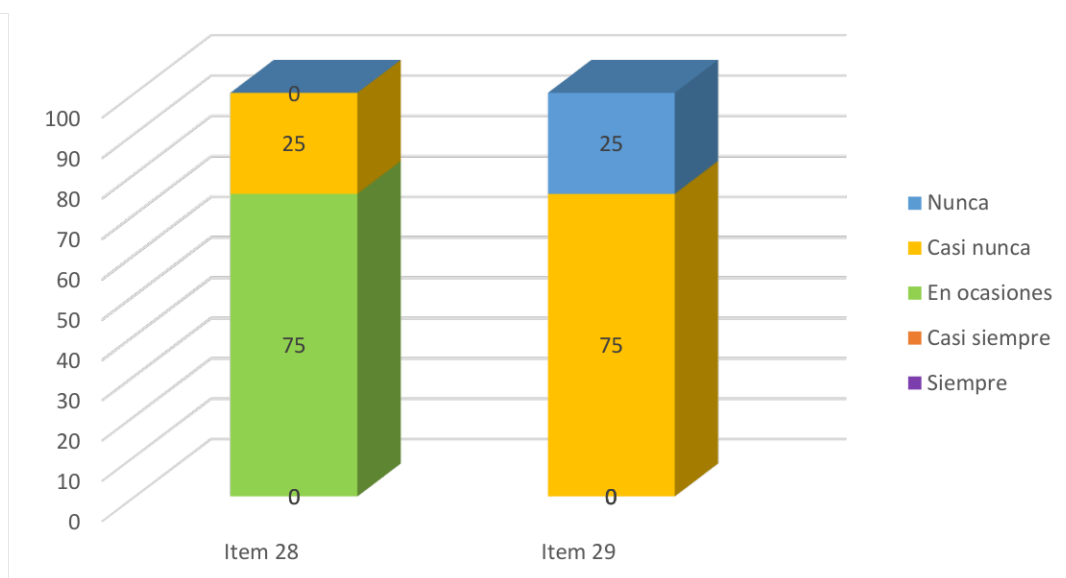
La tabla 11, revela la información relacionada con el bienestar y la salud laboral, señalando que para ello, un 50% manifestó que casi siempre la empresa ejecuta programas que fomenten la salud física y mental de los trabajadores, garantizando un balance entre el trabajo y la vida personal. El otro 50% restante destacó la opción en ocasiones. De igual forma, para el ítem seguido el 75% de los sujetos analizados señaló que casi siempre la empresa influye positivamente en la productividad de los empleados y favoreciendo a su vez la reputación de la compañía con una mejor imagen en el ambiente; afirmación que el 25% restante señaló con la opción siempre.

Desde estas apreciaciones, se revela que la empresa muestra interés en mantener el bienestar y la salud laboral de sus colaboradores, situación que permite indicar la concordancia con lo expuesto por Dessler (2017), ya que son fundamentales para mantener a los empleados felices, productivos y comprometidos. Estas organizaciones suelen promover ambientes de trabajo seguros, saludables y equilibrados, ofreciendo programas de prevención, apoyo psicológico y condiciones laborales justas. Al cuidar la salud física y mental de su talento, también fomentan una cultura de respeto y responsabilidad, lo que a su vez mejora la satisfacción laboral y reduce el ausentismo. Además, al priorizar el bienestar, las empresas demuestran su compromiso con la sostenibilidad social, creando un entorno en el que los empleados se sienten valorados y motivados a contribuir a los objetivos sostenibles de la organización.

Tabla 12. Tecnología y Recursos Humanos

Indicador: Tecnología en recursos humanos											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
28	La organización hace uso de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de selección de personal, capacitación, valoración y comunicación interna.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
29	La empresa emplea herramientas digitales tales como, programas de selección y contratación de personal, plataformas de gestión del rendimiento, sistemas de regulación de horarios, soluciones de formación en línea, análisis de datos, programas de gestión de nómina, firma digital, entre otros.	0	0	0	0	0	0	3	75	1	25

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 11. Tecnología en Recursos Humanos

Fuente: Tabla 12. Tecnología en recursos humanos

La información revelada por la tabla 12 demuestra cómo el 75% de la población afirma que en ocasiones la organización hace uso de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de selección de personal, capacitación, valoración y comunicación interna, mientras que el restante 25% destacó que casi nunca. En lo que concierne a las herramientas digitales para el manejo administrativo y operativo del personal se observó, un 75% el cual señaló que casi nunca se emplean y un 25% indicó nunca.

En este sentido, se evidencia el escaso manejo de herramientas tecnológicas y digitales para mejorar el manejo del personal, incluyendo las labores operacionales, administrativas y efectividad de su comunicación interna. En este sentido, las respuestas permiten inferir que se difiere de las teorías citadas en la presente investigación, ya que el uso de la tecnología y las herramientas digitales apoyarán al desenvolvimiento de una gestión eficiente y efectiva a su talento humano. Estas herramientas facilitan procesos como la selección, capacitación, evaluación y comunicación con los empleados, además de permitir recopilar datos para tomar decisiones

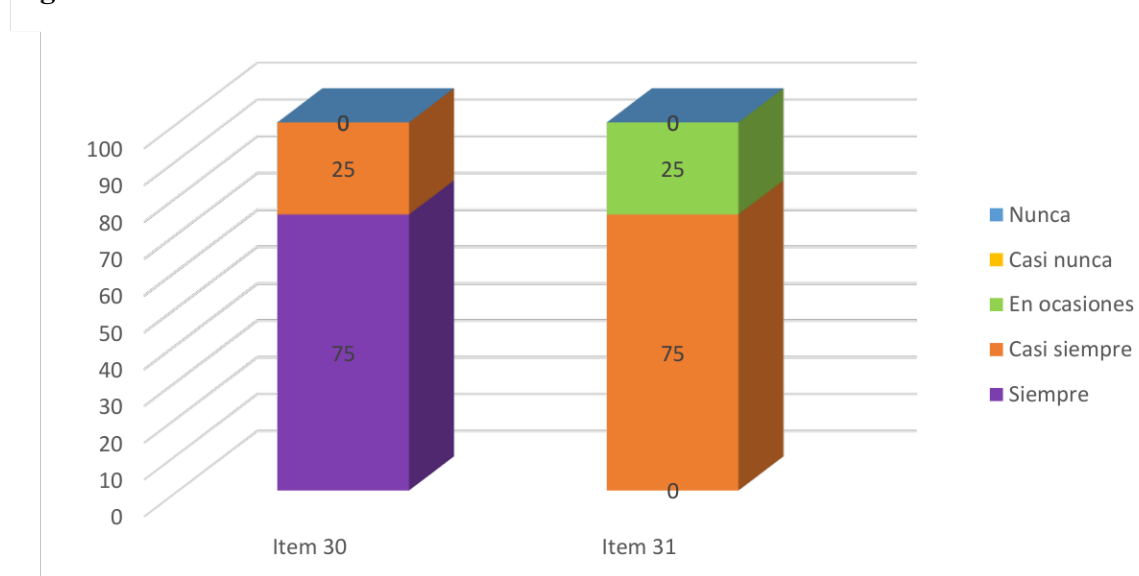
informadas y mejorar el bienestar laboral. Al emplear tecnologías sostenibles y responsables, las empresas también refuerzan su compromiso con el cuidado del medio ambiente y la innovación.

Tabla 13. Comunicación Efectiva

Indicador: Comunicación efectiva											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
30	Se promueve un intercambio transparente y abierto entre todos los niveles de la organización.	3	75	1	25	0	0	0	0	0	0
31	En la comunicación interna, se establecen conexiones de confianza y motivación con los empleados.	0	0	3	75	1	25	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 12. Comunicación Efectiva



Fuente: Tabla 13. Comunicación Efectiva

La tabla 13 revela un 75% que indicó siempre promover un intercambio transparente y abierto entre todos los niveles de la organización, mientras que el 25% destacó casi siempre. Por otra parte, el 75% indicó que casi siempre en la comunicación interna, se establecen conexiones de confianza y motivación con los empleados, mientras que el otro 25% seleccionó la alternativa en ocasiones.

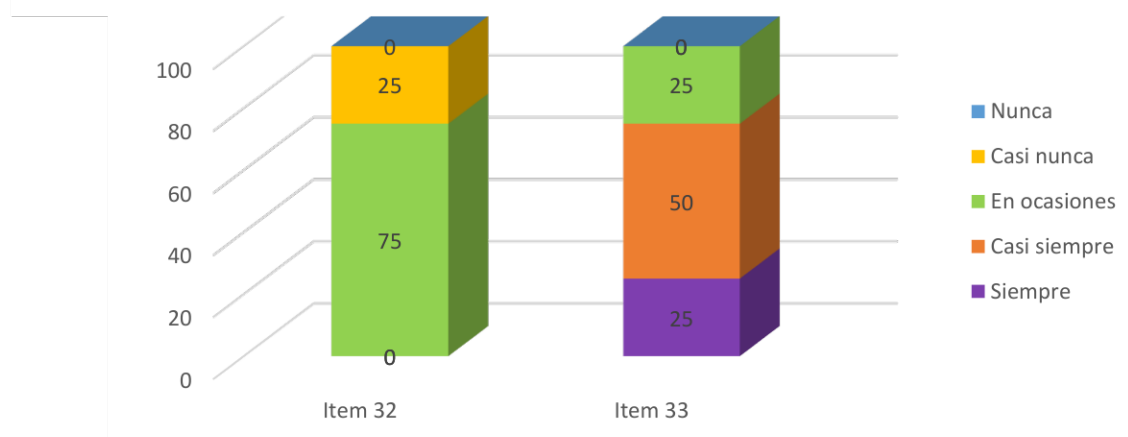
Con estas respuestas, se evidencia la concordancia con lo expuesto por autores como Dessler (2017), ya que en sus teorías se afirma lo fundamental que es para las organizaciones sostenibles, una comunicación efectiva debido a la ayuda que presta a los empleados para comprender claramente los objetivos, valores y expectativas de la empresa. Una buena comunicación fomenta la confianza, el trabajo en equipo y el compromiso de los empleados, lo que contribuye a un ambiente laboral saludable y productivo. Además, en organizaciones sostenibles, la comunicación transparente y abierta también refuerza el compromiso con prácticas responsables y el bienestar social.

Tabla 14. Liderazgo y Gestión del Talento

Indicador: Liderazgo y gestión del talento											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
32	Se desarrollan habilidades de liderazgo en la dirección para orientar y estimular a los equipos, sincronizando sus objetivos con la visión de la empresa.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
33	El o los líderes son comunicadores excepcionales, empáticos, centrados en objetivos, inspiradores y motivadores a su equipo de trabajo.	1	25	2	50	1	25	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 13. Liderazgo y Gestión del Talento



Fuente: Tabla 14. Liderazgo y gestión del talento

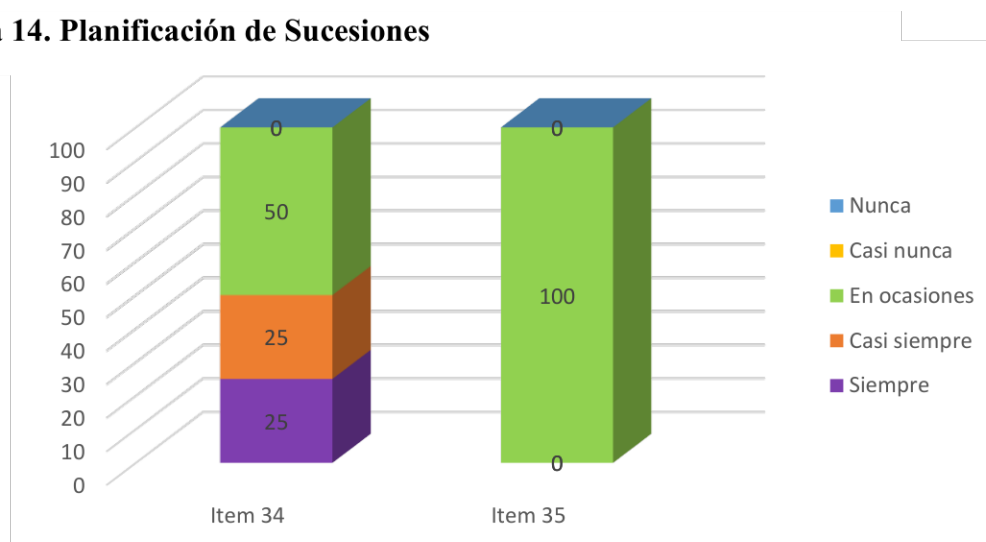
La tabla 14 revela lo concerniente al liderazgo y la gestión del trabajo, donde un 75% indicó que en ocasiones, se desarrollan habilidades de liderazgo en la dirección para orientar y estimular a los equipos, sincronizando sus objetivos con la visión de la empresa, y un 25% indicó casi nunca. Seguidamente un 50% indicó que casi siempre el o los líderes son comunicadores excepcionales, empáticos, centrados en objetivos, inspiradores y motivadores a su equipo de trabajo, 25% indicó siempre y el otro 25% en ocasiones.

Para esta oportunidad, los resultados demuestran una gestión de liderazgo medianamente aplicable a la organización, siendo preciso indicar que para un acertado manejo del talento humano en este tipo de entidades, la misma debe inspirar y guiar a los empleados hacia prácticas responsables y sostenibles, ya que un buen líder fomenta un ambiente de trabajo positivo, motivando a su equipo y promoviendo el desarrollo del talento humano. La gestión del talento en estas organizaciones se enfoca en atraer, capacitar y retener a personas comprometidas con los valores de sostenibilidad, innovación y responsabilidad social, aspecto consentidor de que un liderazgo efectivo y una gestión adecuada del talento ayudan a que la organización sea más resiliente, ética y orientada a un crecimiento sostenible a lo largo del tiempo.

Tabla 15. Planificación de Sucesiones

Indicador: Planificación de sucesiones											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
34	Se identifica y prepara a empleados clave para desempeñar roles esenciales en el futuro, garantizando de esta manera la permanencia del talento en la organización.	1	25	1	25	2	50	0	0	0	0
35	Ante la partida de un líder destacado, la empresa se preocupa por garantizar una transición suave por la ausencia de este, preservando para ello la estabilidad y fomentando el desarrollo a largo plazo.	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 14. Planificación de Sucesiones

Fuente: Tabla 15. Planificación de sucesiones

La tabla 15, referida a la planificación de sucesiones, se revela un 50% de sujetos quienes afirmaron que en ocasiones se identifica y prepara a empleados clave para desempeñar roles esenciales en el futuro, garantizando de esta manera la permanencia del talento en la organización, 25% señaló la opción casi siempre y 25% la opción siempre. Asimismo, el 100% de los sujetos analizados manifestó que solo en ocasiones ante la partida de un líder destacado, la empresa se preocupa por garantizar una transición suave por la ausencia de este, preservando para ello la estabilidad y fomentando el desarrollo a largo plazo.

Desde esta perspectiva, los resultados medianamente cumplen con lo expuesto por Dessler (2017), quien manifiesta que la planificación de sucesiones asegura que haya personas preparadas para ocupar puestos clave en el futuro, manteniendo la continuidad y estabilidad; esto ayuda a desarrollar y retener talento interno, promoviendo el crecimiento profesional y fortaleciendo la cultura organizacional. Además, en organizaciones sostenibles, esta planificación también fomenta la responsabilidad social y el compromiso con el desarrollo de sus empleados, asegurando que la organización pueda adaptarse a cambios y seguir siendo competitiva a largo plazo.

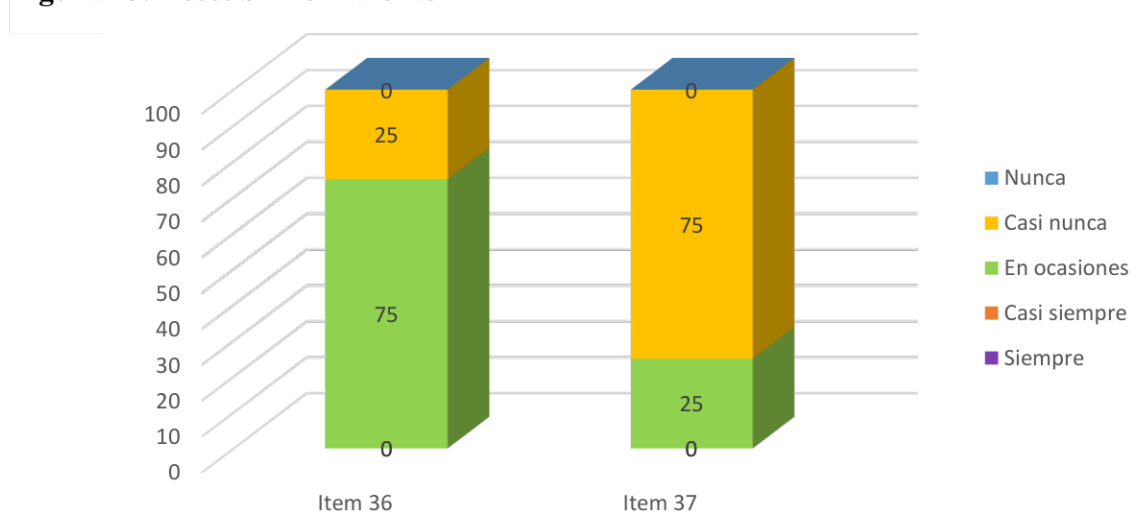
Dimensión: Aspectos Claves

Tabla 16. Descubrir el Talento

Indicador: Descubrir el talento											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
36	La empresa se preocupa por detectar el talento oculto de sus empleados a través del desempeño de funciones que les permita sobresalir y mostrar sus habilidades.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
37	Se forma adecuadamente a los líderes del personal para que estos sean capaces de promocionar las habilidades y gestionar las competencias de los trabajadores a su cargo.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 15. Descubrir el Talento



Fuente: Tabla 16. Descubrir el talento

Los resultados recolectados en la tabla 16 indican a un 75% de los encuestados quienes manifestaron que en ocasiones la empresa se preocupa por detectar el talento oculto de sus empleados a través del desempeño de funciones que les permita sobresalir y mostrar sus habilidades, mientras que el 25% restante indicó casi nunca. Por su parte, en lo que respecta la formación adecuada de los líderes del personal para que estos sean capaces de promocionar las

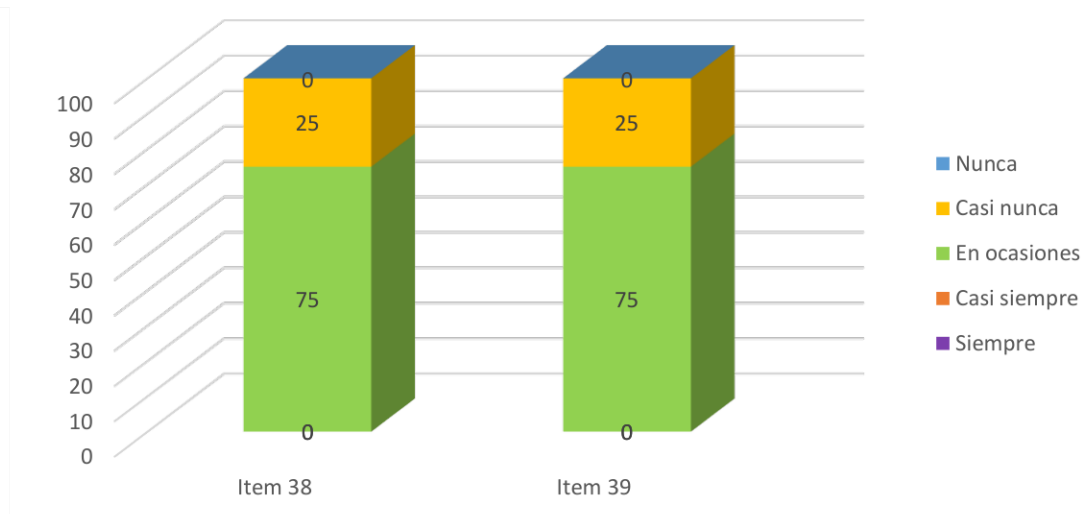
habilidades y gestionar las competencias de los trabajadores a su cargo, un 75% indico casi nunca y un 25% en ocasiones.

Estas respuestas difieren en parte con las teorías relacionadas a esta característica, pues autores como Sánchez (2021) confirman que el descubrir el talento va a permitir que las organizaciones puedan aprovechar al máximo las habilidades y potencial de sus empleados. Al descubrir quiénes tienen capacidades, motivaciones y valores alineados con la sostenibilidad, la organización puede asignarles roles adecuados y potenciar su desarrollo; esto también ayuda a crear un ambiente de trabajo motivador y comprometido, donde los empleados se sienten valorados y contribuyen al logro de los objetivos sostenibles.

Tabla 17. Utilizar el talento adecuadamente

Indicador: Utilizar el talento adecuadamente											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
38	Se ubica a cada trabajador en el nivel jerárquico más adecuado para que su potencial no se oculte bajo responsabilidades, funciones y responsabilidades que no estén en sintonía con su perfil y las oportunidades del mismo.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
39	El o los líderes de la organización poseen una profunda comprensión de la estructura y funcionamiento de la empresa por lo que ajustan apropiadamente al personal a distintos roles, jerarquías y responsabilidades sin que se perjudique el correcto funcionamiento de la organización.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 16. Utilizar el Talento Adecuadamente

Fuente: Tabla 17. Utilizar el talento adecuadamente

En la tabla 17, se observa que un 75% de los sujetos encuestados afirma que en ocasiones la entidad ubica a cada trabajador en el nivel jerárquico más adecuado para que su potencial no se oculte bajo responsabilidades, funciones y responsabilidades que no estén en sintonía con su perfil y las oportunidades del mismo, mientras que el 25% restante indicó que esto casi nunca sucede. De igual forma, un 75% de la población indicó que en ocasiones el o los líderes de la organización poseen una profunda comprensión de la estructura y funcionamiento de la empresa por lo que ajustan apropiadamente al personal a distintos roles, jerarquías y responsabilidades sin que se perjudique el correcto funcionamiento de la organización, mientras que el 25% indicó la opción casi nunca.

En este sentido, la realidad apreciada difiere en cierta parte de lo estipulado en las teorías sobre este tema, esto debido a que Sánchez (2021) asevera que este aspecto clave se debe fundamentalmente a la asignación de personas a los roles que mejor se ajusten a sus habilidades y valores, asegurando que contribuyan de manera efectiva a los objetivos sostenibles de la organización. Esto ayuda a maximizar el rendimiento, motivar a los empleados y promover un ambiente de trabajo positivo, además de aprovechar bien el talento, para que así la organización

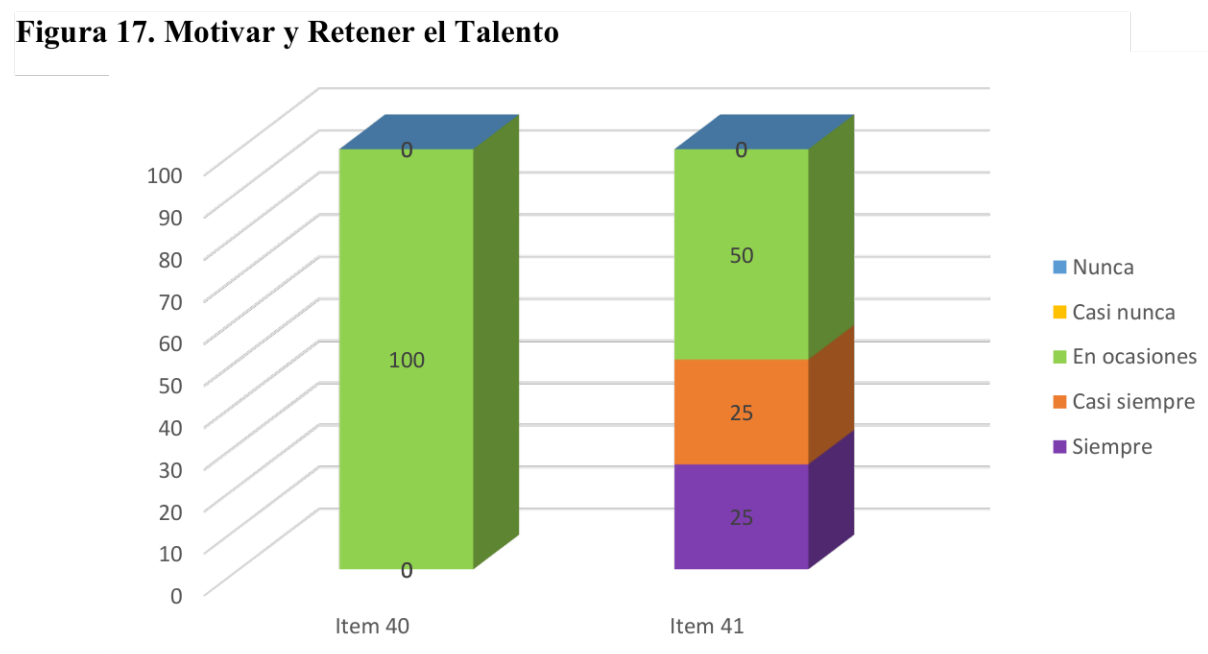
pueda ser más innovadora, eficiente y comprometida con la sostenibilidad durante largos periodos de tiempo.

Tabla 18. Motivar y Retener el Talento

Indicador: Motivar y retener el talento											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
40	La empresa se preocupa por la motivación integral que atienda en conjunto las demandas financieras, de reconocimiento, bienestar, crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
41	Se genera un entorno de trabajo positivo que impulse la comunicación, la empatía, el respeto, la honestidad y la escucha atenta.	1	25	1	25	2	50	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 17. Motivar y Retener el Talento



Fuente: Tabla 18. Motivar y retener el talento

En la tabla 18, los resultados recolectados demuestran un 100% de los encuestados quienes manifestaron que la empresa en ocasiones se preocupa por la motivación integral que atienda en conjunto las demandas financieras, de reconocimiento, bienestar, crecimiento personal y profesional de sus trabajadores. De igual manera, un 50% indicó que en ocasiones se genera un

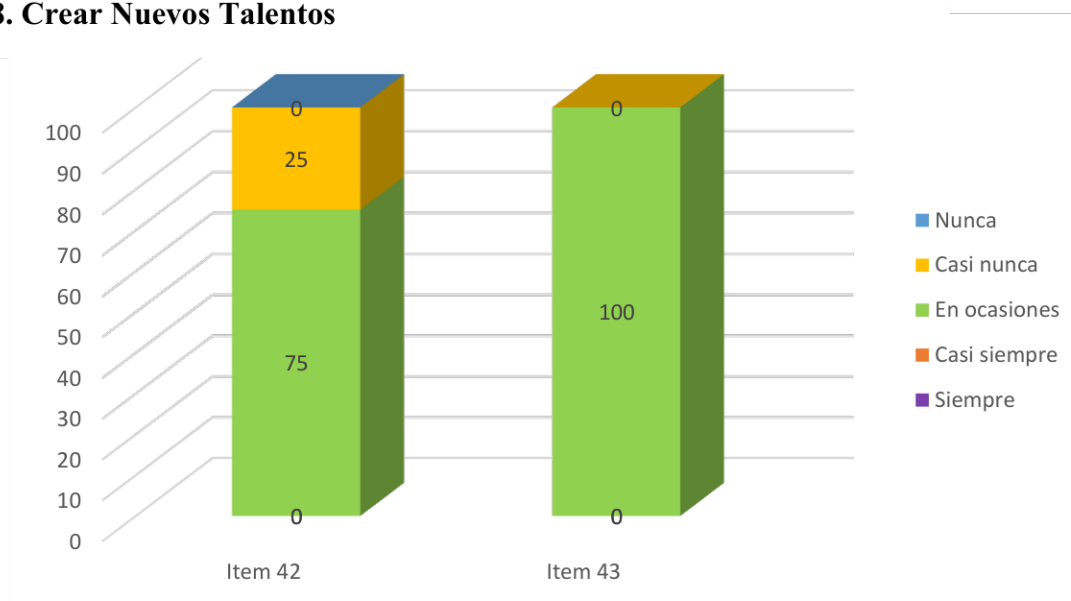
entorno de trabajo positivo que impulse la comunicación, la empatía, el respeto, la honestidad y la escucha atenta, 25% manifestó la opción casi siempre y 25% la opción siempre.

Al respecto, se evidencia que la empresa se ha preocupado por la motivación y retención del personal que mantiene a su cargo, sin embargo, existen mecanismos que aún no se han implementado, tal y como se evidencian las respuestas recolectadas, todo conforme a lo expuesto por Sánchez (2021) el cual manifiesta, que dentro de los aspectos claves que debe poseer una estrategia asertiva para gestionar el talento humano, se encuentra precisamente la motivación y retención del talento, esto debido a que cuando las personas se sienten valoradas, reconocidas y alineadas con los valores de sostenibilidad, están más comprometidas y felices en su trabajo. Esto reduce la rotación y ayuda a construir un equipo estable y dedicado, además de ofrecer oportunidades de crecimiento, un ambiente de trabajo positivo y un propósito claro en la misión sostenible de la organización son claves para mantener motivados a los empleados.

Tabla 19. Crear Nuevos Talentos

Indicador: Crear nuevos talentos											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
42	Se involucra a los trabajadores en retos continuos generando un entorno de trabajo flexible, proactivo, independiente y con posibilidades de crecimiento personal.	0	0	0	0	3	75	1	25	0	0
43	Se detectan las debilidades de las habilidades del personal y se crean instrumentos de medición que permitan el monitoreo del rendimiento de los empleados.	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 18. Crear Nuevos Talentos

Fuente: Tabla 19. Crear nuevos talentos

La tabla 19 logra revelar, las respuesta manifestadas por los encuestados en relación a la creación de nuevos talentos, por lo que un 75% indicó que solo en ocasiones, se involucra a los trabajadores en retos continuos generando un entorno de trabajo flexible, proactivo, independiente y con posibilidades de crecimiento personal, mientras que el 25% indicó la opción casi nunca. Por otra parte, el 100% resaltó que en ocasiones la empresa detecta las debilidades de las habilidades del personal para así crear instrumentos de medición que permitan el monitoreo del rendimiento de los empleados.

Desde esta realidad, se evidencia que la empresa solo en ocasiones considera lo expuesto por Sánchez (2021), autor que confirma la creación de nuevos talentos, como un aspecto clave de mucha importancia en las estrategias para gestionar adecuadamente el talento humano, destacando también que la misma les permitirá innovar y adaptarse a los cambios. Para ello, es fundamental atraer a personas con habilidades y valores alineados con la sostenibilidad, así como ofrecerles formación y oportunidades de desarrollo. Esto no solo ayuda a cubrir las necesidades actuales, sino que también asegura un equipo preparado para afrontar los desafíos futuros, además de fomentar

un ambiente que promueva el aprendizaje y la creatividad ayudando a que los nuevos talentos se integren y contribuyan al crecimiento sostenible de la organización.

Tabla 20. Adaptar la Organización al Talento de sus Miembros

Indicador: Adaptar la organización al talento de sus miembros											
Ítem	Descripción	Siempre		Casi siempre		En ocasiones		Casi nunca		Nunca	
		Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%	Fc	%
44	La empresa está en disposición de cambiar su funcionamiento para adaptarse al talento de sus empleados.	0	0	0	0	2	50	2	50	0	0
45	La empresa está en la disposición de establecer, por ejemplo, planes de comunicación interna, encuestas sobre el entorno laboral, programas de desarrollo del liderazgo y diseño de planes de sucesión, con el objetivo de equilibrar la organización con las capacidades y habilidades de su personal.	0	0	0	0	1	25	3	75	0	0

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

Figura 19. Adaptación de los miembros

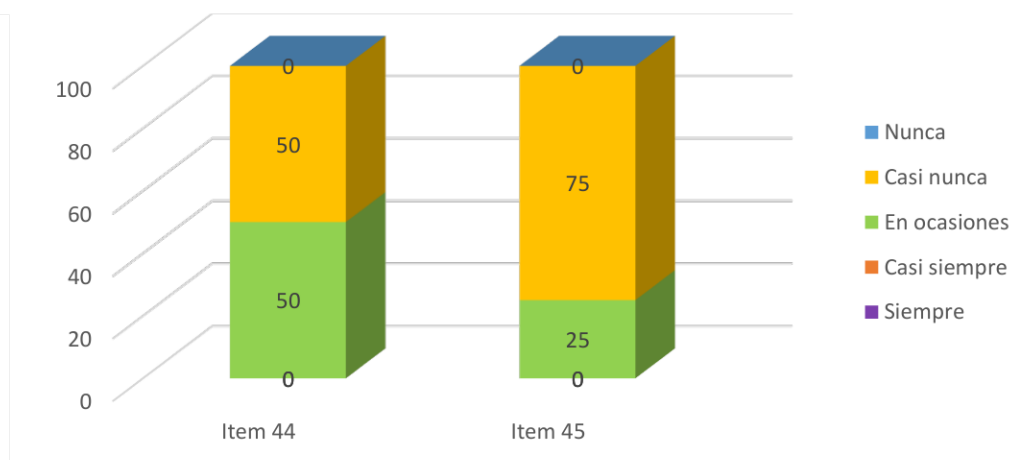


Tabla 20. Adaptar la organización al talento de sus miembros

Finalmente, la tabla 20, orientada al análisis de la adaptación que tiene la organización al talento de sus miembros se revela que, 50% de los sujetos encuestados que la empresa en ocasiones está en disposición de cambiar su funcionamiento para adaptarse al talento de sus empleados, mientras que el 50% restante indica casi nunca. De igual forma, 75% manifestó que la empresa casi nunca está en la disposición de establecer, por ejemplo, planes de comunicación interna,

encuestas sobre el entorno laboral, programas de desarrollo del liderazgo y diseño de planes de sucesión, con el objetivo de equilibrar la organización con las capacidades y habilidades de su personal, y el 25% indicó en ocasiones.

Al respecto, resaltaron las alternativas en ocasiones y casi nunca, denotando la debilidad en las estrategias aplicadas para adaptar a la entidad al talento de sus colaboradores. En este sentido, Sánchez (2021) destaca que este aspecto le permitirá a la organización el ajuste de sus estrategias y recursos para aprovechar al máximo las habilidades y valores de su personal, significando esto ofrecer capacitación, oportunidades de crecimiento y un ambiente que apoye la sostenibilidad. Al hacerlo, los miembros del equipo se sienten más comprometidos y alineados con los objetivos sostenibles de la organización y ayudando a mejorar la eficiencia, la innovación y el bienestar del personal, lo que en conjunto fortalece el compromiso con la sostenibilidad.

4.2 Discusión de los resultados

Una vez revelados los resultados, es preciso destacar la valoración crítica de estos en donde claramente se destacó la aplicabilidad de estrategias de gestión del talento humano medianamente acertadas, demostrado un nivel moderado según los datos recolectados por el instrumento de investigación y el análisis de los niveles planteados en la misma, donde se constató la carencia de ciertos aspectos claves tales como, la atracción y retención de talento, el desarrollo profesional, el bienestar y salud laboral, la tecnología en recursos humanos, el liderazgo y gestión del talento, el utilizar el talento adecuadamente, la motivación y retención del talento junto a la creación de nuevos talentos que optimicen las mismas.

Estos resultados coinciden con estudios realizados por Mejía (2021) quien percibió en un 39.17% de los encuestados un descontento en el apoyo prestado por los organismos para mejorar su capacitación, demostrando una gestión de talento humano con debilidades en sus estrategias

que debían ser reestructuradas. De igual forma, estudios como el realizado por Romero y Salcedo (2020), demostraron la existencia de carencias en recursos para una adecuada gestión del talento humano, requiriendo en su población analizada un mayor compromiso, motivación y capacitación basada en competencias del personal, además de identificar deficiencias en todos los elementos del proceso.

Al respecto, es preciso destacar que las debilidades reveladas en las estrategias de gestión del talento humano aplicadas por el Serpentario Santos Bazó le ha dificultado la implementación efectiva de programas de capacitación, desarrollo y motivación que son necesarios para alinear a los empleados con los objetivos sostenibles de la entidad, pues las estrategias actuales corresponden a modelos demasiado teóricas o genéricas, sin que éstas se adapten a las particularidades de la organización, a las necesidades específicas del talento humano y a los requerimientos del entorno. Esto ha generado una brecha entre las políticas diseñadas y su ejecución real en el día a día, siendo un posible generador de resistencias al cambio por parte de los empleados, quienes pueden sentirse desconectados o poco motivados para adoptar nuevas prácticas sostenibles si no perciben beneficios claros o si no se les involucra en el proceso. Esto demuestra que la aplicabilidad limitada de estas estrategias puede obstaculizar el avance hacia una verdadera sostenibilidad organizacional, ya que, sin una implementación efectiva, los esfuerzos por gestionar el talento humano en pro del desarrollo sostenible no alcanzan su máximo potencial.

Estos hallazgos son de real importancia ya que ayudaran al entendimiento sobre qué enfoques son efectivos para promover una cultura organizacional comprometida con la sostenibilidad. Estos resultados pueden ofrecer ideas valiosas para mejorar la selección, capacitación, motivación y retención del talento, asegurando que los empleados estén alineados con los objetivos sostenibles de la organización, así como permitir identificar desafíos y

oportunidades específicas, facilitando la implementación de estrategias más eficientes. En definitiva, estos conocimientos contribuyen a que el Serpentario Santos Bazó pueda crecer de manera responsable, impactando positivamente en la sociedad y el medio ambiente, fortaleciendo su competitividad a largo plazo.

En adición a lo expuesto, es preciso destacar que existen limitaciones en los resultados obtenidos por el presente estudio, entre ellos, el difícil acceso a ciertas estrategias por ser una entidad sostenible con cantidad limitada para la ejecución de sus funciones, sin dejar de mencionar la situación actual en el que se desenvuelven todas las organizaciones bien sea con o sin fines de lucro, en donde convergen aspectos como sociales, económicos, políticos, entre otros, que pueden de una u otra forma afectar el logro de los objetivos de la entidad, o, dificultarlos requiriendo más tiempo de lo estipulado.

4.3 Vinculación con objetivos institucionales del DHS

La presente investigación, se establece como un pilar fundamental para la promoción de valores institucionales intrínsecos al DHS. Este estudio no solo contribuye al ámbito académico al proponer un modelo de gestión aplicable a pequeñas y medianas empresas (PYMES) con enfoque de sostenibilidad, sino que también establece un puente directo con los objetivos del DHS, demostrando cómo una gestión efectiva del capital humano es intrínseca a la consecución de un desarrollo equitativo, inclusivo y respetuoso con el medio ambiente. La relevancia de esta vinculación radica en la necesidad imperante de que las organizaciones, especialmente aquellas con un impacto social y ambiental directo como el Serpentario Santos Bazó, asuman un rol activo en la promoción de la sostenibilidad, no solo a través de sus operaciones, sino desde el núcleo de su capital humano.

El estudio identifica un nivel moderado en la implementación de estrategias de gestión del talento en el Serpentario Santos Bazó, señalando deficiencias en áreas cruciales como la formación, motivación, captación, retención y desarrollo del personal, así como el uso restringido de tecnologías. Estos hallazgos, si bien revelan áreas de oportunidad, también son la base para fortalecer los proyectos institucionales en torno al DHS. En este contexto, un pilar fundamental del DHS es la promoción de una vida sana y el bienestar para todos, en todas las edades. Las debilidades en la formación y motivación del personal, sumadas a la limitada utilización de tecnologías, impactan directamente en la capacidad de la organización para cumplir plenamente con su misión de rescate de fauna, ayuda en accidentes con animales y educación ambiental, elementos que en sí mismos contribuyen al bienestar social y la protección de ecosistemas.

Esta investigación resalta que las estrategias de gestión del talento humano deben ser reformuladas para garantizar el bienestar laboral de los empleados, mejorar la productividad y promover una sostenibilidad ambiental adecuada. Esto, se alinea con el objetivo de fomentar sociedades justas, pacíficas e inclusivas, donde la equidad y las condiciones laborales dignas son esenciales. En este sentido, al abordar las deficiencias en la compensación, los espacios laborales y las condiciones psicológicas, como se menciona en el planteamiento del problema, se incide directamente en la mejora de la calidad de vida y las relaciones laborales de los colaboradores, lo cual es un componente intrínseco del DHS.

Es importante destacar que este estudio, también, resalta la importancia de que las organizaciones impulsen un proceso crítico-social en la implementación de estrategias de gestión del talento humano, reconociendo el potencial educativo en todos los estratos de la sociedad para fomentar una gestión eco-ambiental como propuesta educativa integral. Es así como este enfoque se conecta directamente con los objetivos de educación de calidad y acción por el clima del DH.,

destacando la capacitación continua para el fortalecimiento de destrezas, junto con la promoción de una cultura organizacional comprometida con la responsabilidad social y medioambiental, los cuales son elementos que no solo mejoran el desempeño interno, sino que también proyectan un impacto positivo hacia la comunidad y el entorno. Es por ello que, al realizarse en el Serpentario Santos Bazó, una organización dedicada a la educación ambiental y el rescate de fauna, ejemplifica cómo la gestión del talento puede ser un motor para la sensibilización y el cambio de actitudes hacia la sostenibilidad.

La visión de una universidad como la UVM, se ve reflejada en la justificación teórica y práctica de esta investigación, que, al ofrecer información actualizada sobre las estrategias de gestión del talento humano y su impacto en la sostenibilidad, no solo enriquece la literatura académica, sino que también proporciona herramientas concretas para optimizar la gestión del talento en organizaciones con impacto social en Trujillo, reforzando el papel de la UVM como agente de cambio y desarrollo, al impulsar la adopción de prácticas que promueven la preservación de la biodiversidad, la gestión responsable de recursos y una cultura organizacional sustentable, aspectos que, sin duda, forman parte de una visión institucional orientada al futuro y a la sostenibilidad.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Con referencia a los objetivos planteados por la presente investigación, se concluye lo siguiente:

El primer objetivo orientado a diagnosticar las características actuales de la gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo es preciso destacar que las mismas no se han centrado completamente en fortalecer y optimizar los recursos existentes y que a la vez promuevan un equilibrio entre el desarrollo de los empleados y los objetivos de sostenibilidad. Resulta interesante resaltar lo fundamental para este tipo de organizaciones la alineación de las prácticas de gestión con los valores de responsabilidad social y ambiental, asegurando que el talento contribuya activamente a la misión sostenible de la misma; además de la implementación de programas de capacitación y desarrollo que fomenten habilidades relacionadas con la sostenibilidad, innovación y liderazgo ético, permitiendo que los empleados se adapten a los cambios y desafíos del entorno.

La comunicación efectiva y la participación activa de los colaboradores también son esenciales, ya que generan un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos sostenibles. Aunque la situación actual sea moderada, es necesario seguir invirtiendo en la mejora continua de estas estrategias, identificando áreas de oportunidad y ajustando las prácticas para potenciar el talento y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Las estrategias de gestión del talento deben ser integradoras, flexibles y alineadas con los valores de responsabilidad social y ambiental, permitiendo que el talento humano contribuya de manera efectiva a los objetivos sostenibles, incluso en un contexto que aún requiere mejoras.

El segundo objetivo destinado a determinar los aspectos claves en las estrategias de gestión del talento manejado en las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo, logró destacar igualmente un contexto moderado según la situación revelada por la entidad, donde se constató estrategias de gestión del talento humano que medianamente permiten equilibrar las necesidades de la empresa, los empleados y el entorno. Uno de los aspectos fundamentales que más requiere atención es la capacitación y el desarrollo continuo, que aseguren que los colaboradores puedan adaptarse a los cambios y adquirir habilidades relevantes para contribuir a los objetivos sostenibles de la organización, además de promocionar un ambiente laboral inclusivo y equitativo fomentando la motivación, el compromiso y la retención del talento, aspectos esenciales para mantener una cultura organizacional sólida y responsable.

En una situación moderada como la que se reveló en la unidad objeto de estudio debido a las debilidades presentes tanto en descubrir el talento, como el utilizarlo adecuadamente, motivarlo, retenerlo y crear nuevas capacidades; resulta crucial que las estrategias sean flexibles y adaptables, permitiendo ajustes según las circunstancias y avances en sostenibilidad. En conjunto, estos aspectos conforman un marco estratégico que, aunque en una situación moderada, puede potenciar el desarrollo de una organización más responsable, competitiva y comprometida con el bienestar social y ambiental.

Desde un desenlace general, tanto las características como los aspectos claves que conforman las estrategias de gestión de talento humano demostraron ciertas debilidades sobre todo en espacios específicos como la capacitación del personal, el empleo y aprovechamiento de tecnologías, la comunicación efectiva, el descubrimiento, motivación, retención y la creación de nuevos talentos. Esto confiere la necesidad de continuar modernizando y optimizando dichas

estrategias con la meta de conjuntamente garantizar el bienestar laboral a sus colaboradores, la productividad en sus labores y la sostenibilidad ambiental que requiere.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos, se fundan las siguientes recomendaciones:

- Fomentar la capacitación y desarrollo continuo, debido a la importancia de que la entidad implemente programas de formación que promuevan habilidades relacionadas con la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social, asegurando que los colaboradores estén preparados para contribuir a los objetivos sostenibles.
- Promover una cultura organizacional responsable, donde la entidad pueda cultivar valores de ética, responsabilidad social y compromiso ambiental, integrándolos en sus políticas y prácticas diarias para motivar a los colaboradores a alinearse con estos principios.
- Implementar políticas de inclusión y diversidad, centradas en crear un ambiente inclusivo que valore la diversidad, promoviendo igualdad de oportunidades y fomentando un clima laboral respetuoso y colaborativo.
- Incentivar la participación y el liderazgo de los empleados, siendo recomendable involucrarlos en la toma de decisiones concernientes con la sostenibilidad, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización.
- Medir y evaluar el impacto de las estrategias, instaurando para ello indicadores claros para monitorear la efectividad de las acciones implementadas, permitiendo ajustes y mejoras continuas en las estrategias de gestión del talento humano.
- Integrar la sostenibilidad en la planificación estratégica, pues debe ser un componente central a largo plazo, asegurando que las prácticas de gestión del talento contribuyan a los objetivos ambientales, sociales y económicos de la entidad.

- Fomentar alianzas y buenas prácticas externas, colaborando con otras organizaciones, instituciones y comunidades puede enriquecer las estrategias y promover un impacto positivo más amplio en la sostenibilidad.

5.3 Líneas futuras de investigación

De acuerdo a los temas o enfoques adicionales que pueden ser explorados por investigaciones futuras basados en los presentes resultados se tienen los siguientes planteamientos:

- Impacto de la tecnología y la digitalización: analizar cómo las herramientas digitales, la inteligencia artificial y las plataformas de gestión del talento influyen en la implementación y efectividad de las estrategias sostenibles de gestión del talento.
- Gestión del talento en contextos multiculturales: determinar cómo las organizaciones que operan en diferentes regiones o países adaptan sus estrategias de gestión del talento para promover la sostenibilidad en entornos culturales diversos.
- El papel del liderazgo en la sostenibilidad: determinar cómo los estilos de liderazgo y las competencias de los líderes influyen en la adopción y éxito de las estrategias sostenibles de gestión del talento.
- Estrategias de retención y motivación en organizaciones sostenibles: identificar qué prácticas específicas fomentan la lealtad, el compromiso y la motivación de los empleados en el marco de la sostenibilidad.
- Evaluación del impacto social y ambiental de las políticas de gestión del talento: analizar cómo las estrategias de gestión del talento favorecen a los objetivos sociales y ambientales de la organización, y de qué manera se pueden medir estos impactos.

- Innovación en modelos de gestión del talento: identificar nuevas metodologías, enfoques o modelos que integren la sostenibilidad y el bienestar de los empleados de manera más efectiva.
- El papel de la cultura organizacional en la sostenibilidad del talento: analizar cómo la cultura interna de la organización favorece o dificulta la implementación de estrategias sostenibles de gestión del talento.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

6.1 Introducción

En el contexto actual, las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y competitivo que exige no solo la optimización de recursos, sino también la implementación de prácticas sostenibles que aseguren su crecimiento a largo plazo. La gestión del talento humano se ha convertido en un pilar fundamental para alcanzar estos objetivos, ya que las personas representan el activo más valioso y diferencial en cualquier organización. La capacidad de atraer, desarrollar y retener talento, alineado con los principios de sostenibilidad, permite a las organizaciones no solo mejorar su productividad y eficiencia, sino también contribuir positivamente a su entorno social y ambiental.

En este sentido, la propuesta que se presenta tiene como objetivo determinar las estrategias efectivas de gestión del talento humano que promuevan la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo. Este caso particular representa una oportunidad para analizar cómo las prácticas de gestión del talento pueden adaptarse a las particularidades del sector y la comunidad, fomentando un ambiente laboral saludable, motivador y comprometido con el desarrollo sostenible.

La importancia de esta propuesta radica en reconocer que la gestión del talento no solo implica aspectos administrativos o de recursos humanos habituales, sino que también incluye la creación de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, la innovación y la responsabilidad social. Al implementar estrategias que potencien las habilidades, competencias y bienestar de los colaboradores, el Serpentario Santos Bazó podrá fortalecer su posición en el mercado, mejorar su impacto social y ambiental, y garantizar su continuidad en el tiempo.

Finalmente, esta propuesta busca ofrecer un marco de referencia y acciones concretas que permitan al Serpentario Santos Bazó consolidar una gestión del talento humano alineada con los principios de sostenibilidad, contribuyendo así al desarrollo integral de la organización y su comunidad en el municipio Valera. Para ello, este escrito se estructurará en primer lugar por el establecimiento del objetivo general y los objetivos específicos, la justificación institucional, social y teórica, la fundamentación teórica y el plan de acción a ejecutar.

6.2 Fundamentación teórica y conceptual de la propuesta

6.2.1 Gestión de talento humano en organizaciones sostenibles

La gestión del talento humano representa un elemento clave en las organizaciones sostenibles para que éstas promuevan prácticas responsables y garanticen el éxito a largo plazo. Este enfoque implica atraer, desarrollar y retener trabajadores comprometidos con los valores de sostenibilidad, fomentando una cultura organizacional alineada con principios sociales, ambientales y económicos. La gestión efectiva del talento en este contexto no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también contribuye a la creación de valor compartido y a la responsabilidad social corporativa (Bansal y Roht, 2020).

Una de las principales estrategias en la gestión del talento sostenible es la capacitación continua en temas relacionados con sostenibilidad, ética y responsabilidad social. Esto permite que los empleados adopten comportamientos responsables y tomen decisiones alineadas con los objetivos sostenibles de la organización. Además, el liderazgo juega un papel fundamental; líderes transformacionales que promueven una visión ética e inclusiva inspiran a sus equipos a comprometerse con prácticas sostenibles (Doppelt, 2017).

La incorporación de políticas de diversidad e inclusión también es esencial para gestionar talentos en organizaciones sostenibles. La diversidad fomenta diferentes perspectivas e

innovaciones que favorecen soluciones sostenibles y resilientes (Shen et al., 2019). Asimismo, la evaluación del desempeño debe incluir indicadores relacionados con la sostenibilidad para incentivar comportamientos responsables.

Por último, la gestión del talento en organizaciones sostenibles requiere crear entornos laborales que promuevan el bienestar, la participación y el sentido de propósito entre los empleados. Esto aumenta su compromiso y lealtad, fortaleciendo así la capacidad de la organización para afrontar desafíos sociales y ambientales, en conclusión, una gestión estratégica del talento humano orientada hacia la sostenibilidad es vital para construir organizaciones responsables, innovadoras y competitivas en un mundo cada vez más consciente de su impacto social y ambiental (Bansal y Roht, 2020).

6.2.2 Estrategias de talento humano para organizaciones sostenibles

Las estrategias de gestión del talento humano tienen la capacidad de promover la sostenibilidad en las organizaciones, ya que permiten atraer, desarrollar y retener a los empleados comprometidos con los valores ambientales y sociales, entre ellas se encuentran:

- **Selección y reclutamiento sostenible**

El proceso de selección y reclutamiento en organizaciones sostenibles se ha convertido en un elemento clave para garantizar la alineación de los valores del talento con los principios de sostenibilidad. Según Lozano (2020), las organizaciones que integran la sostenibilidad en su estrategia deben priorizar la identificación de candidatos que compartan su compromiso con la responsabilidad social, ambiental y económica, promoviendo así una cultura organizacional coherente con sus objetivos a largo plazo. En este contexto, el proceso de reclutamiento no solo busca habilidades técnicas, sino también competencias relacionadas con la ética, la conciencia ambiental y la participación social (García y Fernández, 2021).

La difusión de vacantes en organizaciones sostenibles suele realizarse mediante canales especializados y plataformas que promueven la diversidad y la inclusión, con el fin de atraer perfiles comprometidos con la causa (Martínez, 2022). Durante la selección, se emplean herramientas como entrevistas por competencias, evaluaciones de valores y pruebas de motivación, que permiten identificar no solo la capacidad técnica, sino también la alineación con los valores sostenibles organizacionales (Rodríguez y Pérez, 2023). Además, la transparencia en el proceso y la comunicación efectiva refuerzan la confianza y el compromiso del candidato, aspectos fundamentales en organizaciones que valoran la ética y la responsabilidad social (López y Sánchez, 2020).

En líneas generales, un proceso de selección y reclutamiento en organizaciones sostenibles debe centrarse en identificar talentos que compartan sus principios, promoviendo así una cultura organizacional que contribuya a un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. La incorporación de prácticas éticas y responsables en cada etapa del proceso fortalece la reputación de la organización y asegura la sostenibilidad a largo plazo.

- **Capacitación y desarrollo de competencias**

La capacitación y el desarrollo de competencias del talento humano le permiten a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno, innovar y mantener su sostenibilidad a largo plazo. En un contexto global donde la responsabilidad social, la protección del medio ambiente y la eficiencia económica son prioritarios, las organizaciones deben invertir en programas que potencien las habilidades de sus trabajadores, promoviendo un crecimiento tanto individual como organizacional (Garavan et al., 2018). La capacitación efectiva permite a los empleados adquirir conocimientos específicos y habilidades técnicas necesarias para cumplir con sus funciones, mientras que el desarrollo de competencias abarca aspectos más amplios como habilidades

blandas, liderazgo, trabajo en equipo y pensamiento crítico. La integración de estos procesos contribuye a crear una cultura organizacional orientada hacia la innovación y la sostenibilidad. Además, fomenta el compromiso laboral y reduce la rotación de personal, aspectos clave para organizaciones sostenibles (Lozano y Huisinigh, 2017).

Las organizaciones sostenibles reconocen que su capital humano es uno de sus activos más valiosos. Por ello, diseñan programas de formación que se alineen a los objetivos estratégicos y valores éticos. La formación en temas relacionados con la responsabilidad social empresarial, gestión ambiental y ética profesional se vuelve imprescindible para promover prácticas responsables y sostenibles. Asimismo, el uso de tecnologías digitales y plataformas e-learning facilita el acceso a la capacitación continua, permitiendo una actualización constante en un entorno dinámico (Lozano y Huisinigh, 2017). El desarrollo de competencias también involucra el fomento de habilidades que se relacionen con la innovación y la adaptabilidad. En un mundo caracterizado por rápidos avances tecnológicos, las organizaciones deben capacitar a su talento para gestionar cambios y aprovechar nuevas oportunidades. La inversión en programas de liderazgo sostenible ayuda a formar líderes capaces de impulsar iniciativas responsables que beneficien tanto a la organización como a la comunidad (Bennett et al., 2020).

De esta forma, la capacitación y el desarrollo de competencias del talento humano son pilares esenciales para construir organizaciones sostenibles. Estas acciones no solo mejoran el desempeño individual sino que también fortalecen la capacidad organizacional para afrontar retos sociales, ambientales y económicos. La implementación de estrategias formativas alineadas con principios sostenibles garantiza una ventaja competitiva duradera y contribuye al bienestar colectivo (Bennett et al., 2020).

- **Cultura organizacional sostenible**

Según lo expuesto por Lozano et al. (2019) la cultura organizacional en las entidades sostenibles establece un rol de mucha importancia para consolidar prácticas responsables y en la promoción de un desarrollo que equilibra los aspectos económicos, sociales y ambientales. La cultura organizacional se refiere a los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización y que influyen en su forma de operar. En el contexto de sostenibilidad, esta cultura debe estar alineada con principios éticos y responsables que impulsen acciones sostenibles en todos los niveles.

Las organizaciones sostenibles fomentan una cultura que prioriza la responsabilidad social y ambiental, impulsando la innovación y el compromiso de sus empleados con objetivos comunes que se relacionan con la sostenibilidad. Una cultura organizacional conducente hacia la sostenibilidad requiere un liderazgo comprometido, comunicación efectiva y participación activa de todos los stakeholders. Tal enfoque ayuda a integrar prácticas sostenibles en la estrategia empresarial, ocasionando un impacto positivo en la reputación y en la relación con comunidades y clientes (Lozano et al., 2019).

Un aspecto clave es el liderazgo transformacional, que inspira a los empleados a adoptar valores sostenibles y a actuar en consecuencia. Los líderes en organizaciones sostenibles deben ser modelos a seguir, promoviendo una cultura de innovación responsable y aprendizaje continuo. Además, la incorporación de valores como el respeto por el medio ambiente, la equidad social y la ética empresarial fortalece el compromiso interno y externo con la sostenibilidad (Lozano et al., 2019). La cultura organizacional también influye en cómo las empresas gestionan sus recursos y toman decisiones estratégicas. Una cultura que valora la transparencia, la colaboración y el aprendizaje fomenta prácticas responsables como el uso eficiente de recursos, reducción de

residuos y responsabilidad social corporativa. La integración de estos valores culturales facilita la implementación de políticas sostenibles que perduren en el tiempo (Doppelt, 2017).

Por otro lado, transformar la cultura organizacional hacia un modelo más sostenible puede presentar desafíos debido a resistencias al cambio o a estructuras arraigadas. Sin embargo, estudios recientes señalan que las organizaciones que logran crear una cultura alineada con principios sostenibles experimentan beneficios competitivos significativos, incluyendo mayor innovación, lealtad del cliente y mejor desempeño financiero. En este sentido, la cultura organizacional es un elemento estratégico para alcanzar la sostenibilidad empresarial. Fomentar valores compartidos orientados hacia lo responsable y lo ético permite a las organizaciones no solo cumplir con estándares ambientales y sociales sino también generar valor duradero para todos sus stakeholders (Doppelt, 2017).

- **Políticas de responsabilidad social corporativa (RSC)**

Con el desarrollo y puesta en marcha de Políticas de Responsabilidad Social Corporativa, las organizaciones pueden alcanzar la sostenibilidad a largo plazo. La RSC implica que las empresas integren en sus operaciones prácticas éticas, sociales y ambientales, promoviendo un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. La RSC se compone de cuatro dimensiones principales: económica, legal, ética y filantrópica, que deben ser equilibradas para lograr una gestión responsable y sostenible (KPMG, 2022).

La adopción efectiva de políticas de RSC requiere un compromiso genuino por parte del liderazgo y una integración transversal en todas las áreas organizacionales. La comunicación transparente y la participación de los *stakeholders* son esenciales para fortalecer la confianza y garantizar que las acciones tengan un impacto real. Además, la medición del desempeño en RSC

mediante indicadores específicos permite evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario, promoviendo una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad (KPMG, 2022).

Las empresas que implementan con éxito políticas de RSC no solo mejoran su reputación y relaciones públicas, sino que también logran ventajas competitivas sostenibles. La innovación social y ambiental surge como resultado de estas políticas, generando valor compartido para todos los actores involucrados. Sin embargo, es importante destacar que la efectividad de estas políticas depende de su alineación con los valores corporativos y las expectativas sociales actuales, que demandan mayor transparencia y responsabilidad. La implementación de políticas de RSC bien diseñadas y ejecutadas es clave para construir organizaciones sostenibles, ya que las mismas fomentan prácticas responsables que benefician tanto a la organización como a la sociedad en general, contribuyendo a un desarrollo económico inclusivo y respetuoso con el medio ambiente (Porter y Kramer, 2019).

- **Entorno laboral inclusivo y participativo**

Un entorno laboral inclusivo y promueve la sostenibilidad organizacional, ya que fomenta una cultura de respeto, diversidad y colaboración que impulsa el compromiso y la innovación de los empleados. Un entorno inclusivo garantiza que todos los empleados, independientemente de su género, origen, edad o capacidades, tengan igualdad de oportunidades para contribuir y desarrollarse dentro de la organización. La participación activa de los empleados en la toma de decisiones fortalece su sentido de pertenencia y responsabilidad, lo cual se traduce en mayor motivación y productividad (Nishii y Mayer, 2020).

Las organizaciones sostenibles deben adoptar políticas que promuevan la diversidad y la inclusión como pilares estratégicos, esto implica, implementar programas de sensibilización, capacitación en igualdad y prácticas de reclutamiento equitativas. Además, un liderazgo

comprometido con estos valores es fundamental para crear un clima laboral donde la participación sea genuina y valorada. La participación también puede potenciarse mediante metodologías colaborativas como equipos multidisciplinarios o plataformas digitales que faciliten la comunicación abierta y el intercambio de ideas (Díaz et al., 2020).

Un entorno participativo no solo mejora el bienestar laboral sino que también contribuye a la innovación social y ambiental, aspectos clave en las organizaciones sostenibles. La inclusión fomenta diferentes perspectivas que enriquecen las soluciones a desafíos complejos relacionados con sostenibilidad. Promover un ambiente laboral inclusivo y participativo es una estrategia efectiva para fortalecer la resiliencia organizacional, impulsar el compromiso social y avanzar hacia modelos empresariales más responsables y sostenibles (Díaz et al., 2020).

- **Tecnologías digitales**

Adoptar tecnologías digitales para facilitar el teletrabajo representa una estrategia clave en la transición hacia organizaciones sostenibles, ya que contribuye a reducir la huella ecológica y promueve prácticas laborales responsables. La implementación de herramientas digitales como plataformas de colaboración, videoconferencias y sistemas de gestión remota permite disminuir los desplazamientos diarios de los empleados, lo que se traduce en una significativa reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y consumo energético asociado al transporte (Sarkar, 2020).

Además, el teletrabajo favorece un uso más eficiente de los recursos físicos en las oficinas, como energía, papel y agua, promoviendo un menor impacto ambiental. La digitalización también facilita la flexibilidad laboral, mejorando el equilibrio entre vida personal y profesional, lo cual puede incrementar la satisfacción y productividad del empleado. Sin embargo, para maximizar estos beneficios, las organizaciones deben invertir en infraestructura tecnológica segura y

confiable, además de capacitar a su personal en el uso efectivo de estas herramientas (Choudhury et al., 2021).

Desde una perspectiva sostenible, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2022) destaca que la adopción digital también fomenta una cultura organizacional orientada a la innovación y responsabilidad social. La reducción del uso del papel mediante procesos digitales contribuye a disminuir la deforestación y los residuos sólidos. Asimismo, la gestión eficiente del trabajo remoto puede disminuir la congestión urbana y mejorar la calidad del aire en las ciudades. En conclusión, integrar tecnologías digitales para facilitar el teletrabajo no solo ayuda a reducir la huella ecológica sino que también fortalece la resiliencia organizacional frente a desafíos ambientales y sociales.

- **Medición y reporte de indicadores de la gestión del talento**

La medición y reporte de indicadores relacionados con la gestión del talento son fundamentales para que las organizaciones sostenibles puedan evaluar su desempeño en aspectos humanos, sociales y ambientales, promoviendo la transparencia y la mejora continua. La gestión del talento abarca áreas como el desarrollo de habilidades, la retención de empleados, la diversidad e inclusión, y el bienestar laboral, todos elementos clave para sostener una organización responsable y competitiva. Para ello, es necesario definir indicadores claros y relevantes que permitan cuantificar aspectos como la satisfacción laboral, la tasa de rotación, la diversidad en los equipos, el nivel de formación y capacitación, así como las políticas de igualdad de oportunidades. La adopción de marcos internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) también ayuda a alinear estos indicadores con metas globales relacionadas con el trabajo decente y el crecimiento económico (UN Global Compact., 2020).

El reporte transparente de estos indicadores favorece la rendición de cuentas ante *stakeholders* internos y externos, fortaleciendo la reputación corporativa y fomentando una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad social. Además, permite identificar brechas o áreas de mejora en la gestión del talento, facilitando decisiones estratégicas basadas en datos concretos (KPMG, 2022). La integración de tecnologías digitales en los procesos de medición y reporte también optimiza la recopilación y análisis de información en tiempo real. Desde una visión general, medir y reportar indicadores relacionados con la gestión del talento no solo contribuye a mejorar el desempeño organizacional en sostenibilidad social sino que también impulsa prácticas responsables que generan valor compartido para todos los actores involucrados.

6.3 Objetivos de la Propuesta

6.3.1 *Objetivo general*

Determinar las estrategias efectivas de gestión del talento humano que promuevan la sostenibilidad en el Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.

6.3.2 *Objetivos específicos*

- Describir el proceso de selección y reclutamiento del talento humano que promueva la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.
- Identificar los programas de capacitación y desarrollo de competencias necesarios en el talento humano que promuevan la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.
- Impulsar una cultura organizacional en el talento humano que promueva la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.

- Delimitar las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) para el beneficio del talento humano que promueva la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.
- Establecer acciones para instaurar un entorno laboral inclusivo y participativo en el talento humano para promover la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.
- Identificar las tecnologías digitales a emplear por en el talento humano que promuevan la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.
- Determinar los indicadores que permitan medir la gestión del talento promoviendo la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.

6.4 Descripción de la propuesta

La siguiente propuesta se encuentra estructurada por estrategias de gestión del talento humano que promoverán la sostenibilidad en el Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo. Para ello, las mismas están integradas por:

1. Proceso de selección y reclutamiento del talento humano

El proceso de selección y reclutamiento debe estar alineado con los valores de responsabilidad social, diversidad, inclusión y compromiso ambiental. A continuación, se detallan las actividades clave a realizar en cada etapa para garantizar un proceso sostenible y ético:

- a. Planificación y definición del perfil del candidato sostenible
 - Identificar competencias relacionadas con sostenibilidad, responsabilidad social y ética.
 - Definir perfiles que valoren la diversidad, inclusión y compromiso ambiental.

- Establecer criterios de selección que prioricen habilidades blandas como la colaboración, innovación y conciencia ecológica.
- b. Diseño de la estrategia de reclutamiento
- Utilizar canales de difusión inclusivos y sostenibles (portales digitales, redes sociales, alianzas con instituciones educativas y organizaciones sociales).
 - Promover prácticas de reclutamiento sin sesgos, asegurando igualdad de oportunidades.
 - Fomentar la participación de comunidades diversas en el proceso.
- c. Publicación de vacantes
- Redactar anuncios claros, inclusivos y orientados a valores sostenibles.
 - Destacar el compromiso de la organización con la sostenibilidad y responsabilidad social en la descripción del puesto.
- d. Recepción y preselección de candidaturas
- Revisar síntesis curriculares considerando criterios de diversidad e inclusión.
 - Utilizar herramientas digitales que reduzcan el uso de papel y optimicen el proceso.
 - Realizar entrevistas preliminares virtuales para disminuir desplazamientos.
- e. Evaluación técnica y conductual
- Aplicar pruebas o dinámicas que evalúen conocimientos sobre sostenibilidad, ética laboral y habilidades sociales.
 - Incorporar entrevistas por competencias centradas en valores sostenibles.
 - Considerar evaluaciones que midan el compromiso del candidato con prácticas responsables.
- f. Entrevistas finales
- Involucrar a diferentes actores internos para promover una visión diversa e inclusiva.

- Preguntar sobre experiencias previas relacionadas con proyectos sostenibles o acciones responsables.
- g. Verificación de referencias
 - Contactar referencias que puedan validar el compromiso ético y social del candidato.
- h. Selección final y oferta laboral
 - Comunicar claramente los valores sostenibles de la organización.
 - Promover condiciones laborales justas, flexibilidad laboral y oportunidades de desarrollo en temas relacionados con sostenibilidad.
- i. Incorporación y capacitación inicial
 - Orientar al nuevo empleado sobre las políticas internas relacionadas con sostenibilidad.
 - Capacitar en prácticas responsables, cultura organizacional inclusiva y gestión ambiental.
- j. Seguimiento post-incorporación
 - Evaluar periódicamente el desempeño en aspectos relacionados con sostenibilidad.
 - Fomentar su participación en programas internos o iniciativas sociales.

2. Programas de capacitación y desarrollo de competencias del talento humano

Un programa de capacitación y desarrollo de competencias deberá consentir las siguientes actividades en su ejecución:

- a. Diagnóstico de necesidades de capacitación
 - Actividad: ejecutar entrevistas, encuestas y análisis de desempeño con el fin de que se identifiquen brechas de competencias relacionadas con sostenibilidad.
 - Duración: 2 semanas
 - Responsables: Departamento de talento humano y jefes de área
- b. Diseño del plan de capacitación

- Actividad: confeccionar un plan que contenga objetivos, contenidos, metodologías y cronograma enfocado en competencias sostenibles.
 - Duración: 3 semanas
 - Responsables: equipo capacitador y expertos en sostenibilidad.
- c. Desarrollo de materiales y recursos
- Actividad: crear módulos formativos, guías, videos y casos prácticos sobre sostenibilidad empresarial.
 - Duración: 4 semanas
 - Responsables: Diseñadores de instrucciones y consultores especializados
- d. Implementación de talleres y cursos
- Actividad: realizar sesiones presenciales o virtuales con actividades participativas como debates, estudios de caso y simulaciones.
 - Duración: Variable según programa (ej. 1 mes)
 - Responsables: Facilitadores certificados en sostenibilidad
- e. Fomento del aprendizaje experiencial
- Actividad: promover prácticas en el lugar de trabajo, proyectos piloto o voluntariados relacionados con sostenibilidad.
 - Duración: a lo largo del programa
 - Responsables: supervisores y mentores
- f. Evaluación y retroalimentación
- Actividad: aplicar evaluaciones antes y después de la capacitación para medir conocimientos adquiridos; solicitar retroalimentación para mejorar futuros programas.
 - Duración: continuo durante el proceso

- Responsables: equipo de evaluación
- g. Seguimiento y desarrollo continuo
 - Actividad: crear comunidades de aprendizaje, talleres avanzados y programas de reconocimiento para motivar la aplicación práctica.
 - Duración: permanente
 - Responsables: líderes de talento humano y responsables de sostenibilidad

3. Impulso de una cultura organizacional en el talento humano

- a. Diagnóstico de la cultura organizacional en sostenibilidad
 - Objetivo: identificar el nivel actual de conciencia y prácticas sostenibles en la organización.
 - Pasos: realizar encuestas y entrevistas a empleados en todos los niveles, analizar las políticas, procedimientos y comunicaciones internas relacionadas con sostenibilidad, elaborar un informe que destaque fortalezas y áreas de mejora.
 - Duración: 2 semanas
- b. Campaña de comunicación interna sobre valores sostenibles
 - Objetivo: difundir mensajes que refuercen la importancia de la sostenibilidad en la cultura organizacional.
 - Pasos: crear materiales visuales (carteles, infografías, videos) con mensajes clave, utilizar canales internos (correo, intranet, reuniones) para compartir historias de éxito y buenas prácticas, organizar concursos o retos relacionados con acciones sostenibles (ej. reducir uso de papel).
 - Duración: 1 mes (actividad continua)
- c. Talleres participativos sobre cultura sostenible

- Objetivo: sensibilizar y comprometer a los empleados en la construcción de una cultura sostenible.
 - Pasos: realizar talleres donde se discutan los valores, comportamientos y prácticas sostenibles deseables, facilitar dinámicas que permitan identificar barreras y oportunidades para integrar sostenibilidad en el día a día, elaborar un plan de acción colectivo para promover cambios culturales.
 - Duración: 4 horas por sesión, con periodicidad mensual
- d. Implementación de comités o grupos de trabajo en sostenibilidad
- Objetivo: fomentar liderazgo interno y participación activa en iniciativas sostenibles.
 - Pasos: formar equipos multidisciplinarios comprometidos con promover prácticas sostenibles, definir metas concretas (ej. reducir consumo energético, promover reciclaje), realizar reuniones periódicas para evaluar avances y proponer nuevas acciones.
 - Duración: Permanente
- e. Reconocimiento y celebración de buenas prácticas
- Objetivo: incentivar comportamientos sostenibles mediante reconocimiento público.
 - Pasos: establecer premios o reconocimientos a empleados o departamentos que destaquen por sus acciones sostenibles, organizar eventos internos para celebrar logros relacionados con la cultura sostenible, compartir historias inspiradoras en boletines internos o redes sociales corporativas.
 - Duración: actividad periódica (trimestral o semestral)
- f. Capacitación en liderazgo sostenible
- Objetivo: desarrollar habilidades de liderazgo que impulsen cambios culturales hacia la sostenibilidad.

- Pasos: ofrecer programas formativos enfocados en liderazgo ético, gestión del cambio y comunicación efectiva sobre sostenibilidad, promover que los líderes modelen comportamientos responsables y promuevan valores sostenibles entre sus equipos.
- Duración: programas intensivos (varias sesiones), según necesidad.

4. Políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) para el beneficio del talento humano

Se describen a continuación, las políticas de RSC para promover la sostenibilidad y el talento humano:

- a. Política de bienestar y desarrollo del talento humano
 - Objetivo: promover un ambiente laboral saludable, inclusivo y que fomente el crecimiento profesional y personal.
 - Lineamientos: brindar oportunidades de capacitación y formación continua en temas de sostenibilidad, liderazgo ético y habilidades técnicas, promover un equilibrio entre vida laboral y personal a través de horarios flexibles o programas de bienestar, implementar mecanismos de reconocimiento y valoración del esfuerzo y logros del talento humano, garantizar condiciones laborales seguras, saludables e inclusivas para todos los empleados.
- b. Política de inclusión y diversidad
 - Objetivo: crear un entorno laboral respetuoso, equitativo e inclusivo que valore la diversidad.
 - Lineamientos: reclutar sin discriminación por género, edad, origen étnico, discapacidad u otras características; promover la igualdad de oportunidades en promociones, capacitaciones y beneficios; sensibilizar al equipo sobre la importancia de la diversidad para la innovación y sostenibilidad organizacional.

c. Política de participación y comunicación interna

- Objetivo: fomentar una cultura participativa donde el talento humano contribuya activamente a los objetivos sostenibles.
- Lineamientos: facilitar canales abiertos para expresar ideas, inquietudes y propuestas relacionadas con la sostenibilidad; realizar reuniones periódicas para informar sobre avances en iniciativas sostenibles y escuchar aportes del equipo, incentivar la participación en comités o grupos internos dedicados a temas sociales y ambientales.

d. Política de prácticas laborales sostenibles

- Objetivo: implementar acciones diarias que reduzcan el impacto ambiental y promuevan valores responsables.
- Lineamientos: promover el uso racional de recursos como papel, agua y energía; fomentar el reciclaje, compostaje y reducción de residuos en las instalaciones; incentivar modos de transporte sostenibles (bicicleta, transporte público) o teletrabajo cuando sea posible; incorporar criterios sostenibles en las compras y proveedores.

e. Política de responsabilidad social comunitaria

- Objetivo: contribuir al bienestar social local mediante acciones que beneficien a las comunidades cercanas.
- Lineamientos: involucrar al talento humano en actividades voluntarias o proyectos sociales relacionados con sostenibilidad; apoyar iniciativas comunitarias que mejoren la calidad de vida local (educación, medio ambiente); promover alianzas con organizaciones sociales para fortalecer el impacto positivo.

f. Implementación y seguimiento

- Designar responsables para cada política.

- Establecer indicadores para medir el cumplimiento y los resultados.
- Revisar periódicamente las políticas para ajustarlas a nuevas necesidades o desafíos.

5. Acciones para instaurar un entorno laboral inclusivo y participativo en el talento humano

Estas acciones están diseñadas para fomentar la diversidad, la participación activa y el compromiso del talento humano, promoviendo así una cultura organizacional sólida y alineada con los principios de sostenibilidad.

a. Diagnóstico de la situación actual

- Realizar encuestas y entrevistas confidenciales para entender las percepciones del equipo sobre inclusión y participación.
- Identificar barreras existentes (culturales, estructurales o de comunicación) que puedan limitar la inclusión o participación.

b. Diseñar e implementar políticas de inclusión

- Formalizar políticas que promuevan igualdad de oportunidades sin discriminación por género, edad, origen étnico, discapacidad u otras características.
- Comunicar claramente estas políticas a todo el personal mediante reuniones y materiales internos.

c. Capacitar al talento humano en diversidad e inclusión

- Organizar talleres o charlas sobre sensibilización, prejuicios inconscientes y beneficios de la diversidad.
- Promover el respeto mutuo y la empatía como valores fundamentales.

d. Fomentar espacios de participación activa

- Crear comités o grupos de trabajo donde todos los empleados puedan expresar ideas, inquietudes y propuestas relacionadas con el ambiente laboral y sostenibilidad.
 - Establecer reuniones periódicas abiertas a todos los niveles para discutir temas relevantes y tomar decisiones participativas.
- e. Implementar mecanismos de comunicación abierta
- Facilitar canales formales e informales (reuniones, buzones de sugerencias, plataformas digitales) para que los empleados compartan opiniones y propuestas.
 - Promover una cultura donde las ideas sean valoradas independientemente del nivel jerárquico.
- f. Reconocer y valorar la participación
- Establecer sistemas de reconocimiento (destacar públicamente logros, premios simbólicos) para quienes contribuyen activamente en iniciativas inclusivas o sostenibles.
 - Celebrar logros colectivos relacionados con la mejora del ambiente laboral.
- g. Promover flexibilidad y adaptabilidad
- Implementar horarios flexibles o modalidades de trabajo remoto cuando sea posible, favoreciendo diferentes necesidades personales.
 - Adaptar espacios físicos para facilitar accesibilidad a personas con discapacidad.
- h. Capacitación en liderazgo inclusivo
- Formar a líderes y gerentes en habilidades para gestionar equipos diversos e inclusivos.
 - Fomentar estilos de liderazgo participativos que empoderen a todos los colaboradores.
- i. Fomentar proyectos colaborativos
- Incentivar proyectos en equipo donde se integren diferentes perfiles y habilidades.

- Promover actividades sociales o ambientales que involucren a toda la organización, fortaleciendo el sentido de comunidad.
- j. Evaluación continua y mejora
 - Medir periódicamente el clima laboral respecto a inclusión y participación mediante encuestas o indicadores específicos.
 - Ajustar las acciones según los resultados obtenidos para fortalecer continuamente un entorno inclusivo y participativo.

6. Tecnologías digitales a emplear por en el talento humano que promuevan la sostenibilidad

Estas herramientas facilitan la comunicación, colaboración, capacitación y gestión eficiente, promoviendo prácticas sostenibles y mejorando la productividad. Entre ellas se deben emplear:

- a. Herramientas de comunicación y colaboración
 - Slack / Microsoft Teams: plataformas para comunicación instantánea, video llamadas y trabajo en equipo, fomentando la colaboración remota y reduciendo desplazamientos.
 - Zoom / Google Meet: para reuniones virtuales, capacitaciones y talleres, minimizando el uso de recursos y favoreciendo la flexibilidad laboral.
 - Google Workspace (Gmail, Drive, Docs, Sheets): suite de productividad en la nube que permite trabajar en documentos compartidos en tiempo real, reduciendo el uso de papel.
- b. Gestión del talento y recursos humanos
 - BambooHR / Zoho People: sistemas sencillos para gestionar nóminas, seguimiento de ausencias, evaluaciones de desempeño y desarrollo del talento.

- Trello / Asana: herramientas de gestión de proyectos que facilitan la planificación, asignación de tareas y seguimiento del progreso en iniciativas sostenibles.
- c. Capacitación y desarrollo
- Coursera / Udemy / LinkedIn Learning: plataformas para acceder a cursos online sobre sostenibilidad, liderazgo ético, habilidades técnicas y más.
 - Kahoot! / Mentimeter: herramientas interactivas para realizar encuestas, quizzes o sesiones participativas durante capacitaciones o reuniones.
- d. Gestión ambiental y sostenibilidad
- EcoVadis / Sedex: plataformas para evaluar y gestionar la sostenibilidad en la cadena de suministro.
 - Aplicaciones de monitoreo energético (ej. Energy Star): para controlar el consumo energético en las instalaciones y promover prácticas eficientes.
- e. Sistemas de gestión documental
- Dropbox / OneDrive: almacenamiento en la nube para compartir documentos importantes sin necesidad de imprimir.
 - Evernote / Notion: para organizar notas, ideas y planes relacionados con proyectos sostenibles o iniciativas internas.
- f. Herramientas para promover la participación
- Poll Everywhere / Google Forms: para recoger opiniones, sugerencias o realizar diagnósticos participativos.
 - Miro / MURAL: pizarras digitales colaborativas que facilitan brainstorming e ideación conjunta en temas relacionados con sostenibilidad.
- g. Tecnologías para Teletrabajo Sostenible

- VPNs seguras: para garantizar seguridad en el acceso remoto.
 - Aplicaciones de gestión del tiempo (RescueTime): para promover un uso eficiente del tiempo y evitar el agotamiento laboral.
- h. Consideraciones adicionales:
- Priorizar herramientas gratuitas o con planes accesibles para pequeñas organizaciones.
 - Capacitar al talento humano en el uso efectivo de estas tecnologías.
 - Fomentar una cultura digital que apoye prácticas sostenibles (reducción del papel, ahorro energético).

7. Indicadores para medir la gestión del talento promoviendo la sostenibilidad

Se presentan los indicadores clave que permiten medir la gestión del talento humano en una organización, enfocados en promover y evaluar la sostenibilidad. Estos indicadores ayudan a monitorear el impacto de las políticas y prácticas relacionadas con el bienestar, inclusión, participación y responsabilidad social del talento humano.

a. Indicadores de inclusión y diversidad

- Porcentaje de empleados por género, edad, origen étnico o discapacidad: mide la diversidad en la organización.
- Índice de igualdad salarial: diferencias salariales entre grupos diversos.
- Tasa de participación de grupos vulnerables en programas de capacitación y liderazgo: nivel de inclusión activa.

b. Indicadores de bienestar y desarrollo

- Índice de satisfacción laboral: resultados de encuestas sobre clima laboral y bienestar.
- Tasa de retención del talento: porcentaje de empleados que permanecen en la organización a lo largo del tiempo.

- Número de horas invertidas en capacitación y desarrollo sostenible por empleado: inversión en formación alineada con valores sostenibles.
 - Porcentaje de empleados que participan en programas de bienestar (salud física, mental): nivel de compromiso con el bienestar integral.
- c. Indicadores de participación y cultura organizacional
- Frecuencia y nivel de participación en comités o actividades participativas: medida del involucramiento del talento humano.
 - Número de propuestas o ideas generadas por los empleados relacionadas con sostenibilidad: innovación interna promovida por el equipo.
 - Índice de comunicación efectiva (encuestas sobre percepción del flujo informativo): evaluación del ambiente participativo.
- d. Indicadores de responsabilidad social interna
- Porcentaje de empleados que participan en acciones sociales o ambientales organizadas: nivel de compromiso comunitario.
 - Número de horas dedicadas a voluntariado corporativo por empleado: implicación activa en iniciativas sociales.
- e. Indicadores sobre prácticas laborales sostenibles
- Porcentaje de trabajo remoto o flexible implementado: promueve equilibrio vida-trabajo y reducción del desplazamiento.
 - Consumo energético promedio por empleado (si aplica): monitoreo del uso eficiente de recursos en las instalaciones.
 - Tasa de accidentes laborales o incidentes relacionados con condiciones inseguras: seguridad laboral como pilar sostenible.

f. Indicadores generales

- Índice global de clima laboral sostenible: combina aspectos como inclusión, participación, bienestar y cultura ética.
- Nivel de cumplimiento con políticas internas relacionadas con sostenibilidad social y laboral.

g. Cómo utilizar estos indicadores

- Establecer metas específicas para cada indicador según los objetivos estratégicos.
- Realizar mediciones periódicas (trimestral, anual) para evaluar avances.
- Analizar los resultados para identificar áreas de mejora e implementar acciones correctivas.

6.5 Factibilidad de la propuesta

Para el análisis de factibilidad, se evaluaron los siguientes escenarios:

- **Viabilidad técnica**

Este análisis evalúa aspectos clave para determinar si la propuesta puede implementarse con éxito desde el punto de vista técnico. Para ello, se analizan los siguientes segmentos:

1. Contexto y características de la organización:

- Tipo de organización: organización dedicada al rescate de fauna silvestre, ayuda y orientación en accidentes con animales y educación ambiental.
- Ubicación: en el sector El Gianni, Edificio Altos de Santa María, en Valera, estado Trujillo, con acceso a recursos locales y potenciales alianzas comunitarias.
- Recursos disponibles: infraestructura básica, personal especializado en manejo de fauna, recursos tecnológicos limitados.

2. Infraestructura y recursos tecnológicos

- La organización cuenta con instalaciones físicas adecuadas para implementar programas de capacitación y participación.
- Uso potencial de tecnologías digitales (computadoras, internet) para capacitación virtual y comunicación interna.
- Limitaciones: posible falta de sistemas avanzados de gestión del talento o infraestructura tecnológica robusta y ausencia de tecnologías digitales (computadoras, internet) para capacitación virtual y comunicación interna.

3. Capacidades del personal

- Personal con conocimientos técnicos en manejo animal y producción.
- Necesidad de fortalecer habilidades en liderazgo, sostenibilidad, comunicación efectiva y gestión participativa.
- Disponibilidad para participar en capacitaciones y programas internos.

4. Factibilidad de implementación de estrategias

- Capacitación y sensibilización: programas adaptados a las características del personal (ej., talleres presenciales sobre sostenibilidad, ética laboral).
- Participación activa: grupos de trabajo que involucran al personal en decisiones relacionadas con prácticas sostenibles.
- Políticas internas: desarrollo e implementación progresiva de políticas inclusivas y responsables socialmente, ajustadas a la cultura organizacional.
- Tecnologías digitales: uso efectivo de plataformas gratuitas o accesibles (WhatsApp, Google Workspace) para comunicación y capacitación.

5. Factores clave para el éxito técnico

- Disponibilidad y disposición del personal para participar en programas formativos.

- Liderazgo comprometido que impulse cambios culturales hacia la sostenibilidad.
- Adaptación de las estrategias a las condiciones específicas del entorno local y recursos disponibles.
- Capacitación previa en uso básico de tecnologías digitales por parte del personal.

6. Riesgos técnicos potenciales

- Resistencia al cambio por parte del personal o directivos.
- Limitaciones tecnológicas o infraestructura insuficiente para varias actividades digitales.
- Necesidad de recursos adicionales (material didáctico, apoyo técnico).

7. Recomendaciones para mejorar la viabilidad técnica

- Realizar un diagnóstico tecnológico previo para identificar necesidades específicas.
- Capacitar al personal en el uso básico de herramientas digitales antes de implementar programas complejos.
- Iniciar con estrategias piloto que puedan ajustarse según resultados y capacidades reales.
- Buscar alianzas con instituciones educativas o gubernamentales que puedan ofrecer apoyo técnico o recursos.

- **Viabilidad económica**

Este análisis evalúa si los recursos financieros necesarios son accesibles y si la inversión es justificable en relación con los beneficios esperados. Para ello, se analizan los siguientes segmentos:

1. Costos estimados

Tabla 21. Costos estimados

Concepto	Descripción	Costos aproximados	Comentarios
Capacitación y formación	Materiales, talleres, cursos online (plataformas gratuitas o de bajo costo)	30.000,00	Incluye materiales didácticos y posibles honorarios si se contratan facilitadores.
Tecnologías digitales	Suscripciones a plataformas gratuitas (Google Workspace, WhatsApp Business), adquisición de dispositivos si fuera necesario	40.000,00	Uso de herramientas gratuitas; posible inversión en dispositivos si no hay acceso.
Materiales y recursos internos	Carteles, folletos, material didáctico impreso.	10.000,00	Para reforzar campañas internas.
Incentivos y reconocimientos	Premios simbólicos o certificados para motivar participación	10.000,00	Incentivos económicos mínimos o simbólicos.
TOTAL ESTIMADO 90.000,00			

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

2. Fuentes de financiamiento

- Recursos propios de la organización.
- Apoyos o subvenciones gubernamentales o internacionales enfocadas en sostenibilidad y desarrollo social.
- Alianzas con instituciones educativas u ONG locales que puedan ofrecer apoyo técnico o material sin costo adicional.
- Programas de responsabilidad social empresarial.

3. Beneficios económicos potenciales

- Mejora en la productividad y eficiencia del personal.
- Reducción en costos asociados a rotación laboral mediante mayor satisfacción y compromiso.
- Disminución de riesgos laborales por mejores prácticas y capacitación.

- Incremento en la reputación organizacional, atrayendo potenciales clientes o aliados interesados en sostenibilidad.

- Posible acceso a incentivos fiscales o apoyos económicos por prácticas sostenibles.

4. Análisis costo-beneficio

- La inversión inicial es relativamente baja comparada con los beneficios potenciales a largo plazo.

- La mejora en el clima laboral puede traducirse en menor rotación y menor gasto en reclutamiento.

- La implementación gradual permite distribuir costos a lo largo del tiempo sin afectar significativamente el flujo financiero.

5. Riesgos económicos

- Limitaciones presupuestarias que puedan restringir la ejecución completa del plan.

- Posible falta de recursos externos disponibles para apoyar financieramente las iniciativas.

6. Recomendaciones para maximizar la viabilidad económica

- Priorizar acciones con bajo costo pero alto impacto (ej., capacitaciones virtuales).

- Aprovechar recursos y alianzas locales.

- Implementar estrategias gradualmente.

- Utilizar tecnologías accesibles y gratuitas.

- Fomentar la participación interna y el compromiso.

- Optimizar recursos existentes.

- Buscar financiamiento externo o subvenciones.

- **Factibilidad operativa**

1. Recursos disponibles

- Infraestructura: instalaciones adecuadas para el personal y actividades de conservación.
- Personal: equipo de trabajo con experiencia en herpetología y educación ambiental, abierto a nuevas estrategias.

2. Estrategias propuestas y su operatividad

- Capacitación continua: programas de formación en sostenibilidad, bienestar laboral y gestión del talento.
- Incentivos y reconocimiento: implementación de sistemas de reconocimiento para motivar al equipo.
- Participación y liderazgo: fomentar la participación del personal en decisiones y proyectos relacionados con sostenibilidad.
- Políticas de bienestar: programas de salud, equilibrio trabajo-vida y desarrollo profesional.
- Comunicación efectiva: reuniones periódicas, canales digitales y espacios de retroalimentación.

3. Capacidades y competencias del personal

El personal actual demuestra interés en temas de sostenibilidad y gestión del talento. La capacitación adicional fortalecerá sus habilidades y promoverá un ambiente de trabajo motivador y comprometido.

4. Infraestructura

- Las instalaciones existentes permiten la implementación de programas de formación, comunicación y bienestar sin requerir inversiones mayores inmediatas.

7. Riesgos y mitigaciones

- Resistencia al cambio: realizar comunicados claros y promover la participación activa.

- Limitaciones presupuestarias: priorizar actividades clave y buscar alianzas o apoyos externos.
- Infraestructura insuficiente: aprovechar recursos existentes y planificar mejoras a largo plazo.
- **Factibilidad legal**
 1. Marco legal laboral en Venezuela
 - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999): establece derechos laborales, protección social y principios de igualdad y justicia en el trabajo.
 - Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT): regula las relaciones laborales, derechos, obligaciones y condiciones de trabajo, incluyendo aspectos relacionados con la gestión del talento humano.
 2. Marco legal de la fauna silvestre en Venezuela
 - Ley de Protección a la Fauna Silvestre: regula la salvaguarda y uso lógico de la fauna silvestre y sus derivados, así como la práctica de la caza de fecha 22-07-70. Gaceta Oficial de Venezuela Número. El 11 de agosto de 1970, 29.289.
 - Decreto No. 3.269 de fecha 29-01-99, motivo por el cual se establece el Reglamento de la Ley de Protección a la Fauna Salvaje. Gaceta Oficial de Venezuela Número. 5.302 Extra del día 29 de enero de 1999.
 - Decreto 1.486 de fecha 11/09/1996, a través del cual se establece que las especies mencionadas en este se encuentren en riesgo de extinción. El 10 de octubre de 1996 se publicó la Gaceta Oficial N° 36.062. El Decreto N° 1.485 de 11/09/1996 establece que las especies que figuran o no en la Lista Oficial de Animales de Caza, son consideradas como animales prohibidos para la caza. Gaceta Oficial número 36.059 de 7 de octubre de 1996.

- Decreto No. 628 de fecha 20-04-95, motivo por el cual se establece el Reglamento de la Ley de Protección a la Fauna Salvaje; su objetivo es establecer las normas de protección y uso lógico de la fauna silvestre y sus derivados contenidos en la Ley, y definir las directrices requeridas para la gestión sustentable del recurso animal. Gaceta Oficial de Venezuela Número. Extraordinario emitido el 29 de junio de 1995.
 - Decreto No. 2.223 de fecha 23-04-92, por el que se establecen las Reglamentaciones para Regular la Incorporación y Difusión de Especies Exóticas de la Flora y Fauna Silvestres y Acuáticas. Gaceta Oficial de Venezuela Número. 4.418 Extra del 27 de abril de 1992.
 - Decreto No. 2.304 de fecha 05-06-91, por el que se establecen las Reglamentaciones sobre la Caza en Zonas Especiales y Ecosistemas Naturales. Gaceta Oficial de Venezuela Número. 17 de junio de 1992.
 - Decreto No. 582 de fecha 09-11-89, la razón por la cual se establece el Reglamento Parcial de la Ley de Protección a la Fauna Silvestre en relación al Consejo Nacional de la Fauna Silvestre Gaceta Oficial de Venezuela Número. 16 de noviembre de 1989, 34.348.
3. Factibilidad legal de estrategias de gestión del talento humano
- Cumplimiento normativo: las estrategias propuestas deben alinearse con las leyes laborales y normativas vigentes, garantizando los derechos de los empleados y evitando prácticas que puedan ser consideradas ilegales o abusivas.
 - Promoción de sostenibilidad: la legislación venezolana favorece iniciativas que promuevan el bienestar social, el desarrollo sostenible y la protección del medio ambiente, siempre que estas no contravengan las leyes laborales.
 - Incentivos y programas: es posible implementar programas de formación, reconocimiento, bienestar y desarrollo profesional, siempre y cuando se respeten las regulaciones existentes.

4. Consideraciones específicas para organizaciones en Trujillo

- Las normativas nacionales aplican en todo el territorio venezolano, incluyendo Trujillo.
- Es recomendable consultar normativas locales o especificidades como las que se relacionan con el sector turístico, de ser necesario para la organización.

5. Recomendaciones para la factibilidad

- Asesoría legal: consultar con un abogado laboralista para adaptar las estrategias a las particularidades del Serpentario.
- Documentación y formalización: asegurar que todas las políticas y programas estén formalizados y comunicados claramente a los colaboradores de la organización.
- Monitoreo y cumplimiento: implementar mecanismos para verificar que las estrategias se ajusten continuamente a las leyes y normativas vigentes.

Evaluación e implementación de la propuesta

Tabla 22. Plan de acción

Objetivo general: determinar las estrategias efectivas de gestión del talento humano que promuevan la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Estrategia	Actividades	Recursos	Tiempo
Describir el proceso de selección y reclutamiento del talento humano que promueva la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.	Proceso de selección y reclutamiento del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y definición del perfil del candidato sostenible. - Diseño de la estrategia de reclutamiento. - Recepción y preselección de candidaturas. - Evaluación técnica y conductual. - Entrevistas finales. - Verificación de referencias. - Selección final y oferta laboral. - Incorporación y capacitación inicial. - Seguimiento post-incorporación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado en reclutamiento. - Formularios y plantillas para solicitudes y entrevistas. - Espacios adecuados para entrevistas (si son presenciales). - Equipos tecnológicos (computadoras, cámaras, micrófonos). - Plataformas para entrevistas virtuales (Zoom, Teams, Google Meet) - Anuncios en portales y redes sociales. 	Tres meses
Identificar los programas de capacitación y desarrollo de competencias necesarios en el talento humano que promuevan la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.	Programas de capacitación y desarrollo de competencias del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de necesidades de capacitación - Diseño del plan de capacitación - Desarrollo de materiales y recursos - Implementación de talleres y cursos - Fomento del aprendizaje Experiencial - Evaluación y retroalimentación - Seguimiento y desarrollo continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de evaluación (encuestas, entrevistas, análisis de desempeño) - Software de gestión del talento (como SAP, SAP SuccessFactors, Cornerstone) - Expertos en desarrollo organizacional. - Manuales y guías de capacitación - Plataformas de aprendizaje en línea (LMS: Moodle, TalentLMS, Blackboard) - Contenido didáctico y material audiovisual (videos, presentaciones, infografías) - Expertos en diseño instruccional y pedagogía. - Coaches y mentores internos o externos. - Colaboradores especializados en sostenibilidad y competencias verdes. - Espacios físicos adecuados para formación presencial - Equipamiento tecnológico (computadoras, proyectores, pizarras digitales) 	Dos veces al año

			<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas digitales para capacitación en línea y videoconferencias (Zoom, MS Teams, Webex). - Cursos sobre habilidades técnicas y blandas - Talleres sobre sostenibilidad, responsabilidad social y economía circular - Programas de liderazgo y gestión de cambio sostenible - Fondos para certificaciones y certificaciones profesionales - Incentivos y reconocimientos para motivar la participación. - Colaboraciones con instituciones educativas, ONGs y expertos en sostenibilidad 	
Impulsar una cultura organizacional en el talento humano que promueva la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.	Impulso de una cultura organizacional en el talento humano	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la cultura organizacional en sostenibilidad - Campaña de comunicación interna sobre valores sostenibles - Talleres participativos sobre cultura sostenible - Implementación de comités o grupos de trabajo en sostenibilidad - Reconocimiento y celebración de buenas prácticas - Capacitación en liderazgo sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado en desarrollo organizacional, gestión del cambio y recursos humanos. - Facilitadores y consultores en cultura organizacional y sostenibilidad. - Talleres, seminarios y cursos sobre cultura organizacional, sostenibilidad, liderazgo, innovación y gestión del talento. - Programas de formación continua para el talento humano. - Herramientas y plataformas de comunicación (boletines, intranet, redes sociales internas). - Infraestructura adecuada para facilitar el trabajo colaborativo y la innovación. - Tecnologías que apoyen la gestión del talento y la comunicación. - Presupuesto destinado a capacitación, comunicación y programas de desarrollo del talento. 	De tres a seis meses
Delimitar las políticas de responsabilidad social	Políticas de responsabilidad social corporativa (RSC)	- Política de bienestar y desarrollo del talento humano	- Un departamento o equipo dedicado a gestionar iniciativas de RSC, incluyendo	De tres a seis meses

<p>corporativa (RSC) para el beneficio del talento humano que promueva la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.</p>	<p>para el beneficio del talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Política de inclusión y diversidad - Política de participación y comunicación interna - Política de prácticas laborales sostenibles - Política de responsabilidad social comunitaria - Implementación y seguimiento. 	<p>responsables de Recursos Humanos, sostenibilidad y comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fondos específicos para programas de bienestar, formación, beneficios sociales, y actividades relacionadas con la RSC. - Mejoras en espacios de trabajo, tecnología y recursos para promover un ambiente saludable y motivador. - Plataformas digitales, intranet, y canales de comunicación interna para divulgar políticas y logros de RSC. - Software para seguimiento y evaluación de programas de bienestar, capacitación y participación de los empleados. - Documentos que definan las acciones, responsabilidades y metas en materia de RSC y bienestar del talento humano. - Expertos en RSC, sostenibilidad y gestión del talento que puedan brindar asesoría y acompañamiento. - Colaboraciones con organizaciones, ONGs o instituciones que promuevan el bienestar social y laboral. 	
<p>Establecer acciones para instaurar un entorno laboral inclusivo y participativo en el talento humano para promover la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.</p>	<p>Acciones para instaurar un entorno laboral inclusivo y participativo en el talento humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la situación actual - Diseñar e implementar políticas de inclusión - Capacitar al talento humano en diversidad e inclusión - Fomentar espacios de participación activa - Implementar mecanismos de comunicación abierta - Reconocer y valorar la participación - Promover flexibilidad y adaptabilidad - Capacitación en liderazgo inclusivo - Evaluación continua y mejora 	<ul style="list-style-type: none"> - Rampas, elevadores y pasillos anchos para personas con movilidad reducida. - Baños y espacios adaptados. - Señalización visual y auditiva inclusiva. - Software de accesibilidad (lectores de pantalla, subtítulo, ampliadores). - Equipamiento especializado (auriculares, teclados adaptados, dispositivos de asistencia). - Manuales, guías y recursos multimedia sobre inclusión y diversidad. - Materiales en formatos accesibles (braille, audio, en diferentes idiomas). - Áreas de reuniones y brainstorming para fomentar la participación. 	<p>De tres a seis meses</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Plataformas digitales para feedback y participación remota. - Carteles, campañas y campañas de sensibilización sobre inclusión. - Boletines informativos y plataformas internas de comunicación. - Personas encargadas de diseñar, implementar y supervisar políticas inclusivas. - Expertos en diversidad e inclusión que brinden talleres y formación al personal. - Profesionales especializados en gestión de talento y desarrollo inclusivo. - Psicólogos, sociólogos, y expertos en accesibilidad para asesorar y apoyar. - Delegados o líderes de diferentes colectivos (personas con discapacidad, minorías, etc.) que aporten perspectiva y retroalimentación. 	
Identificar las tecnologías digitales a emplear por en el talento humano que promuevan la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.	Tecnologías digitales a emplear por en el talento humano que promuevan la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Herramientas de comunicación y colaboración - Gestión del talento y recursos humanos - Gestión ambiental y sostenibilidad - Sistemas de gestión documental - Herramientas para promover la participación - Tecnologías para Teletrabajo Sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> - Slack / Microsoft Teams - Zoom / Google Meet - Google Workspace (Gmail, Drive, Docs, Sheets) - BambooHR / Zoho People - Trello / Asana - Coursera / Udemy / LinkedIn Learning - Kahoot! / Mentimeter - EcoVadis / Sedex - Dropbox / OneDrive - Evernote / Notion - Poll Everywhere / Google Forms - Miro / MURAL - VPNs seguras - Aplicaciones de gestión del tiempo (RescueTime) - Computadoras, laptops, tablets - Routers, switches, puntos de acceso Wi-Fi. - Dispositivos de almacenamiento externo 	De seis meses a un año

			<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliario adaptado para entornos de trabajo digital. - Sistemas de energía sostenibles (paneles solares, UPS de bajo consumo). - Materiales de oficina reciclados o sostenibles - Ingenieros en sistemas, ciberseguridad, redes. - Desarrolladores de software y programadores. - Expertos en análisis de datos e inteligencia artificial. - Gestores de proyectos especializados en transformación digital. - Facilitadores de cambio y comunicación interna. - Asesores en sostenibilidad y tecnología. - Proveedores de soluciones tecnológicas sostenibles. 	
<p>Determinar los indicadores que permitan medir la gestión del talento promoviendo la sostenibilidad en organizaciones como Serpentario Santos Bazó, ubicada en el municipio Valera, Estado Trujillo.</p>	<p>Indicadores para medir la gestión del talento promoviendo la sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de inclusión y diversidad - Indicadores de bienestar y desarrollo - Indicadores de participación y cultura organizacional - Indicadores de responsabilidad social interna - Indicadores sobre prácticas laborales sostenibles - Indicadores generales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de información de recursos humanos (HRIS o ERP de gestión del talento). - Plataformas de evaluación de desempeño y engagement (por ejemplo, SAP SuccessFactors, Workday). - Herramientas de análisis de datos y dashboards (Power BI, Tableau). - Software para encuestas y retroalimentación (SurveyMonkey, Google Forms). - Ordenadores y dispositivos móviles. - Impresoras, papelería y material de oficina para documentación y reportes. - Espacios adecuados para reuniones y capacitaciones. - Manuales, políticas internas y guías de gestión del talento. - Especialistas en Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. 	<p>Cada seis meses</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Analistas de datos y business intelligence con experiencia en métricas y KPIs. - Consultores en sostenibilidad y responsabilidad social empresarial (RSE). - Líderes de equipos que promuevan cultura organizacional positiva y sostenible. - Empleados en todos los niveles para recopilar datos a través de encuestas y entrevistas. - Comunidad externa (proveedores, socios, entre otros) en aspectos relacionados con sostenibilidad y talento. 	
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaborado por el investigador (2025)

6.6 Conclusiones

La gestión del talento humano es un componente esencial para el éxito de cualquier organización, y en el caso del serpentario Santos Bazó, su importancia se magnifica al considerar la misión de conservación y educación ambiental que persigue. Para promover la sostenibilidad, es fundamental implementar estrategias efectivas que no solo optimicen el rendimiento del personal, sino que también alineen sus objetivos con la visión de protección de la biodiversidad y el bienestar de la comunidad.

Una de las estrategias más efectivas es la capacitación continua del personal. Esto implica ofrecer programas de formación que no solo aborden las habilidades técnicas necesarias para el manejo de reptiles y la atención al público, sino que también incluyan módulos sobre sostenibilidad, conservación y prácticas ambientales responsables. Al empoderar a los empleados con conocimientos actualizados, se fomenta un sentido de responsabilidad y compromiso hacia la misión del serpentario. Además, la capacitación puede incluir talleres sobre la importancia de la biodiversidad y el papel que cada uno juega en la conservación, lo que puede motivar a los empleados a ser emisarios de la sostenibilidad tanto dentro como fuera del serpentario.

Otra estrategia clave es la creación de un ambiente de trabajo colaborativo. Fomentar la comunicación abierta y el trabajo en equipo no solo mejora la moral del personal, sino que también permite la generación de ideas innovadoras para la gestión sostenible del serpentario. La implementación de grupos de trabajo o comités enfocados en la sostenibilidad puede ser una excelente manera de involucrar a los empleados en la toma de decisiones y en la creación de iniciativas que promuevan prácticas más ecológicas.

Además, es fundamental establecer políticas de reconocimiento y recompensa que valoren el compromiso del personal con la sostenibilidad. Al reconocer y premiar a aquellos empleados

que demuestran un esfuerzo adicional en la implementación de prácticas sostenibles, se crea un incentivo para que otros sigan su ejemplo. Esto puede incluir desde reconocimientos públicos hasta incentivos económicos o beneficios adicionales, lo que no solo mejora la motivación, sino que también refuerza la cultura organizacional centrada en la sostenibilidad.

La participación de la comunidad también juega un papel crucial en la gestión del talento humano en el serpentario. Involucrar a la comunidad local en actividades de conservación y educación ambiental no solo fortalece la relación entre el serpentario y su entorno, sino que también permite a los empleados desarrollar habilidades interpersonales y de liderazgo. Programas de voluntariado y actividades educativas en escuelas locales pueden ser una excelente manera de conectar a los empleados con la comunidad, al mismo tiempo que se promueve la importancia de la conservación.

Finalmente, es esencial medir y evaluar el impacto de estas estrategias. Implementar indicadores de desempeño que midan no solo la eficiencia operativa, sino también el compromiso del personal con la sostenibilidad, permitirá ajustar las estrategias según sea necesario y garantizar que se estén logrando los objetivos deseados. En conclusión, las estrategias efectivas de gestión del talento humano en el serpentario Santos Bazó deben centrarse en la capacitación continua, la colaboración, el reconocimiento y la participación comunitaria. Al hacerlo, no solo se promueve un ambiente de trabajo positivo y motivador, sino que también se asegura que todos los colaboradores estén alineados con la misión de sostenibilidad del serpentario, contribuyendo así a la conservación de la biodiversidad y al bienestar de la comunidad en Valera, estado Trujillo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación*. (7ma Edición). Episteme.
- Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L., y Sacramento, C. (2020). *La investigación científica*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACION%20CIENTIFICA.pdf>
- Armesto, M., y De Oca, H. (2020). La gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental: Revisión sistemática de artículos científicos disponibles en Acceso Abierto en español. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 2, 57-67. <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5152>
- Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). *Manual de Armstrong sobre prácticas de gestión de recursos humanos* (14va ed.). Kogan Page.
- Bansal, P., y Roht, K. (2020). Contribuir a la sostenibilidad: El papel de los valores y comportamientos de los empleados. *Organization & Environment*, 33(2), 123-139.
- Bennett, N., Lemoine, G., y Floyd, S. (2020). Gestionar el futuro del trabajo: Desarrollar habilidades para un mundo incierto. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1022-1044.
- Bersin, J. (2023). *Desarrollo de liderazgo impulsado por IA: BetterUp Connect*. <https://joshbersin.com/2023/07/management-development-powered-by-ai-betterup-connect/>
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la Investigación. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. (Segunda Edición). San Marcos.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del Talento Humano*. D.C.: Mc Graw – Hill.
- Choudhury, P., Foroughi, C., y Larson, B. (2021). Trabajar desde cualquier lugar: Los efectos de la flexibilidad geográfica en la productividad. *Strategic Management Journal*, 23(11), 11-22.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Políticas e instituciones para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5704-politicas-instituciones-desarrollo-sostenible-america-latina-caribe>

- Deroncele, A., Medina, P., y Gross, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: Reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 97-104.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Díaz, C., González, A., y Sáez, F. (2020). El papel de la diversidad y la inclusión en las organizaciones sostenibles. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124-133.
- Doppelt, B. (2017). *Liderando el cambio hacia la sostenibilidad: Una guía de gestión del cambio para empresas, gobiernos y la sociedad civil*. Greenleaf Publishing.
- Espinoza, B., Valencia, K., y Martínez, M. (2023). Empleo Sostenible y Gestión de los Recursos Humanos. Una reflexión con miras al cumplimiento del ODS 8. *Boletín Científico Investigium de la Escuela Superior de Tizayuca*, 9(Especial), 75-82. <https://doi.org/10.29057/est.v9iEspecial.11662>
- Galindo, M. J. A. (2021). Funciones de la gestión de talento humano: Una mirada praxiológica desde las organizaciones venezolanas. *Dissertare Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 6(1), Article 1. <https://orcid.org/0000-0003-1248-2484>
- Garavan, T., Carbery, R., y O'Brien, F. (2018). Explorando la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional: Evidencia de Irlanda. *International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 1-25.
- García, M., y Fernández, A. (2021). *Gestión del talento en organizaciones sostenibles*. Editorial EcoSostenible.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. (2da ed.). McGraw-Hill.
- Hewlett, S. (2019). *El efecto patrocinador: Cómo ser un mejor líder invirtiendo en los demás*. Harvard Business Review Press.
- Kaufman, B., y Levine, D. (2020). *Perspectivas teóricas sobre el trabajo y la relación laboral*. Industrial Relations Research Association.
- KPMG. (2022). *Ha llegado el momento: La encuesta KPMG sobre informes de sostenibilidad 2022*. KPMG International.
- López, C., y Neme, S. (2021). El employer branding en las organizaciones que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá Colombia. *Contaduría y administración*, 66(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2629>

- López, R., y Sánchez, P. (2020). Prácticas éticas en procesos de selección. *Revista de Recursos Humanos*, 15(3), 45-58.
- Lozano, R. (2020). La sostenibilidad en la gestión del talento. *Journal of Business Ethics*, 162(2), 251-265.
- Lozano, R., Ceulemans, K., y Scatterfield, D. (2019). De la sostenibilidad al desarrollo sostenible: El papel de la cultura y el liderazgo organizacional. *Journal of Cleaner Production*, 210(Part 1), 1242-1252.
- Lozano, R., y Huisinigh, D. (2017). Enmarcando currículos de sostenibilidad: Un enfoque integrador. *Journal of Cleaner Production*, 140(Part 2), 1-12.
- Machado, K. (2023). *Propuesta de un modelo de gestión de talento humano por competencias contextualizado para la Empresa Universitaria de Salud EP. EUS-EP 2022*. [Tesis de Postgrado, Universidad Politecnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/26660/1/UPS-CT011064.pdf>
- Martínez, J. (2022). Reclutamiento inclusivo en organizaciones responsables. *Revista Internacional de Gestión Sostenible*, 8(1), 12-29.
- Mejía, A. (2021). *Propuesta de una estrategia efectiva para la gestión del talento humano de manera sostenible en una empresa manufacturera en la ciudad de Barranquilla* [Tesis de Pregrado, Universidad Simón Bolívar]. <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstreams/50b57f32-3fe2-4162-a95a-da3b431d32ce/download>
- Méndez, C. (2020). Gestión del capital humano para el desarrollo sustentable en la gerencia en el sector hotelero de Valencia –Venezuela. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones.*, 4(7), 91-104. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n7/art05.pdf>
- Nishii, L., y Mayer, D. (2020). El impacto del liderazgo inclusivo en el clima organizacional y el compromiso de los empleados. *Journal of Applied Psychology*, 105(3), 273-290.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022). *Digital transformation and sustainability: Opportunities and challenges*. OECD Publishing.
- Palella, S., y Martins, P. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (4ta Edición). Editorial FEDUPEL.
- Pinto, J., García, G., De las Casas, V., y Báñez, A. (2024). Prácticas de Gestión de Talento Humano (GTH) en Venezuela: Aportes de las investigaciones UCAB-Mercer 2023-2024. *Revista*

- sobre *Relaciones Industriales y Laborales*, 56, 14-33.
<https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/download/7162/8101/26528>
- Porter, M., y Kramer, M. (2019). *Creación de valor compartido: Redefiniendo el capitalismo y el papel de la corporación en la sociedad*. Harvard Business Review.
- Ramírez, R., Chacón, H., y El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES* (Editorial Corporación Cimted). <http://memoriascimted.com/wp-content/uploads/2018/11/Gesti%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-del-talento-humano-en-las-PYMES.pdf>
- Rodríguez, L., y Pérez, M. (2023). Evaluación de competencias en procesos sostenibles. *Revista de Psicología Organizacional*, 29(2), 101-115.
- Romero, L., y Salcedo, M. (2020). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública*. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*, 11(2), 99-117. <https://www.redalyc.org/journal/5604/560460636005/html/>
- Sánchez, M., y Salazar, D. (2023). *Modelo de gestión de talento humano para el desarrollo organizacional en la Clínica Santa Mónica S.A.* [Tesis de Pregrado, Universidad José Antonio Páez]. <https://riujap.ujap.edu.ve/bitstreams/b43e6acb-6509-463d-9f4e-7a343f6decdd/download>
- Sánchez, R. (2021). *Estrategias de gestión de talento humano para fortalecer las habilidades directivas del personal de la empresa Confecciones Acuario la Elegancia del Buen Vestir – Túcume 2020*. [Tesis de Pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8439>
- Sarkar, S. (2020). Transformación digital y sostenibilidad en las organizaciones. *Journal of Cleaner Production*, 2(1), 133-145.
- Shen, J., Chanda, A., Netto, B., y Monga, M. (2019). Gestión de la diversidad y la inclusión en las organizaciones: Un marco integrador. *Journal of Business Ethics*, 154(2), 251-268.
- Solano, V., Cavero, H., Chalco, F., y Núñez, L. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), Article 10. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Suárez, H. (2018). Estrategias organizacionales de gestión del talento humano. *FIPCAEC*, 3(9), 19-36. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i9.51>

- Tomalá, J. (2020). *Networking como estrategia de crecimiento y rentabilidad para PYMES* [Tesis de Pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5530/1/UPSE-TCA-2020-0067.pdf>
- Trujillo Digital. (2016). *Serpentario de Santos Bazó: Un grupo con más de tres décadas presente en el pueblo trujillano*. <https://trujillodigital247.blogspot.com/2016/03/serpentario-de-santos-bazo-un-grupo-con.html>
- UN Global Compact. (2020). *Informes empresariales sobre los ODS: un análisis de los informes de sostenibilidad corporativa*. United Nations.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (6ta ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador FEDEUPEL.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

INTRODUCCION: Marque del 1 al 5 con una X, la opción más adecuada en relación a las estrategias de gestión del talento para las organizaciones sostenibles. Caso: Serpentario Santos Bazó, municipio Valera, estado Trujillo, de acuerdo a la siguiente escala:

5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = En ocasiones, 2 = Casi nunca, 1 = Nunca

N°	ITEMS	Puntajes				
		1	2	3	4	5
Variable: Estrategias de gestión del talento						
Dimensión I: Características						
1	Son consideradas las determinantes que se vinculan al talento humano en las metas a largo plazo de la empresa.					
2	Las políticas y procesos de recursos humanos concuerdan con los objetivos y la misión de la organización.					
3	Se captan los aspirantes correctos que posean las capacidades, habilidades y valores que concuerden con la misión y visión de la organización.					
4	La organización emplea el <i>employer branding</i> para establecer y preservar una marca empleadora fuerte.					
5	La formación a los trabajadores es continua y se otorga mediante cursos, talleres y/o certificaciones.					
6	Se implementa los programas de mentoría y coaching en el personal adscrito a la organización.					
7	Se destaca la evaluación y retroalimentación al personal para detectar fortalezas y áreas que necesitan mejora.					
8	Se informa al personal acerca de las distintas regulaciones y leyes vinculadas a la gestión del talento humano.					
9	Se consideran las metas de la evaluación del rendimiento para reconocer éxitos y promover el crecimiento en el personal.					
10	En la evaluación del rendimiento se tienen en cuenta diferentes técnicas y herramientas para una medición eficaz.					
11	Se promueve un ambiente laboral positivo y que incentive la cooperación, innovación y dedicación de los trabajadores.					
12	La organización se esfuerza en captar y mantener talento humano a través de su crecimiento, formación, motivación y compromiso.					

13	Se fomenta una comunicación franca y cooperativa entre los integrantes de la organización.				
14	Se fomenta la capacidad de adaptación al cambio a través de la resistencia organizacional y la innovación.				
15	Se tiene en cuenta las políticas de contratación para así establecer procesos de selección que busquen activamente aspirantes de diferentes procedencias y experiencias.				
16	Se valora la formación en diversidad e inclusión a todos los trabajadores para promover una cultura de respeto y entendimiento.				
17	Se utiliza programas de mentoría que vinculen a trabajadores de diversos niveles y orígenes promoviendo el crecimiento profesional y personal.				
18	Se evalúa el avance en la diversidad e inclusión mediante métricas y encuestas para detectar áreas de mejora y festejar los éxitos.				
19	Se establecen espacios seguros para que los empleados se sientan confiados al expresar sus experiencias e inquietudes.				
20	Se implementan con regularidad nuevas políticas o procesos a la organización.				
21	La organización se preocupa por transformar la mentalidad y comportamiento de sus trabajadores para que estén alineados con los objetivos y la visión de la empresa.				
22	La organización desarrolla políticas de remuneración que atraigan y retengan talento humano.				
23	La organización desarrolla beneficios adicionales que atraigan y retengan talento humano.				
24	La organización no solo capta y conserva el talento, sino que también potencia el desempeño y la satisfacción de los trabajadores.				
25	La empresa fomenta una cultura que represente sus principios y metas, a la vez que promueve un ambiente donde los empleados puedan avanzar.				
26	La empresa ejecuta programas que fomenten la salud física y mental de los trabajadores, garantizando un balance entre el trabajo y la vida personal.				
27	La empresa influye positivamente en la productividad de los empleados y favoreciendo a su vez la reputación de la compañía con una mejor imagen en el ambiente.				

28	La organización hace uso de herramientas tecnológicas para mejorar los procesos de selección de personal, capacitación, valoración y comunicación interna.				
29	La empresa emplea herramientas digitales tales como, programas de selección y contratación de personal, plataformas de gestión del rendimiento, sistemas de regulación de horarios, soluciones de formación en línea, análisis de datos, programas de gestión de nómina, firma digital, entre otros.				
30	Se promueve un intercambio transparente y abierto entre todos los niveles de la organización.				
31	En la comunicación interna, se establecen conexiones de confianza y motivación con los empleados.				
32	Se desarrollan habilidades de liderazgo en la dirección para orientar y estimular a los equipos, sincronizando sus objetivos con la visión de la empresa.				
33	El o los líderes son comunicadores excepcionales, empáticos, centrados en objetivos, inspiradores y motivadores a su equipo de trabajo.				
34	Se identifica y prepara a empleados clave para desempeñar roles esenciales en el futuro, garantizando de esta manera la permanencia del talento en la organización.				
35	Ante la partida de un líder destacado, la empresa se preocupa por garantizar una transición suave por la sucesión de este, preservando para ello la estabilidad y fomentando el desarrollo a largo plazo.				
Dimensión 2: Aspectos claves					
36	La empresa se preocupa por detectar el talento oculto de sus empleados a través del desempeño de funciones que les permite sobresalir y mostrar sus habilidades.				
37	Se forma adecuadamente a los líderes del personal para que estos sean capaces de promocionar las habilidades y gestionar las competencias de los trabajadores a su cargo.				
38	Se ubica a cada trabajador en el nivel jerárquico más adecuado para que su potencial no se oculte bajo responsabilidades, funciones y responsabilidades que no estén en sintonía con su perfil y las oportunidades del mismo.				
39	El o los líderes de la organización poseen una profunda comprensión de la estructura y funcionamiento de la empresa por lo que ajustan apropiadamente al personal a distintos roles, jerarquías y responsabilidades sin que se perjudique el correcto funcionamiento de la organización.				

40	La empresa se preocupa por la motivación integral que atienda en conjunto las demandas financieras, de reconocimiento, bienestar, crecimiento personal y profesional de sus trabajadores.					
41	Se genera un entorno de trabajo positivo que impulse la comunicación, la empatía, el respeto, la honestidad y la escucha atenta.					
42	Se involucra a los trabajadores en retos continuos generando un entorno de trabajo flexible, proactivo, independiente y con posibilidades de crecimiento personal.					
43	Se detectan las debilidades de las habilidades del personal y se crean instrumentos de medición que permitan el monitoreo del rendimiento de los empleados.					
44	La empresa está en disposición de cambiar su funcionamiento para adaptarse al talento de sus empleados.					
45	La empresa está en la disposición de establecer, por ejemplo, planes de comunicación interna, encuestas sobre el entorno laboral, programas de desarrollo del liderazgo y diseño de planes de sucesión, con el objetivo de equilibrar la organización con las capacidades y habilidades de su personal.					

Anexo 2. Constancia de Aprobación del Tutor



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutora del Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO PARA ORGANIZACIONES SOSTENIBLES. CASO: SERPENTARIO SANTOS BAZÓ, MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO,** realizada por el Br. **Martin Ernesto Duque Vetencourt**, titular de la cédula de identidad N.º V-27.251.566, para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, 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,



Lisbett Cabrera Pabón
C.I. 13.461.549

Fecha: 14 de julio de 2025

Anexo 3. Constancia de Validación Prof. María Perdomo

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Items 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: 16/05/2025

Nombre del Experto: Marta Andreina Perdomo Bricelío

Aspectos a Evaluar:



Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X			X	
2	X				X				X			X	
3	X				X				X			X	
4	X				X				X			X	
5	X				X				X			X	
6	X				X				X			X	
7		X				X				X			
8		X				X				X			
9		X				X				X			
10		X				X				X			
11	X				X				X			X	
12	X				X				X			X	
13	X				X				X			X	
14	X				X				X			X	
15	X				X				X			X	
16	X				X				X			X	
17	X				X				X			X	
18	X				X				X			X	
19	X				X				X			X	
20	X				X				X			X	
21	X				X				X			X	
22	X				X				X			X	
23	X				X				X			X	
24	X				X				X			X	
25	X				X				X			X	
26	X				X				X			X	
27	X				X				X			X	
28	X				X				X			X	
29	X				X				X			X	

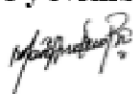
30	x				x				x			
31		X				X				X		
32		X				X				X		
33		X				X				X		
34		x				x				x		
35		X				X				X		
36		X				X				X		
37		X				X				X		
38		x				x				x		
39		X				X				X		
40		X				X				X		
41		X				X				X		
42		x				x				x		
43		X				X				X		
44		X				X				X		
45		X				X				X		

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:**Experto:****Apellidos y Nombres:** María Perdomo**Firma:**

Estudios realizados**Pregrado:** Abogada**Especialización:** EVA**Maestría:** Gerencia Educativa**Doctorado:** Gerencia y Educación

Anexo 4. Constancia de Validación Prof. Zaida Kassar

TABLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Items 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: 18/05/2025

Nombre del Experto: Zaida ~~Kassar~~ Mora

Aspectos a Evaluar:



Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	x				x				x			x	
2	X				X				X			X	
3	X				X				X			X	
4	X				X				X			X	
5	X				X				X			X	
6	X				X				X			X	
7		X				X				X			
8		X				X				X			
9		X				X				X			
10		x				x				x			
11	X				X				X			X	
12	X				X				X			X	
13	X				X				X			X	
14	X				X				X			X	
15	x				x				x			x	
16	X				X				X			X	
17	X				X				X			X	
18	X				X				X			X	
19	X				X				X			X	
20	x				x				x			x	
21	x				x				x			x	
22	x				x				x			x	
23	x				x				x			x	
24	x				x				x			x	
25	x				x				x			x	
26	x				x				x			x	
27	x				x				x			x	
28	x				x				x			x	
29	x				x				x			x	
30	x				x				x			x	

31		X				X				X			
32		X				X				X			
33		X				X				X			
34		x				x				x			
35		X				X				X			
36		X				X				X			
37		X				X				X			
38		x				x				x			
39		X				X				X			
40		X				X				X			
41		X				X				X			
42		x				x				x			
43		X				X				X			
44		X				X				X			
45		X				X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:**Experto:****Apellidos y Nombres:** Zaida Kassar**Firma:**

Estudios realizados**Pregrado:** Lic. Administración**Especialización:****Maestría:** Gerencia Financiera.**Doctorado:** Doctorante DHS

Anexo 5. Constancia de Validación Prof. Cristina Vieras

TABLA DE VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Items 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: 20/05/2025

Nombre del Experto: Cristina Vieras

Aspectos a Evaluar:

Item	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				
21	x				x				x				
22	x				x				x				
23	x				x				x				
24	x				x				x				
25	x				x				x				
26	x				x				x				
27	x				x				x				
28	x				x				x				
29	x				x				x				
30	x				x				x				

31		X				X				X			
32		X				X				X			
33		X				X				X			
34		x				x				x			
35		X				X				X			
36		X				X				X			
37		X				X				X			
38		x				x				x			
39		X				X				X			
40		X				X				X			
41		X				X				X			
42		x				x				x			
43		X				X				X			
44		X				X				X			
45		X				X				X			

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Vieras Cristina

Firma

Estudios realizados

Pregrado: Lic. Administración

Especialización: Recursos Humanos

Maestría: Docencia para la Educación Superior

Doctorado: ~~Doctorante~~ DHS

