

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD
VALLE DEL MOMBOY**

Presentado por:

LCDO. LUIS ALEJANDRO ARAUJO MÉNDEZ

TRUJILLO, VENEZUELA

2025

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE
COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL
ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD
VALLE DEL MOMBOY**

**Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magister en Administración de
Empresas**

Presentado por:

LCDO. LUIS ALEJANDRO ARAUJO MÉNDEZ

Tutor:

MSC. GILBERTO JOSE ROJAS URBINA

TRUJILLO, VENEZUELA

2025

DEDICATORIA

Para mí es un gran logro personal tener la oportunidad de completar la escolaridad del postgrado. Es una meta que me propuse desde que saqué la licenciatura en Contaduría Pública, cual profesión amo ejercer.

Dedicado a mi madre, quien me ha guiado, acompañado y apoyado en todo este proceso. Quien, con sus palabras y amor, me ha alentado a siempre seguir adelante, no rendirme ni caerme ante las adversidades y luchar por alcanzar mis sueños.

A mi padre, quien siempre ha estado ahí para apoyarme y alentarme a cumplir con mis metas y objetivos. Quien, con su cariño y afecto, me ha alentado a ser un gran profesional y siempre trabajar en lo que amo.

A mi hermano, quien siempre ha estado allí, apoyándome y aconsejándome para lograr mis objetivos profesionales.

A esas amistades que se volvieron parte de mi familia y quienes siempre me han apoyado y alentado a cumplir mis sueños. Con quienes celebramos nuestros triunfos y nos apoyamos en las adversidades.

A cada una de estas personitas que he mencionado, debo decirles:

¡Gracias por ser parte de mi vida! Los quiero y los amo con mi vida

Porque cada día de mi vida con ustedes valen oro para siempre

AGRADECIMIENTOS

El hecho de culminar un estudio de cuarto nivel es un logro que me llena de felicidad y satisfacción, además de, dejarme las ganas de seguir aprendiendo y superarme profesionalmente.

Principalmente, le doy gracias a Dios, por permitirme cumplir este gran logro, por cada una de las bendiciones que me ha brindado, a mí y a los seres que amo. Porque cada experiencia y meta que he cumplido, me han hecho ser quien soy hoy en día, por lo cual me siento feliz y agradecido supremamente.

A mi familia, porque han sido el pilar fundamental para poder cumplir con mi proyecto de vida. Con sus sabios consejos, palabras, apoyo, enseñanzas me han ayudado con cada paso que he dado en mi vida. Y cada pequeño o gran paso que hemos dado, lo hemos celebrado juntos. Cada adversidad que hemos enfrentado, nos hemos apoyado y afrontado juntos. El gran cariño y amor que siempre me han mostrado, ha sido fundamental para mí. Les doy las gracias por ser y por estar en mi vida.

A mi tutor, porque más que un tutor es mi mentor, quien me acompañó durante mi trabajo especial de grado en pregrado y ahora me acompaña en postgrado. Cada una de sus enseñanzas, explicaciones, consejos, correcciones, el tiempo y la dedicación que me ha brindado, ha sido un gran soporte para lograr mis objetivos académicos y profesionales.

A mi compañera de estudio Lcda. María Betania Molina, con quien estuve recorriendo este camino, apoyándonos, trabajando y creciendo juntos en cada una de las actividades asignadas. Agradecido con Dios por haber puesto en mi camino a una persona tan bonita y especial como ella.

A mis profesores, porque cada conocimiento transmitido me ha abierto a muchas oportunidades y herramientas que nos será de utilidad en nuestro día a día, tanto en lo personal como en lo profesional. El tiempo y dedicación que nos prestaron a nosotros como estudiantes, fue un aporte fundamental para nuestras carreras profesionales.

A cada una de las personas que me han apoyado en este camino, que con una palabra de aliento y sus bendiciones me han dado ánimos para seguir superándome profesionalmente.

¡Muchas Gracias!

INDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS	4
INDICE GENERAL.....	5
INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS.....	8
INDICE DE ANEXOS.....	9
VEREDICTO	10
RESUMEN.....	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	17
1.1 Contextualización del Problema.....	17
1.2 Formulación del Problema.....	25
1.3 Objetivos de la Investigación	25
1.4 Justificación del Estudio.....	26
1.5 Alcances y Limitaciones.....	29
1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable.....	30
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	32
2.1 Antecedentes de la Investigación	32
2.2 Bases Teóricas	39
2.3 Bases Legales	58
2.4 Operacionalización de las Variables.....	60
CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO	62
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	62
3.2 Población y Muestra	64
3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	64
3.4 Validez y Confiabilidad.....	65
3.5 Procedimiento Metodológico	66
3.6 Técnicas de Análisis de Datos.....	67

CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	68
4.1 Presentación y Análisis de los Resultados.....	68
4.2 Discusión de Hallazgos	83
4.3 Vinculación de los Resultados con los Objetivos Institucionales	89
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	92
5.1 Conclusiones.....	92
5.2 Recomendaciones	93
CAPITULO VI LA PROPUESTA.....	95
6.1 Introducción.....	95
6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual	95
6.3 Objetivos de la Propuesta	97
6.4 Descripción de la Propuesta	97
6.5 Factibilidad de la Propuesta.....	100
6.6 Evaluación e Implementación	102
6.7 Conclusión	110
REFERENCIAS	112
ANEXOS.....	124

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Valores de Sostenibilidad Empresarial	49
Tabla 2 Operacionalización de las Variables.....	60
Tabla 3 Alfa de Cronbach	66
Tabla 4 Resultados de la Dimensión Prácticas de Capacitación.....	68
Tabla 5 Resultados de la Dimensión Prácticas de Desempeño y Reconocimiento	70
Tabla 6 Resultados de la Dimensión Comunicación Institucional	71
Tabla 7 Resultados de la Dimensión Pensamiento Sistémico y Crítico	73
Tabla 8 Resultados de la Dimensión Conciencia Social y Compromiso Ético	74
Tabla 9 Resultados de la Dimensión Orientación al Bienestar y Resiliencia	76
Tabla 10 Resultados de la Dimensión Gestión Ambiental Aplicada	77
Tabla 11 Resultados de la Dimensión Interacción Social y Económica.....	79
Tabla 12 Resultados de la Dimensión Involucramiento en Iniciativas Formales	80
Tabla 13 Resultados de la Dimensión Comportamientos Proactivos Informales	82
Tabla 14 Descripción de la Estrategia nro. 1	98
Tabla 15 Descripción de la Estrategia nro. 2	99
Tabla 16 Descripción de la Estrategia nro. 3	100
Tabla 17 KPIs de Evaluación de la Propuesta	103
Tabla 18 Plan de Implementación del modelo Sustainable Human Resource Management.....	108

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Criterios Para Hablar de Sostenibilidad	46
Figura 2: Dimensiones de la Sostenibilidad.	47
Figura 3: Fuentes Conceptuales a la noción de competencia.	48
Figura 4 Resultados de la Dimensión Prácticas de Capacitación	69
Figura 5 Resultados de la Dimensión Prácticas de Desempeño y Reconocimiento	70
Figura 6 Resultados de la Dimensión Comunicación Institucional	72
Figura 7 Resultados de la Dimensión Pensamiento y Crítico.....	73
Figura 8 Resultados de la Dimensión Conciencia Social y Compromiso Ético.....	75
Figura 9 Resultados de la Dimensión Orientación al Bienestar y Resiliencia.....	76
Figura 10 Resultados de la Dimensión Gestión Ambiental Aplicada	78
Figura 11 Resultados de la Dimensión Interacción Social y Económica	79
Figura 12 Resultados de la Dimensión Involucramiento en Iniciativas Formales	81
Figura 13 Resultados de la Dimensión Comportamientos Proactivos Informales	82

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta).....	125
Anexo 2 Validación de Expertos del Instrumento de Recolección de Datos	128
Anexo 3 Carta de Aprobación de Tutor.....	135

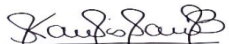
VEREDICTO


VICERRECTORADO ACADEMICO DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO


VEREDICTO


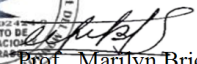
Nosotros, Profa. Karelis del Valle Paredes, Prof. Gilberto Rojas, Profa. María Teresa Bravo, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado: **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY”**, presentado por el ciudadano: Licenciado **ARAUJO MENDEZ LUIS ALEJANDRO**, titular de la Cedula de Identidad No. V-26.877.695, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación e interrogatorio correspondiente, lo consideramos aprobado con la calificación de **VEINTE (20)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Administración de Empresas.


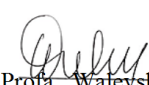
En fe de lo cual firmamos en Carvajal, estado Trujillo a los veinticuatro (24) días del mes de noviembre de dos mil veinticinco (2025).


 Profa. Karelis del Valle Paredes
 C.I. No. V-14.799.624
JURADO PRINCIPAL


 Prof. Gilberto Rojas
 C.I. No. V-19.285.228
TUTOR


 Profa. Maria Teresa Bravo
 C.I. No. V-9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO



 Prof. Marilyn Briceño
 C.I. No. V- 13.205.436
DECANA



 Profa. Walevska Lopez
 C.I. No. V-10.104.896
VICERRECTORA ACADÉMICA

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la contribución de la Gestión de Recursos Humanos (HRM) en el desarrollo de competencias en sostenibilidad y la participación activa del personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy (UVM). Bajo una metodología de enfoque cuantitativo (descriptivo-correlacional, no experimental), se aplicó una encuesta a la población administrativa de la UVM, encontrando resultados que revelaron un alto posicionamiento de la sostenibilidad como parte de su Visión Institucional. El análisis demostró que el personal posee una alta disposición y competencia para la sostenibilidad, contrastando con una baja institucionalización de los mecanismos de HRM. Esta discusión concluye que se debe optimizar la integración de la sostenibilidad como parte de la contribución de la HRM, tanto en su inclusión en la Evaluación de Desempeño como en la participación en proyectos formales. Como conclusión, la Agenda de Sostenibilidad de la UVM se encuentra vulnerable, dependiendo de la resiliencia individual más que de los procesos formales. Por lo tanto, se recomienda implementar estrategias enfocadas en la formalización obligatoria de criterios de sostenibilidad en la evaluación del desempeño y la creación de Comités Interdepartamentales de Sostenibilidad (CIS) para canalizar el compromiso colectivo del personal administrativo y asegurar la sostenibilidad del capital humano. Finalmente, se presenta la propuesta de tres estrategias que permitirán entrelazar la importancia de la HRM en la formación de Competencias en Sostenibilidad y en la Participación Activa de Proyectos de Sostenibilidad, la cual cuenta con una planificación inicial de cuatro periodos académicos (16 meses) demostrando una alta factibilidad organizacional, legal y financiera. Esto con el fin de adoptar el modelo de *Sustainable Human Resource Management*.

Palabras Clave: Gestión de Recursos Humanos, Competencias en Sostenibilidad, Personal Administrativo, Universidad.

ABSTRACT

The overall objective of this research was to analyze the contribution of Human Resource Management (HRM) to the development of sustainability skills and the active participation of administrative staff at the Universidad Valle del Momboy (UVM). Using a quantitative (descriptive-correlational, non-experimental) methodology, a survey was administered to the administrative staff of UVM, with results revealing a high ranking of sustainability as part of its Institutional Vision. The analysis showed that staff have a high level of willingness and competence for sustainability, contrasting with a low level of institutionalization of HRM mechanisms. This discussion concludes that the integration of sustainability as part of the contribution of HRM should be optimized, both in its inclusion in Performance Evaluation and in participation in formal projects. In conclusion, UVM's Sustainability Agenda is vulnerable, depending on individual resilience rather than formal processes. Therefore, it is recommended to implement strategies focused on the mandatory formalization of sustainability criteria in performance evaluation and the creation of Interdepartmental Sustainability Committees (ISC) to channel the collective commitment of administrative staff and ensure the sustainability of human capital. Finally, a proposal for three strategies is presented that will allow the importance of HRM to be intertwined with the development of Sustainability Competencies and Active Participation in Sustainability Projects, which has an initial plan of four academic periods (16 months), demonstrating high organizational, legal, and financial feasibility. This is in order to adopt the Sustainable Human Resource Management model.

Keywords: Human Resource Management, Sustainability Skills, Administrative Staff, University.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años, el significado de sostenibilidad ha evolucionado de forma exuberante, cuyo enfoque pasó de ser meramente ambiental, a abarcar aspectos sociales, económicos y culturales. No consiste en solamente conservar los recursos naturales de la Tierra, sino de asegurar un desarrollo económico que no comprometa la seguridad y el bienestar de las generaciones futuras. Este concepto se ha convertido tan importante en la sociedad que, hoy en días, las organizaciones lo están adoptando en sus culturas organizacionales y en las actividades que desempeñan en su día a día. Desde el sector industrial hasta el sector educativo han adoptado nuevos modelos de gestión, a fin de respaldar y concientizar a las comunidades que las rodean en los diferentes desafíos globales que se presentan en temas como la preservación del medioambiente, la desigualdad social y la escasez de recursos.

Las universidades, como instituciones encargadas de la formación de profesionales a través de la transmisión de conocimientos a las nuevas generaciones, son fundamentales para promover esta transformación. Deben integrar la sostenibilidad en su cultura organizacional, desde la orientación de su misión hasta la integración en sus objetivos. En la docencia, deben promover temas que concienticen la importancia de optimizar cada uno de las peculiaridades sociales, ambientales y económicos a fin de custodiar una vida holgada de las generaciones que están formando. Asimismo, deben fomentar proyectos investigativos que generen soluciones viables a los desafíos globales que se presentan en la actualidad. Además de la academia, el conjunto de acciones de la casa de estudios debe estar orientada a las bases de atender las necesidades presentes con el pensamiento hacia el bienestar que han implementado, ya que, más allá de la concientización, deben adoptar las prácticas que sean de provecho para la organización como

propios. Esto demostrará que la sostenibilidad es viable y será de mayor confiabilidad al momento de la concientización dentro de la comunidad universitaria.

En este panorama, la Gestión de Recursos Humanos (HRM) es fundamental para promover la sostenibilidad en los trabajadores, no solo de las universidades sino de las empresas en general. Para ello, debe evolucionar la forma en la que gestiona el personal, integrando estrategias que permitan el desarrollo de competencias que propicien la sostenibilidad dentro de las labores diarias. Esto viene acompañado del fomento de una cultura organizacional comprometida y alineada a los objetivos institucionales, en conjunto con la participación activa de todos los miembros de la universidad. Para lograrlo, se debe inculcar habilidades como el pensamiento sistémico, empatía social y ambiental, y capacidad de innovación, además de, integrarlas en los procesos de reclutamiento y evaluación del desempeño.

El personal administrativo de toda institución universitaria es clave para lograr una gestión sostenible, pues su participación contribuirá al reforzamiento de la cultura organizacional. La HRM debe fomentar una participación activa de los trabajadores en donde puedan diseñar proyectos e iniciativas que contribuyan al logro de la sostenibilidad empresarial, integrándola en el día a día en sus puestos de trabajo. Desde pequeñas iniciativas, como la optimización de recursos en las oficinas, hasta el desarrollo de proyectos que contribuyan de forma positiva a la comunidad en la que residen.

En este contexto, la Universidad Valle del Momboy (UVM) cumple un papel fundamental en el desarrollo sostenible de la comunidad en la que reside, pues tiene las herramientas necesarias, como docentes altamente calificados y herramientas tecnológicas, para formar profesionales con capacidades profesionales, de innovación y resoluciones de conflictos. Además, cuenta con un amplio departamento administrativo que, aparte de tener altas capacidades profesionales, son

motor fundamental para lograr el óptimo funcionamiento de la institución. Teniendo como filosofía institucional ser una comunidad al servicio del Desarrollo Humano Sustentable, es esencial que el personal administrativo de la UVM tenga competencias en sostenibilidad desarrolladas y aplicadas de forma continua en sus lugares de trabajo.

Con base a lo expuesto, la investigación se desarrolla con la finalidad de analizar las estrategias que la Gestión de Recursos Humanos de la UVM puede poner en práctica, apoyando de forma segura al desarrollo de competencias en sostenibilidad en el personal administrativo. Esto permitirá a este organismo con función docente cumplir con el quehacer institucional de desarrollo humano sustentable, la cual se encuentra dentro de sus objetivos institucionales. Estas estrategias deben estar alineadas al apoyo de las habilidades sobresalientes de los prestadores de servicio para impulsar aquellas más débiles. Para ello, deberán dejar de lado el modelo tradicional de HRM y tomar el modelo de *Sustainable Human Resource Management (S-HRM)*.

La investigación se organizó en seis capítulos. La estructura de la investigación comprende seis capítulos: el primero esboza de manera clara el estudio determinando de forma clara los contextos del problema, la argumentación, alcances y su relación con el proyecto institucional. El segundo aborda de manera organizada los precedentes investigativos relevantes, además de la sustentación organizada y precisa tanto argumentativa como legal que culminan en la operacionalización de las variables. Seguidamente en el tercero se explica los procedimientos, técnicas, campo de acción preparando de forma precisa para que en el cuarto se representen y analicen los resultados en base a los objetivos; y el quinto presenta las conclusiones y recomendaciones originadas.

Como cierre, el Capítulo seis y como resultado del análisis realizado, se presenta una propuesta estratégica orientada a fortalecer el desarrollo de competencias sostenibles en el personal

administrativo de la Universidad Valle del Momboy. Esta propuesta se fundamenta en los principios del modelo de Gestión Humana Sostenible (S-HRM) y busca articular acciones formativas, evaluativas y participativas que contribuyan al cumplimiento de la agenda institucional de desarrollo humano sustentable. Su diseño responde tanto a los hallazgos empíricos como a las recomendaciones teóricas revisadas, y se plantea como una herramienta de transformación organizacional con enfoque sistémico, ético y contextualizado.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Contextualización del Problema

En el mundo actual, los desafíos de la sociedad, con retos globales como el cambio climático, la escasez de recursos y la inestabilidad económica, han generado una necesidad de evolucionar a modelos de desarrollo que sean equitativos, pro ambientales y económicamente viables a largo plazo. (2020) explica que, las personas han contribuido a la afectación de los ecosistemas y los recursos complejos, así como, Los cambios que han surgido a escala global. Esto ha influido en que la definición de desarrollo sostenible evolucione en los últimos años, siendo considerado actualmente como un tema esencial a nivel global.

Para el siglo XX, ya se mostraban grandes preocupaciones con relación al tema ambiental debido a las crisis que se presentaban de contaminación y agotamiento de recursos. Incluso, ya en la década de los sesenta, diversos organismos estaban dedicados a la protección del medio ambiente, efectuando reuniones en donde se abordaban las diversas problemáticas que afectaban el presente y el futuro de la especie humana (Ávila, 2018). Debido a ello, para el año 1987 ya había planteado la necesidad de formular estrategias medioambientales duraderas con las cuales alcanzaran un desarrollo sostenido ya para el año 2000, pues la población aumentaba de una forma en que los recursos ecológicos disponibles no podían sostener (Organización de Naciones Unidas, ONU, 1987).

A raíz de esto, La sostenibilidad nació como una alternativa que satisface las necesidades sin amenazar la capacidad de las futuras generaciones para atender sus necesidades propias. Esto pudo entrelazar los aspectos ambientales, sociales y económicos de dicho desarrollo. Aunado a ello, Vergara et al. (2021) explica que para el año 1992, funcionarios gubernamentales de más de 170 países acordaron el principio de desarrollo sostenible. Esto permitió que se llevaran a cabo

actividades que pudieran ayudar a la misión, teniendo un enfoque parecido al que tuvo la ONU con el informe Informe Brundtland.

No obstante, ya para el siglo XXI se ha notado una aceleración tanto de las crisis globales como del reconocimiento sobre el desarrollo sostenible como estrategia. Esto ha hecho que los sistemas y organizaciones educativas incluyan en sus programas educativos y en su planificación estratégica la formación de la educación ambiental como un modelo interdisciplinario que abarque todas las unidades operativas y de aprendizaje (Méndez, 2020). Además, la ONU (2015) destacó la importancia de transformar el paradigma predominante del desarrollo en uno que nos conduzca por un camino de desarrollo inclusivo, sostenible y con una visión a largo plazo, sustentado en el crecimiento económico global lento, las disparidades sociales y la degradación del medio ambiente que ya se mostraban, lo que originó que la sostenibilidad se representara como un desafío humano y organizacional que requiere cambios importantes en valores y competencias.

Las compañías han ido evolucionando con el fin de anexar la sostenibilidad en sus misiones, visiones y objetivos; no solo propiamente, sino también ambientalmente. Esto ha hecho que la competencia empresarial sea más ruda, desde la implementación de políticas internas hasta estrategias de marketing. Pues como lo indica Méndez (2020), las compañías podrán sobrevivir si emplean correctamente su capital humano mediante del aprendizaje de los procesos.

Es por lo que, junto con consolidar sus posiciones en el mercado, las empresas tienen la presión de promover no solo esas competencias particulares, sino también, un conjunto de competencias genéricas que puedan ser utilizadas en el cumplimiento efectivo de tareas, fortaleciendo las metas a futuro garantizando la viabilidad empresarial exitosa a largo plazo (Ramírez et al., 2024).

Luego, en el siglo XIX, la Gestión del Talento Humano (HRM) se presenta para dar contestación de mejorar las condiciones anímicas naturales y de conciencia de los empleados, agudizadas por los importantes crecimientos de las organizaciones y transformaciones en forma del sistema productivo bajo una perspectiva capitalista (Méndez, 2020). Aunque en muchas ocasiones se considere meramente una función administrativa, cumple una función esencial en el avance sostenible de las empresas. Conforme a Ramírez et al. (2024), el talento humano puede desarrollar competencias sustentables y sostenibles que abarcan capacidades y saberes que pueden generar cambios positivos, tanto en las organizaciones como en las comunidades donde operan.

De acuerdo con Nieves et al. (2024), la Gestión Sostenible del Talento Humano (S-HRM) enfrenta un sinfín de desafíos, incluyendo la atracción y retención de personal cualificado, además de la necesidad de lograr un balance de metas tanto a corto como largo plazo. Aunado a ello, aunque en años recientes se ha observado un auge en la ejecución del Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), todavía hay una falta de implementación de métricas adecuadas para medir el desempeño social en los prestadores de servicios. Según Villajos (2020), aún existe la no creencia de que la sostenibilidad sea algo importante que se debe conseguir, lo que representa una barrera para alcanzar una gestión sostenible y dificulta la destreza gerencial para amplificar la integración a la satisfacción de necesidades diarias y a futuro.

Un caso relevante a nivel global es Samsung, una empresa coreana que ha trabajado constantemente en integrar la sostenibilidad en su HRM, reconociendo que su capital humano es vital para lograr el éxito a largo plazo. Según León (2022), esta corporación canaliza el talento de su equipo hacia creación de productos y servicios orientados a mejorar la sociedad, manteniendo un trabajo saludable y equilibrio como parte fundamental para el bienestar de su personal. Para

alcanzar estos objetivos, Samsung apuesta por programas formativos continuos con el propósito de potenciar las capacidades y habilidades de su fuerza laboral.

La organización cuenta con diversos programas que buscan cumplir con estas capacitaciones, además de incluir actividades sociales que prueban la equidad y el cuidado del medioambiente, sin ignorar el bienestar emocional de sus trabajadores, convirtiéndolos en programas recreativos que motivan a la participación colectiva. Además, publica de forma anual el Informe de Sostenibilidad en el que profundiza las actividades según sus cinco pilares, mencionados por Vasquez (2022), que son: el medio ambiente, sus empleados, la sostenibilidad en su cadena de suministro, empoderamiento de las comunidades y responsabilidad digital. Su visión se puede apreciar en la página principal de la Samsung con la frase: *Our journey towards a sustainable future* (Nuestra travesía hacia un futuro sostenible).

En la región latinoamericana, es notable como las empresas están adoptando un enfoque de S-HRM, destinando recursos a programas de aprendizaje profesional y promoviendo un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Coca-Cola FEMSA es una compañía reconocida por S&P Global Sustainability Yearbook por su adherencia a los elevados estándares corporativos relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza corporativa. (LatinOL, 2025). Con una extensa trayectoria en el sector, la empresa impulsa prácticas innovadoras orientadas a la sostenibilidad y el bienestar social en sus operaciones. Reconocida globalmente, enfrenta una creciente presión para demostrar su compromiso e interés con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

En respuesta, aborda la S-HRM como un activo estratégico y elemental para el establecimiento significativamente satisfactorio y duradero en el tiempo. Asimismo, ha implementado una estrategia integral que busca mejorar la eficiencia hídrica en cada uno de sus

procesos, concientizando el uso eficiente del agua y apoyando a las comunidades que representa, a través de 3 enfoques: Eficiencia, Accesibilidad y Reabastecimiento (Coca-Cola FEMSA, 2025). De manera similar a Samsung, Coca-Cola FEMSA publica anualmente el Informe Integrado que detalla las actividades realizadas y evaluadas mediante diversos guías de gestión dirigidos directamente en la Sostenibilidad. Este informe entrelaza los diferentes resultados sostenibles a nivel ambiental con los obtenidos a nivel del talento humanos, relacionando estos dos enfoques con la utilidad generada. Subraya que la empresa mantiene una visión orientada a promover un futuro sostenible y ser la plataforma comercial preferida, así como el socio estratégico de crecimiento de sus y aliados (Coca-Cola FEMSA, 2025).

En Venezuela, se observa un enfoque de S-HRM muy particular, marcado por distintos desafíos económicos-sociales que influyen de forma proporcional en la visión empresarial. Según Méndez (2020), la situación actual en relación al positivismo económico está marcado por la incertidumbre causada por un entorno inflacionario, con grados de hiperinflación y recesión económica. Esto provoca que los líderes innoven estrategias en la HRM, manteniendo la importancia del individuo mediante procesos claros de autoridad y comunicación. Aun con estos desafíos, la HRM vinculada a la sostenibilidad, ha evolucionado con las particularidades propias de Venezuela.

Se han observado empresas de diversos sectores que han buscado consolidar políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que han ayudado, además de a sus trabajadores, a las comunidades en donde tienen presencia. Dentro de estas, cabe mencionar: Empresas Polar y Farmatodo, que durante los últimos años han implementado diversos programas que han contribuido con la sostenibilidad ambiental, social y económica de Venezuela (Acosta, 2024).

Farmatodo es el caso más visible para la comunidad, con un vigoroso propósito en la comunidad de la salud y el bienestar humano, exhibiendo un progreso significativo en este campo y apoyando a varias comunidades con programas y estrategias de ayuda constituidas en su visión empresarial. En lo que a la HRM respecta, trabaja en distintos pilares, siendo su principal el ofrecimiento de servicios médicos y de enfermería a su personal, en conjunto con la proporción de facilidades de adquisición de fármacos y mercancía de primera necesidad para ellos. Aunado a ello, diversos portales han calificado a Farmatodo como una organización clave que proporciona bienestar a los venezolanos, siendo uno de estos El Universal (2018), quien reconoció las iniciativas de compromiso social “Cuidamos Tu Salud”, enfocado en la prevención y control de diabetes e hipertensión.

Un claro ejemplo de compromiso social, ambiental y sostenible, son los programas que ha implementado Empresas Polar que, a lo largo del tiempo junto a sus colaboradores, han realizado diversas actividades de concientización ambiental. En 2024, para reforzar su compromiso con el Desarrollo Sostenible, esta organización se sumó al día mundial de la playa, mediante la realización de jornadas de recolección de desechos sólidos en distintas playas del país, fortaleciendo la preservación de la diversidad de nuestra vida marina y el acceso a agua limpia (Empresas Polar, 2024). Estas acciones generan un impacto ambiental positivo y forman parte de una estrategia clave para la integración de la sostenibilidad en la HRM.

La armonización de las políticas con relación a la responsabilidad social con la visión corporativa, promueve una cultura organización y sentido de pertenencia en los empleados. La involucración en actividades que benefician a la comunidad y al entorno, entrelazado con dinámicas de recreación y bienestar personal y profesional, inciden positivamente en la salud emocional de los trabajadores, traduciéndose en un mayor compromiso y motivación. Asimismo,

fomenta la creación de competencias, así como la habilidad de trabajar en equipo, la generosidad y la creatividad en la innovación, aspectos esenciales para enfrentar un contexto complejo.

Trujillo se caracteriza por ser un estado que ha logrado progresos de sensibilización sobre la sostenibilidad ambiental y social, contando con una universidad comunitaria dedicada al Desarrollo Humano Sustentable. A lo largo del tiempo, la Universidad Valle del Momboy (UVM) con responsabilidad y compromiso en sus operaciones, ha formado profesionales capaces de aportar un desarrollo esperanzador, que vaya más allá de las habilidades de sus campos profesionales. Ha desarrollado múltiples foros sobre Capital Social, destacando el significado de impulsar la empatía y la solidaridad encausado de numerosos valores de responsabilidad, subrayando el efecto beneficioso del voluntariado (Universidad Valle del Momboy, 2024). Además, desarrollar muestras públicas con el apoyo de otras empresas del estado para exhibir las capacidades y habilidades de la entorno universitario y brindar oportunidades laborales a todos los presentes, tal como sucede con las Ferias de Proyectos que cubren desde la innovación en la cocina hasta el uso de la inteligencia artificial (Universidad Valle del Momboy, 2025).

La UVM ha sobresalido como una comunidad universitaria con una firme orientación hacia el desarrollo humano sostenible. Esta perspectiva se ha expresado claramente mediante la inclusión proactiva de sus estudiantes. Estos constantemente han demostrado una fuerte pertinencia social mediante la realización de proyectos comunitarios, iniciativas ambientales y una interacción dinámica y proactiva con su entorno local y regional. Además de, el compromiso estudiantil que ha sido un motor importante para visibilizar la conciencia social, económica y ambiental de la UVM. Por esta razón, ha enfatizado la trascendencia de las instituciones de educación superior como un agente esencial para la obtención de saberes y la capacitación de habitantes líderes en sostenibilidad.

No obstante, al evaluar la implicación del personal administrativo en estas iniciativas y en la inclusión entre sus tareas cotidianas y la sostenibilidad, se observa que esta ha sido comparativamente restringida a acciones esporádicas. Generalmente, su participación se ha dado en eventos especiales o fechas conmemorativas, frecuentemente con una perspectiva más educativa o lúdica que aspira a crear conciencia, pero sin convertirse totalmente en una implementación sistemática y constante de prácticas y destrezas de sostenibilidad en sus actividades diarias y en una interacción activa y revolucionaria con el ambiente universitario.

Se ha detectado la elaboración de diversas actividades, como ferias, exptecnologías, actividades de capacitación, en las cuales se han observado una alta participación entre estudiantes y docentes, no obstante, se ha podido apreciar baja participación del personal administrativo. Esto podría deberse a la poca motivación espontánea existente de querer inmiscuirse en estos proyectos. La poca participación del personal administrativo en los proyectos de sostenibilidad podría ser de obstáculo para que la universidad desarrolle, de forma óptima, una cultura organizacional que esté en línea con su misión. Esto disminuiría la efectividad de algunos programas de compromiso social y reduciría su influencia como motor de cambio en la sociedad.

De cualquier modo, una HRM que valore la sostenibilidad puede producir considerables ventajas para la institución. Manteniendo un enfoque proactivo en este pilar potenciaría el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, así mismo, fortalecer la cultura organizacional. De tal manera, incentivaría un mayor compromiso del personal administrativo con conciencia del deber social, medioambiente y la economía.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Puede la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Valle del Momboy impulsar competencias en sostenibilidad y promover la participación activa del personal administrativo para avanzar en su agenda de desarrollo humano sustentable?

1.2.2 Problemas Específicos

¿Cuáles son los factores que influyen en la participación activa del personal administrativo en competencias sostenibles?

¿Cuál es el nivel de interacción y compromiso del personal administrativo con su entorno y cómo influye esto en su disposición para adquirir competencias sostenibles?

¿Qué estrategias concretas de mejora, enfocadas en la gestión de recursos humanos, se pueden proponer para fortalecer la contribución del personal administrativo a la agenda de sostenibilidad de la institución?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo Principal

Analizar cómo la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Valle del Momboy puede contribuir de manera efectiva al desarrollo de competencias en sostenibilidad en el personal administrativo en la agenda institucional de desarrollo humano sustentable.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores que influyen en la participación activa del personal administrativo en competencias sostenibles.

- Analizar el nivel de interacción del personal administrativo con su entorno y su compromiso con adquirir competencias sostenibles.
- Proponer estrategias de mejora que fortalezcan la contribución del área de Recursos Humanos a la agenda institucional en competencias en sostenibilidad.

1.4 Justificación del Estudio

La Sostenibilidad o Sustentabilidad, según Coronel (2021), se entiende como aquella habilidad de alcanzar una prosperidad económica duradera, salvaguardando simultáneamente los sistemas naturales del planeta y asegurando un nivel adecuado de vida para las personas. Es una ideal cual ha adquirido un significado estratégico en su trabajo organizativo, más aún, educativo, pues éste es donde tiene su mejor resultado, el cual es la formación exitosa de profesionales y con altos valores de desarrollo sostenible. Coronel (2021) también señala que la sostenibilidad debe considerarse como un sistema balanceado donde se valora un equilibrio existente entre los aspectos ecológicos, sociales y económicos, con el objetivo de que su interacción sea equitativa, soportable y viable.

De acuerdo con Celis (2006), es esencial reconocer que el talento de los trabajadores constituye un factor importante para la competitividad, el éxito y la productividad dentro de cualquier organización. Por ello, es imprescindible contar con una gestión estratégica del talento que garantice la existencia de un equipo cualificado, competente y con actitud proactiva, comprometido con la institución. Para lograrlo, resulta esencial definir de manera precisa tanto el propósito que orientará la HRM como el papel específico que ocuparán los espacios en la empresa. La HRM no se limita al liderazgo del talento, sino que también promueven acciones para lograr objetivos en la formación de personal y concientización que beneficien la participación activa en actividades sostenibles. Sin embargo, para lograr una contribución efectiva, es necesario analizar

cómo se pueden optimizar las normativas y prácticas actuales del talento humano para integrar el desarrollo de competencias en sostenibilidad.

Siguiendo estas ideas la UVM, en su labor como espacio de formación y crecimiento, tiene la oportunidad de estimular el perfeccionamiento de habilidades en sostenibilidad entre su personal administrativo, promoviendo una cultura organizacional que esté sincronizada con la agenda institucional de Desarrollo Humano Sustentable (DHS). Este estudio logró permitir identificar distintos factores que influyen en la participación del personal adscrito administrativamente en la sostenibilidad, determinando el valor de las estrategias actuales y proponer mejoras que generen un impacto positivo en la institución y su entorno. El estudio reafirmó la importancia de las practicas y principios de equilibrio en el desarrollo medioambiental y la sociedad del talento humano denotando la contribución de esta practica en la potencialización las actuaciones del personal en la construcción de un modelo universitario mas honesto, responsable y en concordancia con los principios de DHS.

1.4.1 Justificación Teórica

La HRM pasó de ser una tarea administrativa a transformarse en un componente estratégico para la evolución sostenible de las organizaciones. Muchas referencias teóricas sobre fuerza laboral y gestión del conocimiento enfatizan la necesidad de educar y desarrollar competencias en sostenibilidad dentro del personal administrativo para alinearlas con los objetivos institucionales.

El estudio en curso fue fundamentado en metodologías teóricas que destacan la conexión entre la adquisición de conocimientos sostenibles y el desempeño organizacional, permitiendo una comprensión más profunda del impacto que tiene la gestión estratégica sostenible del talento humano en las instituciones. Por medio del análisis de estos enfoques, se buscó establecer la UVM

como una organización que pueda optimizar sus estrategias de capacitación y gestión para consolidar una cultura organizacional comprometida con el desarrollo sostenible.

1.4.2 Justificación Metodológica

La investigación consistió en analizar la HRM de la UVM como un ente que pueda contribuir al fomento de competencias en sostenibilidad y la participación activa del personal administrativo. En este caso, para abordar este estudio, la investigación se apoyó en un enfoque cuantitativo. A través del análisis de estrategias de HRM en la Universidad Valle del Momboy y encuestas al personal administrativo, se obtuvieron datos los cuales se analizaron en cuadros y gráficos que permitieron evaluar el manejo actual en sostenibilidad y generar proposiciones benéficas. Este enfoque metodológico garantizó un estudio estructurado y basado en evidencia, asegurando que los resultados sean aplicables y relevantes para la institución.

1.4.3 Justificación Práctica

La creación de competencias en sostenibilidad dentro del personal administrativo tiene un impacto directo en la operatividad institucional y en su vinculación con el entorno, ya que el desarrollo de estrategias efectivas en la HRM podrá permitir que la institución avance sólidamente en ser una comunidad universitaria al servicio del desarrollo humano sustentable, optimizando la participación del personal en iniciativas ecológicas, sociales y educativas. Este estudio proporcionó herramientas para reforzar la planificación y ejecución de programas de formación, fortaleciendo el compromiso institucional con la sostenibilidad.

1.4.4 Justificación Social

El compromiso de las casas de estudio con la sostenibilidad aporta beneficios tanto a la casa de estudios como a al colectivo general. Al fomentar la capacitación del personal

administrativo en competencias sostenibles, se impulsa una mayor conciencia ambiental y social, promoviendo prácticas responsables que pueden trascender el ámbito académico y extenderse a otras comunidades, incluso empresas. Esta investigación contribuyó al desarrollo de una cultura organizacional encaminada hacia la sostenibilidad, generando un impacto positivo en la relación entre la universidad y su entorno.

1.5 Alcances y Limitaciones

1.5.1 Alcances

La investigación se centró en analizar la contribución potencial de la HRM de la UVM al desarrollo de competencias en sostenibilidad y al fomento de la participación activa de su personal administrativo. Para ello, se exploraron las estrategias, prácticas y factores que influyen en este transcurso de acciones.

1.5.2 Limitaciones

Internamente, no se identificaron limitaciones significativas a nivel institucional, pues la institución está presta a apoyar la investigación y la variedad de acciones que se deban realizar. A pesar de ello, se debe valorar el entorno agitado venezolano en el cual se encuentra ubicado, pues puede crear desafíos socioeconómicos en el accionamiento de la propuesta planteada. Financiar este estilo de proyectos, sobre todo en materia de sostenibilidad, puede necesitar una inversión considerable, que incluye materiales, recursos humanos, viáticos, entre otros. Además, quizá se presenten resistencia de algunos participantes para involucrarse en las diversas actividades planificadas.

1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable

La Universidad Valle del Momboy, en coherencia con su visión y misión institucional, ha asumido un compromiso explícito con el DHS, integrado de forma excepcional en su Proyecto Institucional. Este proyecto busca potenciar los principios de la sostenibilidad áreas importantes de la universidad como la investigación, la educación, la vinculación social y la gestión universitaria. Su propósito inicial es educar ciudadanos y profesionales conscientes y comprometidos con la sostenibilidad, dotándolos de conocimiento aplicado a la resolución de problemas del entorno y operar como una institución social y ambientalmente responsable.

Es en este punto donde la presente investigación se entrelaza de forma directa y fundamental con este Proyecto Institucional. El objetivo se orienta en la gestión estratégica del talento humano, específicamente del personal administrativo, para que este pueda adquirir y aplicar las competencias necesarias para contribuir activamente a ese desarrollo. Aunado a ello, plantea identificar brechas existentes en el capital humano a través de un análisis de las competencias en sostenibilidad del personal administrativo, además de, una evaluación minuciosa del grado en que estos interactúan y participan en iniciativas orientadas a la sustentabilidad.

Asimismo, mediante el estudio de los conocimientos vigentes en la HRM, se logró reconocer fortalezas que pueden incrementar la eficacia institucional y debilidades que, de ser tratadas, favorecerán una gestión más eficaz del talento humano en contribución con el desarrollo sostenible. Este enfoque crítico facilita la verificación y reestructuración de procesos internos, alineando la HRM con los objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso mismo de investigación, al final, funciona como un motor para fomentar la cultura institucional. Gracias a la interacción directa con el equipo de administración y recursos humanos, la investigación posee la habilidad de concienciar acerca de la relevancia de la

sostenibilidad, produciendo un efecto multiplicador en la conciencia personal y grupal. Este intercambio de pensamientos y vivencias potencia, de manera indirecta, la cultura que el Proyecto Institucional busca fortalecer, demostrando que la transformación organizacional se inicia reconociendo la importancia del rol que cada persona juega en el cumplimiento de objetivos sostenibles.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Durante décadas, la Gestión del Talento Humano (HRM) ha experimentado una evolución significativa, pasando del enfoque convencional (centrado en tareas netamente administrativas) a una perspectiva enfocada en la evolución del talento humano. Este hecho ha generado interés en varios campos investigativos. En este referente, la Universidad Valle del Momboy, una entidad universitaria altamente dedicada al proceso educativo formal de profesionales completos, se enfrenta a los retos que conlleva la sostenibilidad, con el fin del desarrollo de las habilidades del personal administrativo. En este escenario, los antecedentes intentan ofrecer un panorama integral respaldado a través de contribuciones anteriores que guían la investigación.

Cano y Restrepo (2025), presentan investigación titulada: “La Falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: Una amenaza para la sostenibilidad empresarial en Sabaneta- Antioquia”. Esta investigación analiza el impacto que las habilidades blandas tienen en gerentes de PYMES del sector manufacturero en dicha región, de manera tal de proponer en programas de capacitación en materia de RR.HH, la retención de los trabajadores y la eficacia organizativa. La investigación utilizó una metodología combinada descriptiva, basada en encuestas destinadas a líderes de PYMES y entrevistas semiestructuradas a encargados de recursos humanos. Los hallazgos muestran una notable carencia en habilidades interpersonales fundamentales, lo que impacta en la rotación de personal, la baja motivación y la reducción del desempeño. Como respuesta, se sugirió un plan de acción educativo fundamentado en los descubrimientos realizados, incorporando programas de formación personalizados para el fortalecimiento de habilidades blandas.

Este estudio aporta perspectivas interesantes en el estudio, como lo es las competencias blandas en la sostenibilidad empresarial, demostrando su relación, hecho este que refuerza la idea de que estas son elementales en los sitios de trabajo sostenibles, además, de hacer hincapié, en la necesidad de prácticas de formación y por último e importante permite la relación recíproca entre la gestión de talento humano con productividad, otro aspecto este importante en sostenibilidad de una organización.

Cardona y Hernández (2022), realizaron la investigación titulada: “Análisis Del Impacto Del Desarrollo Sostenible En La Gestión Del Talento Humano A Partir De Los Objetivos De Desarrollo Sostenible”. El propósito del documento fue determinar el efecto que la sostenibilidad tiene en la administración del talento humano dentro de las organizaciones. Se utilizó un enfoque descriptivo y bibliográfico para recopilar la información, en el que se examinaron las hipótesis de varios autores sobre los ODS, la gestión del talento humano y la sostenibilidad. La investigación finalizó indicando que incluir los ODS en la estrategia de la empresa ayuda a gestionar el talento humano con equidad, justicia, bienestar e innovación, lo cual permite que los empleados se alineen con el propósito superior de las compañías.

Esta investigación explora referencias teóricas, relevantes en el estudio. Refleja el mismo que integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la gestión de talento humano fortalece competencias equidad, innovación y bienestar, además de resaltar la fuerza laboral alineado esto con la óptica investigativa de desarrollo de competencias sostenibles del personal del vicerrectorado administrativo.

Por otro lado, Genari y Macke (2022) presentaron un artículo titulado: “Prácticas de Gestión Sostenible de Recursos Humanos y los Impactos en el Compromiso Organizacional”. Este estudio tuvo como objetivo principal analizar cómo las prácticas de gestión sostenible de recursos

humanos influyen en el compromiso organizacional de los empleados. Utilizaron una muestra de 290 trabajadores de seis empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de São Paulo. Además, trabajaron con la técnica de modelado de ecuaciones estructurales para probar las hipótesis. Los hallazgos revelaron que la gestión sostenible de recursos humanos se compone de tres áreas clave: atracción y retención de talento, mantenimiento de un personal saludable y motivado, y desarrollo de competencias. Demostraron que estas prácticas tienen un impacto directo y positivo en el vínculo emocional de los empleados y su sentido de responsabilidad moral. Un hallazgo notable es que el compromiso afectivo actúa como un puente entre las estrategias de S-HRM y el compromiso normativo.

Este estudio reafirma que existe una conexión directa entre el compromiso de los empleados con la organización y la administración sostenible de recursos humanos (S-HRM), lo cual es primordial para la investigación. Asimismo, ofrece diferentes enfoques sobre las dimensiones que pueden ser objeto de trabajo de la S-HRM, que en este caso se centraron en: atraer y mantener el talento, conservar profesionales motivados y saludables, así como fomentar habilidades. Esto brinda un modelo para examinar el impacto de las habilidades sobre la sustentabilidad en la investigación.

Abu et al. (2022), presentaron una investigación titulada: “Prácticas sostenibles de gestión de recursos humanos en el desempeño organizacional: Los impactos mediadores de la gestión del conocimiento y el compromiso laboral”. El propósito de esta investigación fue examinar la manera en que las prácticas de la S-HRM influyen en el rendimiento organizacional y si la gestión del conocimiento y el engagement con el trabajo funcionan como mediadores en esta relación. Los datos se analizaron con el procedimiento de ecuaciones estructurales (SEM) y la investigación fue realizada mediante 500 encuestas a maestros universitarios en Jordania. Los principales hallazgos

mostraron que el desempeño organizacional tiene una relación directa y positiva con la gestión del conocimiento, el compromiso laboral y la S-HRM. Además, confirmaron que estos elementos funcionan como mediadores entre las prácticas de S-HRM y el desempeño organizacional. Destacaron que, para mejorar el rendimiento de la organización, es fundamental que los trabajadores participen activamente en la gestión del conocimiento y en las prácticas de S-HRM.

Similar al estudio anterior, destaca la conexión entre el rendimiento organizacional de los empleados y la gestión sostenible de recursos humanos, aunque esta vez con una perspectiva centrada en el ambiente universitario. Además, incorporaron la gestión del conocimiento como un elemento que influye en el compromiso de los trabajadores con su trabajo. Esto ofrece una base para evaluar el desarrollo de habilidades como un factor que fortalece la cultura organizacional y la administración del conocimiento en el ámbito de la investigación.

Aimara (2021) presentó una investigación titulada: “Diseño de las competencias laborales para el personal administrativo a través de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito”. Esta investigación se propuso diseñar una serie de capacidades laborales para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana en Quito. El objetivo era dotar a los directores de una herramienta que les permitiera gestionar los comportamientos de los trabajadores, mejorando su desempeño y asegurando que se alinearan con la identidad organizativa de la Universidad. Para ello, realizó un estudio descriptivo que incluyó la revisión de teorías, encuestas y entrevistas a la alta gerencia. Utilizando el modelo de Cameron y Quinn y el instrumento OCAI, se diagnosticó que la cultura actual de la institución es predominantemente jerárquica, seguida de la de tipo clan. Curiosamente, la cultura preferida por los empleados es la de tipo clan. A pesar de esto, los directivos consideraron que la cultura jerárquica es la más adecuada para el desarrollo de la institución en su etapa actual. Basándose en estos hallazgos, un

grupo de calificados diseñó 21 competencias laborales que combinan principalmente elementos de la cultura jerárquica con factores de la cultura de tipo clan, buscando alinear la herramienta con los objetivos y los valores humanistas de la institución.

El estudio demuestra la factibilidad del diseño de competencias específicas para el personal administrativo, partiendo del enfoque descriptivo, incorporando herramientas metodológicas al personal y los directivos. Los modelos utilizados son de gran aporte para idear estrategias sobre cómo diagnosticar la cultura organizacional en la investigación. Además, establece una relación entre las competencias laborales y la cultura organizacional, confirmando que las competencias de sostenibilidad también se pueden alinear con la cultura institucional para alcanzar un desarrollo efectivo.

Por otra parte, Córdoba (2021) realizó investigación, busco establecer una “propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín”. Este estudio fue, de diseño descriptivo propositivo, no experimental. La población y muestra fueron 40 trabajadores de la parte administrativa, a los cuales se le aplicó como instrumento un cuestionario. Los resultados mostraron que el 43% de la gestión participativa fue regular, el 33% fue eficiente y el 25% fue deficiente. En cuanto a la productividad, el 38% es deficiente y el 45% es regular, implicando que se necesita mejorar la conexión y la participación en la creación iniciativas y líneas de acción, así como reforzar la gobernanza interna, planificación directiva y sistemas de control de las metas organizacionales. Como conclusión, la escasa articulación y participación en la planificación, una organización institucional insuficiente, así como una dirección y control de los objetivos organizacionales deficientes, tienen un impacto negativo sobre el liderazgo y la comunicación que perjudica la eficacia, eficiencia y efectividad de la productividad.

El estudio ofreció elementos de análisis sobre la implicación del personal administrativo en la planificación, ejecución y evaluación de acciones organizativas sostenibles. Así, la propuesta de gestión participativa es un apoyo que proporciona información relacionada con el desempeño, el compromiso y la gestión del personal, factores fundamentales para el desarrollo de habilidades en sostenibilidad.

Roldan (2021), en su tesis doctoral titulada "Valores organizacionales, gestión de recursos humanos y sostenibilidad en empresas de economía social", se trabajó con una muestra robusta de 598 cooperativas que tenían empleadas a al menos 50 personas. Se centró en explorar la forma en que los principios organizacionales y las prácticas de HRM influyen en el progreso sostenible de las mismas. Para llevar a cabo su estudio, se seleccionó una muestra de 598 cooperativas que contaban con al menos 50 empleados. Se recopilaron los datos mediante un cuestionario en línea, el cual fue enviado a dos miembros de cada cooperativa: uno con responsabilidades directivas, como el CEO, gerente o administrador, y el director/a de recursos humanos o la persona que, aunque no ocupe formalmente ese cargo, desempeña sus funciones.

Se emplearon tres modelos de investigación: el primero analiza el impacto de tres valores organizacionales (respeto, responsabilidad y apoyo percibido) sobre el triple eje de la sostenibilidad: económico, social y ambiental. Posteriormente, introdujeron el modelo AMO (habilidad, motivación, oportunidad) para investigar el papel mediador de las prácticas de HRM en la relación entre los mencionados valores y la sostenibilidad. Finalmente, El tercer modelo examina las características de las relaciones laborales y su efecto sobre la sostenibilidad.

Entre los hallazgos más relevantes, se observó que los tres valores tienen diferentes influencias en el modelo uno; el apoyo percibido tiene un efecto positivo en la sostenibilidad social y ambiental, mientras que el respeto no muestra un impacto significativo y la responsabilidad

ejerce una fuerte influencia positiva en todas las dimensiones de sostenibilidad. Respecto al segundo modelo, los hallazgos señalan que el impacto intermediario de las estrategias de HRM del modelo AMO en la sostenibilidad organizativa no es completo. La presencia de esta variable interviniente revela qué prácticas de recursos humanos afectan la conexión entre los valores organizacionales y la sostenibilidad.

Por un lado, se observó que las prácticas de AMO tienen un impacto en la relación entre la valoración del apoyo percibido y la responsabilidad hacia la sustentabilidad de las cooperativas. Sin embargo, estas prácticas no tienen impacto en la relación entre el valor respeto y la sostenibilidad, lo que sugiere que, dependiendo de la orientación de las prácticas de gestión de recursos humanos, una organización puede lograr un mejor desarrollo sostenible.

Por último, los hallazgos del tercer modelo sugieren que el Mutual Investment y el Overinvestment tienen una correlación positiva con la sostenibilidad social y económica, mientras que el Quasi-spot Contract y Underinvestment muestran una relación negativa con todas las extensiones de sostenibilidad. Finalmente, determinaron que las organizaciones que no invierten en sus empleados generan relaciones laborales poco motivadoras, lo que afecta el compromiso de sus empleados y, por ende, su rendimiento.

Este estudio resalta la envergadura de los valores organizacionales y las prácticas laborales en la edificación de empresas más sostenibles, es significativo en la presente investigación y es un aval a la gestión de recursos humanos, proporcionando la noción de que impulsar las competencias de sostenibilidad en el personal del vicerrectorado administrativo requiere integrar valores como apoyo y responsabilidad, junto con prácticas efectivas de formación y participación.

Rassol et al (2019), realizó el estudio titulado: “Cómo las prácticas de gestión de recursos humanos se traducen en un desempeño organizacional sostenible: el papel mediador de la

innovación de productos, procesos y conocimientos”. En este estudio se examinó cómo la gestión de recursos humanos (HRM) puede influir directa e indirectamente en el desempeño organizacional sostenible (SOP), con la innovación organizacional (OI) como mediador. Para ello, se realizó una investigación cuantitativa, en donde se recolectó información acerca de la HRM y SOP de 20 filiales de Shanghái, pertenecientes a 5 bancos de China. Entre los hallazgos obtenidos, se observó que las prácticas de gestión del rendimiento y compensación y ventajas del HRM tuvieron un impacto directo y positivo en los SOP. De manera indirecta, las cuatro dimensiones de las prácticas de HRM tuvieron una relación positiva con la OI, la cual, a su vez, se relacionó positivamente con el SOP. Así, se evidenció que la innovación organizacional juega un rol intermediario entre la HRM y el POE. Finalmente, se concluyó que el sector bancario de China se compone de numerosos trabajadores que conservan antiguos hábitos laborales, junto con algunos que buscan adoptar nuevos métodos laborales innovadores e involucrarse en programas de crecimiento entre los colaboradores. Este último grupo de personal hace una valiosa contribución a SOP. Además, el efecto en la dinámica organizacional de la ejecución de prácticas de HRM ayuda a generar innovaciones en procesos, productos y conocimientos.

Conforme a lo anterior, el estudio realiza aportación teórica importante, al demostrar que la gestión del talento humano mejora el rendimiento organizacional, y más aún, la sostenibilidad, destacando que tomar en cuenta estos principios pueden ser claves a la hora de liderar y sostener practicas institucionales sostenibles.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Gestión/Administración

La gestión, según Chiavenato (2009), es el proceso por el que se interpretan y adaptan los objetivos propuestos a través de diferentes actividades como la planificación, organización,

dirección y control de los recursos, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, garantizando en el mercado la competitividad. Mientras que, Robbins y Coulter (2005) exponen que la gestión involucra la coordinación de las labores para que sean realizadas de forma eficaz y eficiente con otros individuos y mediante ellos. Fayol (1916) complementa este concepto exponiendo que la gestión requiere de la ejecución de diversas funciones, resaltando su función principal de dirigir a la organización al cumplimiento de sus metas a corto y largo plazo (como se citó en Martínez, 2005).

Para Julio (2020), la gestión abarca toda la gama de saberes de los conocimientos en administración, pues la acción se concreta por medio de ella, no solo de administrar y llevar a cabo las etapas del proceso de gestión que estableció Henry Fayol. Lo cual concuerda con lo expuesto por Donawa (2018), quien indica que la gestión es un proceso humano que implica la coordinación de responsabilidades de dirección, planificación, organización e integración del personal en un contexto social con el objetivo de potenciar habilidades, motivación y satisfacción, así como lograr los objetivos de los trabajadores y de la entidad. Aunado a ello, ambos autores resaltan la correlación de este término con la definición de organización, la cual refiere a cualquier entidad que lleva a cabo una o varias actividades económicas o sociales.

Es de importancia resaltar que, una organización es un conjunto de personas que asumen la responsabilidad de una o más tareas, pero siempre siguiendo un orden formal, es decir, con un conjunto de normas y acuerdos que regulan cómo se llevarán a cabo las actividades que deban realizarse (Garbino y Pungitore, 2020). La gestión, también conocida como administración, de la organización será quien indique ese conjunto de normas o pautas, y de la eficiencia de éstas será el camino fundamental para asegurar su éxito. Como lo indica Julio (2020), el desarrollo que lleve a cabo la empresa está determinado por el manejo que sus empleados y el líder ejerzan. Mientras

los líderes estimulen una cultura corporativa positiva, facilitará la realización de actividades sin inconveniente alguno las fases de una buena administración.

Benavides (2011), por otro lado, identifica los distintos tipos o categorías de Gestión que existen como: Tecnológica, Social, de Proyectos, del Conocimiento, Ambiental, Estratégica, Financiera y Pública.

Gestión Tecnológica. Es el campo orientado al desarrollo de innovaciones tecnológicas, a través de conocimientos en diversas ciencias como ingeniería y administración, que para la organización o empresa contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Perozo y Nava, 2005).

Gestión Social. Es el campo orientado a apoyar otras gestiones con el propósito de generar impactos beneficiosos a la sociedad abarcando los diferentes aspectos políticos, sociales, económicos, culturales y religiosos (Lugo et al., 2010).

Gestión de Proyectos. Se puede considerar como la articulación metódica de actividades diseñadas para crear valor en forma de bienes, servicios o infraestructura por medio de rigurosas planificaciones con asignaciones de recursos en un lapso de tiempo estipulado para satisfacer una demanda concreta (Rodríguez, 2018).

Gestión del Conocimiento. Es el procedimiento que facilita la generación, propagación y uso de información para incrementar la eficacia de una institución al convertir el saber personal en un recurso organizacional (Villasana et al., 2021).

Gestión Ambiental. Se refiere a las tácticas destinadas a reducir los efectos adversos de sus actividades empresariales, integrando la responsabilidad ambiental en los objetivos empresariales (Anampi et al., 2018).

Gestión Estratégica. Esta se presenta como una herramienta la cual se utiliza para administrar y supervisar los cambios que se presentan en el entorno tanto interno como externo, con la finalidad de consolidar una visión clara y establecer metas que generen una ventaja competitiva y fortalecida (González et al., 2019).

Gestión Financiera. Es el campo dirigido a la realización de actividades coordinadas orientadas a administrar sus recursos financieros de manera eficiente, buscando crear valor y alcanzar sus objetivos estratégicos (Ponce y Mantuano, 2024).

Gestión Pública. Newman (s/f) la refiere como la implementación de actividades sistematizadas y tácticas implementadas por el Estado para cubrir las demandas de las comunidades, por medio del manejo correcto de recursos financieros, humanos y materiales.

Si se aplica estas definiciones del concepto de “gestión” en el entorno universitario, adquiere una perspectiva particular. Se alinea los distintos procesos que se maneja, tanto por el pilar académico (docencia, investigación, extensión) como por el pilar administrativo (finanzas, infraestructura y gestión del talento humano), para garantizar el acatamiento de la visión institucional y la excelencia académica. Resaltando que es una disciplina que no solo administra recursos, sino que también busca la adaptabilidad, el desarrollo integral y la innovación de la institución, en donde el talento humano es considerado como el activo valioso para la organización en sí.

2.2.2 Gestión de Recursos Humanos (HRM)

Para Chiavenato (2009), la HRM es una disciplina dedicada a la formación talentos mediante la complementación de actividades, cuyo propósito principal es el resguardo del capital humano, siendo el componente esencial de su capital intelectual y el cimiento del triunfo de la organización. Mientras que, Escat (s/f) define esta rama como un conjunto de gestiones que

activan, capacitan y movilizan al personal necesario para cumplir los objetivos organizacionales. Además, Montoya y Boyero (2016) subrayan la importancia de considerar el recurso humano como un componente central para obtener ventaja competitiva, volviéndose un elemento esencial para cualquier tipo de organización. En concordancia con Armijos et al. (2019), quienes conciben que el éxito organizacional está anclado al recurso humano, que viene siendo el elemento clave en el proceso.

En este orden de ideas, Gaspar (2021), define la HRM como el componente funcional de cualquier organización, encargada de la administración eficaz de los recursos humanos, integrando sus habilidades para el cumplimiento de sus tareas. Cuando se pone en marcha una HRM de alta calidad y eficaz, se fomenta un rendimiento laboral óptimo, facilita la consecución de los objetivos organizacionales, así como también, el triunfo a largo plazo.

En función de ello, se puede determinar que el recurso humano más que tratarse de la mano de obra, también incluye una serie de talentos, competencias y conocimientos que el personal aporta para el alcance de los objetivos institucionales. Como lo indica Yáñez et al. (2018), el talento humano debe ser considerado como:

Un factor de gran relevancia en el desarrollo de las organizaciones porque es el que se encarga de elaborar y aplicar los procesos necesarios y utilizar eficientemente los recursos y de esta manera garantizar su óptimo funcionamiento y su permanencia en el mercado (p.90).

Es allí en donde radica en que la gestión debería enfocarse en crear un ambiente laboral que optimice tanto la productividad de los empleados como su bienestar.

Aunado a esto, es de destacar que la HRM se ejecuta a través de diversas prácticas las cuales son de gran contribución a una mejor relación laboral y desempeño de los trabajadores:

Planeación del Personal. Establece las necesidades de personal en un periodo determinado, lo que facilita establecer las estrategias a implementar para mantener el recurso humano en la organización (Anónimo, 2007).

Reclutamiento y Selección. Es el proceso de difusión y atracción de candidatos para una vacante, para luego proceder con la evaluación y elección del postulante más idóneo (Flores, 2016).

Capacitación y Desarrollo. Es la etapa en la que se imparten los conocimientos y destrezas para mejorar el desempeño en el puesto actual y preparar al personal para el crecimiento futuro dentro de la organización (Böhrt, 2000).

Gestión del Desempeño. Es el proceso mediante el cual se realiza una serie de evaluaciones para medir la eficiencia y eficacia del personal y la organización en sí, utilizando instrumentos con indicadores sencillos y confiables, con la finalidad de elaborar planes de mejoras futuras (Chávez, 2014).

Compensación y Beneficios. Estos tienen la función de dar una remuneración adecuada por el servicio prestado por el trabajador (Armijos et al., 2019). Sin embargo, esta puede darse de forma monetaria (salario, bonos) y no monetarias (reconocimientos, premiaciones) (Madero, 2016).

Cultura Organizacional. Consisten en normas y valores que comparten los miembros de la organización, los cuales son generalmente influenciados por los directivos o gerentes (Yopan et al., 2020).

Estas prácticas son vistas como esenciales en cualquier entidad. No solo facilitan la captación y conservación del talento, sino que también potencian el potencial humano en concordancia con las metas de la organización.

Para las universidades, una administración eficiente del personal administrativo requiere el acrecentamiento de su talento para que puedan respaldar eficazmente al núcleo académico. Al fomentar la cultura organizacional, el compromiso y las habilidades requeridas, se podrán enfrentar los retos del ambiente y lograr las metas institucionales, además de alinearse con los objetivos en materia de sostenibilidad. Además, cuando las organizaciones invierten en las personas, mediante formación, liderazgo, comunicación efectiva y bienestar laboral, el rendimiento se fortalece de manera constante, el ambiente laboral se robustece y se forja en los empleados un sentido de pertenencia fuerte y duradero. Esto podrá ser posible siempre y cuando la HRM permita generar entornos laborales justos, participativos y orientados al bienestar colectivo

2.2.3 Desarrollo Sostenible

Este término ha cobrado importancia en años recientes, no obstante, fue en el Informe Brundtland donde la Organización de Naciones Unidas (ONU, 1987) lo describió como aquello que facilita cubrir las necesidades actuales sin poner en riesgo el bienestar de las generaciones venideras. Aunando el aporte de Jabareen (2008), quien define la sostenibilidad como un atributo de un proceso o estado que puede persistir de manera indefinida.

Cabe considerar en este apartado, que esta definición se ha mantenido y ampliado con el pasar del tiempo, inclusive, se ha hablado de desarrollo sostenible, el cual Damán et al. (2022) destacan como la gestión meticulosa de los bienes naturales, económicamente hablando, se sustenta en lo social y lo ambiental. Asimismo, resalta que dicho desarrollo se fundamenta en asegurar la permanencia de los recursos para mantener y proteger las condiciones de vida humanas.

Según plantean Cervieri y Cervieri (2024), la sostenibilidad implica la habilidad de alcanzar una prosperidad económica constante mantenida en el tiempo, con la condición de que se

salvaguardan los sistemas naturales del mundo y la provisión de una alta calidad de vida para la sociedad. Además, esquematizan los criterios para hablar acerca de la sostenibilidad:

Figura 1

Criterios Para Hablar de Sostenibilidad



Fuente: Cervieri y Cervieri (2024)

Es importante señalar que, actualmente, una gran cantidad de empresas están comprometidas con la sociedad en general sobre este tema. Incluso, el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2025) identificó las categorías de la sostenibilidad que existen: Sostenibilidad Ambiental, Sostenibilidad Económica y Sostenibilidad Social.

Sostenibilidad Ambiental. Se enfoca en la preservación y protección de la biodiversidad, mediante proyectos que no producen daños a la naturaleza y que utilizan los recursos del medioambiente para asegurar su regeneración y evolución natural. (Damián et al., 2022).

Sostenibilidad Económica. Implica en la evaluación de todos los factores que intervienen en la economía de la entidad (Macías et al., 2022), desarrollando proyectos que generen una

utilidad apropiada para asegurar el cumplimiento adecuado de las diferentes obligaciones laborales y financieros (Zarta, 2018).

Sostenibilidad Social. Esta se focaliza en la atención de las necesidades pertinentes para preservar el bienestar humano, fomentando el crecimiento personal y profesional entre las personas, más aun, un entorno armonioso y de equidad social (Lami y Meca, 2021). No obstante, se ha reconocido frecuentemente como el "soporte" más frágil y el menos elaborado del concepto de sostenibilidad (Martínez et al., 2015).

Figura 2:
Dimensiones de la Sostenibilidad.



Fuente: Elaboración Propia.

En el contexto instituciones universitarias, la sostenibilidad es un principio que debe abordar todos los pilares. Esto no significa solamente concientizar la conservación ambiental, sino también garantizar que tanto la gestión como la docencia colaboren continuamente al bienestar social y al uso eficiente de los recursos. Este enfoque será de gran ayuda para que la institución pueda cumplir con sus objetivos a largo plazo y genere un impacto positivo en su comunidad.

Al tomar en cuenta el talento humano como un activo valioso para cualquier institución, la dimensión social requiere adquirir un fortalecimiento considerable, más que las otras dimensiones.

Es por ello que, el concientizar el desarrollo de competencias y la participación activa del personal son necesarios para construir una institución verdaderamente sostenible. Sin embargo, se debe asegurar el bienestar emocional y profesional de todos los trabajadores, no solo de los docentes e investigadores, sino del personal administrativo también.

2.2.4 Competencias

Gómez (2014), explica que son responsabilidades o responsabilidades vinculadas a la figura profesional (tareas y funciones) que abarcan los distintos logros, resultados, trayectorias de acción y repercusiones requeridas del encargado de una profesión u oficio específico. Asimismo, para Kobinger (1998), consiste en un grupo de conductas socioemocionales y destrezas cognitivas, sensoriales, motoras y psicológicas que, al ser fusionadas, permiten la ejecución correcta de un papel, función o cualquier tarea que haya sido programada. (como se cita en Martínez y Fariñas, 2012).

Para López (2016), competencia representa ser capaz, poseer la habilidad para alcanzar algo. Igualmente, desarrolla dicho concepto por medio de tres perspectivas:

Figura 3:
Fuentes Conceptuales a la noción de competencia.

	Fuentes conceptuales a la noción de competencia
Pers pectiva histórica	Llegar, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza, capacidad, permisión.
Pers pectiva etimológica	Ir al encuentro una cosa de otra, responder, estar de acuerdo con, aspirar a algo, ser adecuado.
Pers pectiva semántica	Aptitud, idoneidad, quien conoce cierta ciencia o materia, experto en la cosa que expresa.

Fuente: López (2016).

Para Incháustegui (2019), la competencia también conlleva una visión integral de los requerimientos operativos, las singularidades del individuo y la convergencia dinámica entre el perfil de la personal y la demanda del trabajo. Además, Levy (2000) añade que son el resultado de la experiencia, pero se obtienen cuando se presentan las habilidades y los rasgos de personalidad.

Este concepto permite identificar y analizar las habilidades, conocimiento y actitudes en el personal que son necesarios para contribuir a la misión y visión de la empresa. No obstante, para demostrar que una persona es realmente competente, ésta debe demostrar poseer y aplicar los conocimientos en la ejecución de sus actividades, demostrando tener la motivación y el compromiso necesario para conseguir resultados efectivos y acordes a los parámetros establecidos.

2.2.5 Competencias en Sostenibilidad

La Subdirección General de Cooperación Territorial e Innovación Educativa (SGCTIE) de España (2022) define la competencia en sostenibilidad como la que capacita al estudiantado para incorporar valores de sostenibilidad y adoptar sistemas complejos, con la finalidad de implementar o pedir acciones que restablezcan y conserven la salud del ecosistema, además de, potenciar la justicia, creando perspectivas para futuros sostenibles.

Por su parte, la Universitat Carlemany (2024) explica a detalle cuales son los valores relacionados a la sostenibilidad empresarial:

Tabla 1
Valores de Sostenibilidad Empresarial

No.	Valor	Descripción
1	Suficiencia	Disminución del uso y de la utilización, simplificando y reduciendo hasta lo que es verdaderamente necesario.
2	Equidad y justicia	Asegurar que todos tengan acceso igualitario y justo a los recursos.
3	Inclusión social	Fomentar sociedades sin discriminación, donde todos tengan las mismas oportunidades.

4	Participación y democracia	Fomentar la democracia y la participación para alcanzar una verdadera libertad.
5	Eficiencia ecológica	Para lograr una mayor eficiencia ecológica, optimizar la producción y el consumo de energía.
6	Biodiversidad y espacios verdes	Defender, proteger y preservar la naturaleza, la fauna y la flora.
7	Derechos Humanos	Siempre comportarse de una manera que sea justa desde un punto de vista social, honrando los derechos humanos.
8	Comercio justo y ética en la inversión	Promover el progreso de áreas menos favorecidas y asegurar sistemas económicos más sustentables.
9	Consumo sostenible	Priorizar la reducción, la reutilización y el reciclaje en el consumo.
10	Cuidar de lo local	Construir el negocio en un área, relacionarse con la comunidad y fomentar las relaciones entre instituciones de la localidad.
11	Durabilidad y flexibilidad	Ser capaz de enfrentar las transformaciones de manera flexible y ser consistente al tomar decisiones.
12	Salud y bienestar	Fomentar la salud mental y física de los empleados, socios y clientes.
13	Actuar en el presente reflexionando en el futuro	Tener una visión de futuro coherente con los principios de sostenibilidad, con el objetivo de construir un mundo mejor.

Fuente: Universitat Carlemany (2024)

Con base en estos principios, se entiende que las competencias en sostenibilidad no son simplemente habilidades técnicas por sí solas, sino capacidades que hacen posible que las personas incluyan el término "sostenible" en cada una de sus operaciones cotidianas. No solamente en el ámbito laboral, sino también en el ámbito personal. Considerando los principios antes mencionados, se definen las competencias sostenibles que los trabajadores deben tener para alinearse con la agenda de Desarrollo Humano Sustentable y la Sostenibilidad en la institución:

1. **Pensamiento Sistémico y Crítico:** facilita al empleado el análisis conciso de las necesidades reales en el instante preciso, comprender la cadena de valor y prever las repercusiones futuras de sus elecciones.

2. **Conciencia Social y Compromiso Ético:** le permite a la persona actuar con empatía, aplicando en sus actividades diarias los principios que garanticen el bienestar de quienes la rodea. Junto a la capacidad de promover un ambiente laboral respetuoso y saludable.
3. **Orientación al Bienestar y Resiliencia:** se centraliza en la habilidad de adaptarse a los cambios y desafíos que se presenten en su entorno, manteniendo compromiso constante incluso en situaciones de inestabilidad. Esto le favorecerá al bienestar físico y emocional.
4. **Gestión Ambiental:** implica la capacidad de integrar los saberes sobre la protección del entorno ambiental en las tareas cotidianas. Esto puede abarcar desde el ahorro energético y el cuidado de la hidrología hasta el mantenimiento de las áreas vegetadas.
5. **Interacción Social y Económica:** enfatiza la importancia institucional con su entorno social y económico, promoviendo relaciones con otras comunidades y ayudando a aquellas con precariedades a través de acciones sociales. En este sentido, el rol del personal es fundamental para robustecer las relaciones sociales de la institución.

2.2.6 Gestión Sostenible de Recursos Humanos (S-HRM)

Gričnik et al. (2023) describieron la S-HRM de esta forma:

Es un nuevo enfoque de la gestión de las personas, centrado en la HRM a largo plazo, la regeneración y la renovación. Ayuda a las empresas a atraer y retener a empleados de alta calidad: al integrar las prácticas de HRM en su propuesta de valor para el empleado, las empresas establecen marcas de empleador únicas y atractivas ... Especialmente estas características de la S-HRM son importantes: Orientación a largo plazo, cuidado de los empleados, medio ambiente, rentabilidad, participación de los empleados y diálogo social, desarrollo de los empleados, asociación externa, flexibilidad, cumplimiento más allá de la normativa laboral, cooperación de los empleados, equidad, igualdad. (p.1)

Basado en este concepto, S-HRM representa una evolución del modelo tradicional de HRM, pues las prácticas ya no son orientadas únicamente a la eficiencia económica o para cumplir con la legislación actual. Abre paso a una visión más amplia para integrar las tres dimensiones de la sostenibilidad: social, económica y ambiental. Tal cual lo expone Griep et al. (2024), es un modelo preestablecido de administración de personas que favorece tanto el bienestar de los colaboradores como el triunfo a largo plazo de la compañía.

Aunado a ello, Genari y Macke (2022) afirman que los gerentes de RR. HH. deben priorizar acciones que promuevan: la reducción y prevención del estrés y la adopción de un estilo de vida saludable del profesional que aseguren el bienestar de los profesionales; la garantía de condiciones ergonómicas que garantice un entorno físico adecuado; y, finalmente, garantizar la proporción equilibrada entre la vida personal y profesional para mantener la satisfacción y la motivación del equipo.

Si se integra la palabra “sostenibilidad” en la gestión de recursos humanos, se tendrá un enfoque más amplio en la realización de actividades.

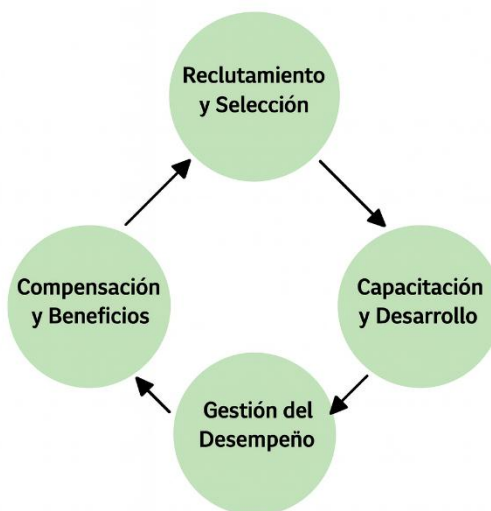
Reclutamiento y Selección. Además de validar las habilidades duras, también se toma en consideración su alineación con los valores de sostenibilidad de la institución.

Capacitación y Desarrollo. Se ofrece programas de desarrollo de competencia en sostenibilidad, la ética y la colaboración entre el equipo de trabajo.

Gestión del Desempeño. Se incluyen parámetros de sostenibilidad en la evaluación del desempeño del personal.

Compensación y Beneficios. Se establece políticas de compensación justas que promuevan la salud y el bienestar del personal, y garanticen un ambiente de trabajo sano y colaborativo.

Figura 4
Prácticas de la Gestión Sostenible de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración Propia.

2.2.7 Participación del Personal Administrativo

Aguilar y Prieto (2023), explican que cuando los empleados comparten tanto las ganancias como las responsabilidades de una empresa, se genera un mayor compromiso. El personal administrativo se encarga de las operaciones cotidianas de la universidad, incluyen estos, desde la gestión de recursos hasta la logística de eventos. La incorporación de prácticas de sostenibilidad en las actividades cotidianas permite que una institución sea sostenible. Los esfuerzos de sostenibilidad se reducen a proyectos individuales cuando el personal administrativo no participa, lo que hace que pierdan su eficacia y su alcance. Su participación asegura que la sostenibilidad se incorpore en el funcionamiento y en la cultura de la institución.

Sin embargo, uno de los retos esenciales a enfrentar en ese camino hacia la excelencia es precisamente conseguir la participación y el compromiso de todos los empleados de manera constante a lo largo del tiempo (Jurburg et al., 2015). Esto se debe a que, los empleados pueden mostrar resistencia a modificar sus rutinas de trabajo habituales, así como también, falta de

incentivos tangibles. El desafío no es solo lograr la participación del personal, sino desarrollar una cultura empresarial en donde el compromiso prevalezca y sea valorado de forma continua.

Para lograr la transición a una cultura institucional sostenible, es necesario que todos los integrantes de la organización, sin importar su función, estén comprometidos. En este sentido el personal administrativo, debido a su elevado número y su continua interacción, tiene el potencial de ser un agente de cambio fundamental. Su involucramiento activo genera un efecto multiplicador, pues al adoptar y fomentar prácticas sostenibles, motivan a otros colegas, alumnos y maestros. Si el personal administrativo adopta la sostenibilidad como un valor, esta se establece en el ADN de la universidad. Es por ello que se toman 3 elementos principales a tener en cuenta para fomentar esta participación activa.

Involucramiento en iniciativas formales. Esta dimensión tiene una conexión directa con las políticas y prácticas que la institución determina para incentivar la participación. En este caso, se relaciona con el Empowerment, pues los colaboradores se sentirán empoderados si pueden acceder a las herramientas de poder que tienen como base de información, recursos y apoyo (Villa y Márquez, 2016). Si no hay empoderamiento, el compromiso formal puede ser superficial, impulsado por la obligación de seguir una directiva y no por una convicción auténtica.

Comportamientos Proactivos Informales. Los empleados que sienten que la organización en la que trabajan aprecia sus aportaciones y se preocupa por su bienestar muestran más conductas proactivas, especialmente de tipo pro-organizacionales (Montoya, 2022). Estos comportamientos simbolizan el compromiso del personal administrativo con la sostenibilidad desde un punto de vista auténtico e internalizado. Los comportamientos informales son una verdadera representación de la cultura organizacional, que se basa en valores sostenibles, mientras que las iniciativas formales pueden ser promovidas por incentivos o directrices externas. La

participación activa del personal administrativo en proyectos de sostenibilidad no se evalúa únicamente por su presencia en las reuniones, sino también por la adopción de actitudes proactivas informales.

Motivación y Compromiso. El uso efectivo del talento humano conduce a un buen clima organización y al óptimo funcionamiento de las instituciones, por lo cual, surge la necesidad de mantener al personal motivado y comprometido con los objetivos y la misión de la empresa (Chóez y Vélez, 2021). Cuando hay un alto nivel de compromiso y motivación, se garantiza que la participación sea una contribución auténtica y sostenida a largo plazo en lugar de ser algo esporádico o forzado.

La gestión de la UVM define el contexto formal para la participación; el personal motivado se siente estimulado a unirse y sugerir ideas; y las actitudes informales fortalecen la cultura, generando así un ambiente en el que la sostenibilidad es parte de la vida cotidiana. Esta colaboración es importante porque asegura que la agenda de sostenibilidad de la UVM no sea simplemente un programa, sino un movimiento orgánico, permanente y resiliente, promovido desde todos los niveles de la organización.

2.2.8 Indicadores de Gestión

Para Zambrano et al. (2021), estos indicadores pueden definirse como una medida cuantitativa que refleja el comportamiento y rendimiento de un proceso determinado, la cual utiliza un punto de referencia para señalar una desviación sobre la que se implementan medidas correctivas o preventivas dependiendo del caso. Párraga et al. (2021), resaltan que estos indicadores representan el instrumento adecuado para garantizar la implementación efectiva de las políticas empresariales y supervisar el desarrollo de los planes. Ampliando lo expuesto por Rincón (2012), quien refiere que los indicadores de gestión deben satisfacer ciertos requisitos y atributos,

de manera que sean capaces de lograr su meta. En tal sentido, Monroy y Simbaqueba (2017) subrayan que estas herramientas facilitan la planificación (establecimiento de metas y objetivos) y la elaboración de las políticas organizativas de mediano y largo plazo.

Para la Gestión Sostenible de Recursos Humanos (S-HRM), los indicadores de gestión son cruciales, dado que se necesitan varios parámetros que evalúen la aportación del talento humano a los tres pilares de la sostenibilidad. En la dimensión Ambiental, se podría aludir a la aportación o involucramiento en proyectos relacionados a la sostenibilidad ambiental dentro de la organización. En el aspecto Social, es posible valorar elementos como la paridad de género en las posiciones de liderazgo y el grado de satisfacción y bienestar del personal. En el aspecto Económico, garantizar que las prácticas sustentables sean económicamente viables.

Al considerar estos factores, se podrá supervisar el progreso de habilidades en sostenibilidad y la implicación del personal de cualquier entidad. Además, se evidenciará la eficacia de las medidas que se implementen.

2.2.9 Habilidades Blandas

Para De la Ossa (2022), son el grupo de habilidades, aptitudes o instrumentos emocionales que tienen la capacidad especial de controlar el estado emocional del ser humano. Robles (2012) las define como las habilidades intangibles, no técnicas y particulares de la personalidad, definen las fortalezas de un individuo como líder, facilitador, mediador y negociador.

En este sentido, Goleman (1998), define estas habilidades como aquellas socioemocionales e interpersonales que están fuertemente vinculadas a la inteligencia emocional y que conforman el pilar fundamental para que una persona pueda alcanzar el éxito en el ámbito personal y laboral (como se cita en Rodríguez, 2020). Además, Kaltved (2021), enfatiza en que estas son las

capacidades que los líderes efectivos evidencian para generar una impresión positiva y perdurable que demuestre sus competencias de liderazgo, lo cual es un punto clave en cualquier aspecto.

Además, Garavito et al. (2024), profundizan en las capacidades de índole socioafectiva necesarias la interacción social, enfatizando en que permiten abordar situaciones complejas y demandas con pensamiento crítico y estar facultados para la toma de resoluciones del problema, identificando las emociones ajenas y estableciendo relaciones a nivel físico, afectivo y emocional.

Las habilidades o competencias blancas comprenden un conjunto de rasgos conductuales que facilitan a un individuo la interacción exitosa en el entorno, ya sea a nivel laboral o personal. A diferencia de las habilidades duras o técnicas, se refieren a los atributos personales que serán de ayuda para lograr una interacción oportuna en sus labores diarias, abarcando desde la capacidad para comunicarse y liderar hasta el poder trabajar en equipo y solucionar conflictos. Frente a esto, la S-HRM, mediante diversas prácticas implementadas en la organización, debe enfocarse en fortalecer estas habilidades en todo su personal para generar talento que aporte al cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.

El perfeccionamiento de las habilidades blandas es un proceso continuo que requiere una especialización o aprendizaje a través de capacitaciones diseñadas para este propósito, tales como la creación de organizaciones, los planes estratégicos, el liderazgo transformacional, la creatividad en los negocios, las iniciativas empresariales y el trabajo en equipo, lo cual debe ir en consonancia con la realidad empresarial actual (Rojas, 2023). Pues, gracias a estas habilidades el personal es capaz de crearlas como suyo, promoverlas y adoptar prácticas sostenibles orientadas al impacto ambiental, social, destacando que la sostenibilidad se logra con personas comprometidas, estas habilidades permiten que esta visión se integre de forma dinámica en todos los niveles de la organización, siendo la HRM la brújula o guía de ese recorrido.

2.3 Bases Legales

Los aspectos legales y normativos proporcionan el contexto necesario para abordar un problema. Estas normas escritas, establecidas por los órganos legislativos del Estado, regulan el comportamiento humano y conllevan sanciones en caso de incumplimiento.

Inicialmente, está la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 36.860 en fecha de 30/12/1999, la cual establece los principios fundamentales y los lineamientos generales de los cuales emanan las demás leyes del país.

Ahora bien, para la presente investigación, se tendrán en cuenta el régimen mercantil y tributario en los cuáles, como normativas destacadas, existen el Código Orgánico Tributario Gaceta Oficial N° 6.507 en fecha de 29/01/2020 y el Código de Comercio Gaceta Oficial N° 475 en fecha de 21/12/1955.

Para el régimen laboral, se encuentran la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras Gaceta Oficial N° 6.076 en fecha de 07/05/2012 y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo Gaceta Oficial N° 38.236 en fecha de 26/07/2005. Aunado a ello, se integra el régimen de la seguridad social y parafiscal, en el cual están la Ley del Seguro Social Gaceta Oficial N° 39.912 en fecha de 30/04/2012, Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat Gaceta Oficial 38.182 en fecha de 09/05/2005, Ley del Régimen Prestacional de Empleo Gaceta Oficial N° 38.281 en fecha de 27/09/2005 y la Ley del Instituto Nacional de Capacitación y Educación Socialista Decreto 1.414 en fecha de 13/11/2024.

Para los factores ambientales, se encuentran la Ley Orgánica del Ambiente Gaceta Oficial N° 5.833 Extraordinario en fecha de 22/12/2006, la Ley Penal del Ambiente Gaceta Oficial N° 39.913 en fecha de 02/05/2012 y la Ley de la Gestión de Diversidad Biológica según Gaceta Oficial N° 39.070 en fecha de 01/12/2008

Según la actividad económica que se estudiará en la presente investigación, se toma en cuenta la Ley Orgánica de Educación Gaceta Oficial N° 5.929 en fecha de 15/08/2009 y la Ley de Universidades Gaceta Oficial N° 1.429 en fecha de 08/09/1970.

La gestión de recursos humanos se mide a través de diversas leyes que promueven el bienestar laboral y mental de los trabajadores, detallando los diversos parámetros que se deben cumplir para lograr un ambiente saludable y que propicie el crecimiento profesional y personal de cada uno de los integrantes de la organización. La sostenibilidad es justificada a través de las leyes ambientales y educativas, las cuales son encargadas de asegurar que las organizaciones sean agentes que promuevan un entorno sano y que sea duradero, tanto para las generaciones actuales como las generaciones futuras.

2.4 Operacionalización de las Variables

Tabla 2

Operacionalización de las Variables.

Objetivo General:

Analizar cómo la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Valle del Momboy puede contribuir de manera efectiva al desarrollo de competencias en sostenibilidad y fomentar la participación activa del personal administrativo en la agenda institucional de desarrollo humano sustentable.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Identificar los factores que influyen en la participación activa del personal administrativo en competencias sostenibles	1. Gestión de Recursos Humanos (HRM)	1.1. Prácticas de Capacitación y Desarrollo	- Existencia de programas de capacitación en sostenibilidad.	1
			- Capacitaciones como herramientas para desarrollar competencias en sostenibilidad.	2
		1.2. Prácticas de Gestión del Desempeño y Reconocimiento	- Inclusión de objetivos de sostenibilidad en la evaluación del desempeño.	3
	- Reconocimiento formal de iniciativas o sugerencias sostenibles del personal.		4	
	2. Competencias en Sostenibilidad	1.3. Comunicación y Cultura Organizacional	- Nivel de conocimiento del personal sobre la agenda de sostenibilidad de la UVM.	5
			- Percepción del personal sobre el apoyo de la dirección a las iniciativas de sostenibilidad.	6
			2.1. Pensamiento Sistémico y Crítico	- Capacidad percibida para identificar interconexiones entre los procesos administrativos y sus impactos.
	- Nivel de reflexión sobre el impacto a largo plazo de las decisiones diarias.	8		
		2.2. Conciencia Social y Compromiso Ético	- Conocimiento y aplicación de políticas de inclusión y respeto en el entorno laboral.	9
			- Nivel de participación en iniciativas de voluntariado o apoyo a la comunidad.	10
2.3. Orientación al Bienestar y Resiliencia		- Percepción sobre el clima laboral y el apoyo al bienestar en la universidad.	11	
	- Adaptabilidad del personal a los cambios del entorno.	12		

Analizar el nivel de interacción del personal administrativo con su entorno y su compromiso con adquirir competencias sostenibles	2.4. Gestión Ambiental		- Nivel de conocimiento sobre prácticas de ahorro de recursos. - Participación en iniciativas de reciclaje o uso eficiente de recursos en el puesto de trabajo.	13 14
	2.5. Interacción Social y Económica		- Conocimiento de la relación entre las operaciones de la universidad y su entorno local. - Interés en colaborar con proyectos de la comunidad.	15 16
	3. Participación Activa del Personal Administrativo	3.1. Involucramiento en Iniciativas Formales	- Frecuencia de participación en comités, proyectos o eventos de sostenibilidad. - Nivel de compromiso en la ejecución de tareas relacionadas con sostenibilidad.	17 18
		3.2. Comportamientos Proactivos Informales	Aplicación de prácticas sostenibles de forma espontánea en el día a día. - Percepción sobre la existencia de oportunidades para participar.	19 20

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

Los métodos estratégicos hacen posible que se reconozcan los procedimientos y criterios necesarios que serán de ayuda para ejecutar un estudio. La investigación como tal, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), es una serie de procesos sistematizados, críticos y empíricos aplicados para llevar a cabo el análisis de un fenómeno; esto conlleva a proporcionar nuevos conocimientos ayudando a resolver dificultades o enigmas en una investigación. Dado que la investigación es extensa, pudo ser realizada desde diferentes perspectivas, dependiendo de lo que se requiriera.

El tipo de investigación, según Arias (2012), es el nivel con el que se profundiza y se aborda un objeto o fenómeno en cuestión. En el caso presente, es acerca de un estudio de tipo descriptivo, cuyo propósito es detallar un hecho, fenómeno, grupo o individuo con el fin de comprobar su estructura o comportamiento. Hernández y Mendoza (2018) complementan que el objetivo es detallar las propiedades y características relevantes de cualquier fenómeno estudiado. Las investigaciones de este tipo permiten caracterizar y no establecer relaciones causales. Para esta investigación se tuvo que realizar una descripción exhaustiva de los factores que afectan en la participación y su interacción con el entorno, para comprender el ambiente institucional y así orientar propuestas.

Debido a que esta investigación buscó evaluar percepciones, conocimientos y prácticas relacionadas con la HRM y la sostenibilidad, requiriendo herramientas aptas para presentar resultados en términos estadísticos; el método de investigación es considerado cuantitativo. Se encuentra fundamentado por lo definido por Hernández y Mendoza (2018), debido a la medición

numérica y el rigor estadístico utilizado para la comprobación de la hipótesis. Estos estudios se orientan en recolección, evaluación de objetivos medibles.

Según la perspectiva de Kothari (2004), el diseño de la investigación se traduce como la brújula del proyecto, es decir, un itinerario estratégico de estudio y una hoja de ruta para hallar respuestas a las interrogantes planteadas (Citado en Red Digital, 2022). La investigación empleada es transversal de campo y no experimental, centrada en las variables planteadas.

Hernández y Mendoza (2018) describen, en esta línea de pensamiento, que la investigación no experimental se procede sin ejercer manipulación intencional sobre las variables, observando únicamente fenómenos para analizarlos en su entorno original. Este tipo de metodología son excelentes cuando el propósito principal es la comprensión de los hechos más que la intervención directa, sobre todo en casos organizacionales. En esta ocasión, la investigación fue orientada a comprender como las prácticas de HRM generan un impacto en el desarrollo de las competencias relacionadas con la sostenibilidad, sin modificar dichas prácticas durante el estudio.

Asimismo, Hernández y Mendoza (2018) sostienen que tiene un carácter transversal porque busca describir variables y examinar cómo se relacionan e influyen entre sí durante momentos determinados. Así como "capturar una imagen" de un evento que ocurre. Las investigaciones transversales indican que capturan la información en momentos determinados, además establece líneas en las que posiblemente se propongan estrategias de mejora. En el estudio, se buscó analizar el nivel de compromiso y participación del personal administrativo del vicerrectorado en un punto de tiempo específico, esto facilitaría la identificación de brechas y oportunidades de mejora.

Finalmente, según Arias (2012), la investigación es de campo cuando involucra la obtención de datos directamente de los sujetos que investigados o alrededor de donde suceden los hechos (datos primarios), sin intervención, ni manipulación, ni controlar ninguna variable. Se desarrolló en la Universidad Valle del Momboy (UVM), esto permitió acceder de primera mano al personal del vicerrectorado administrativo, obteniendo información directa sobre sus prácticas, percepciones y compromiso con la sostenibilidad.

3.2 Población y Muestra

Hernández et al. (2014), identifica la población como el conjunto total de los casos que cumplen con ciertas especificaciones, estas deben ubicarse según sus características argumentadas, lugar y tiempo. Y, aunque define la muestra como un subconjunto limitado y representativo extraído de la población; se optó por investigar el porcentaje total de la población, para garantizar la obtención de información con parámetros específicos que contribuya al análisis del estudio.

La misma fue constituida por el personal administrativo de la Universidad Valle del Momboy, ubicada en el Estado Trujillo. En total, se cuenta con 38 trabajadores correspondientes al contrato administrativo.

3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Esta etapa se focalizó en recolectar, clasificar y cuantificar los datos recabados. Siguiendo a Hernández et al. (2014), se asumió la medición con el puente que vincula definiciones abstractas con indicadores empíricos. Llevando a cabo esta actividad, es indispensable tener claro las técnicas adecuadas de recolección. Arias (2012) las define como el método o modo específico de adquirir datos o información; es decir, el proceso por el que se obtiene conocimientos. En otras palabras, una buena elección técnica produce efectos en la calidad y validez de los resultados. Es preciso

igualmente, contar con información respaldada, un instrumento de recolección de datos, cuyo término va dirigido a cualquier recurso, ya sea digital o impresos, para el tratamiento de toda la información (Arias, 2012)

En el caso de este estudio, se utilizó un cuestionario, definido por Arias (2012) como una encuesta llevada a cabo por un documento impreso o digital, se realiza por escrito y es completado únicamente por el participante sin participación del investigador. Este método posibilitó la recaudación de informaciones necesarias a través de preguntas sistematizadas, con lo respondido por el participante quedando registradas. En esta situación, se empleó un cuestionario que sigue la escala Likert, indicada por Hernández et al. (2014) como ítems expresados de forma afirmativa. Esta escala permitió medir la respuesta del individuo en tres, cinco o siete categorías y tiene como finalidad evaluar las percepciones y los niveles de compromiso del personal administrativo.

3.4 Validez y Confiabilidad

Según Arias (2012), la validación del instrumento de recolección radica en la congruencia de los ítems con la resolución inequívoca de los propósitos que se estudian, evitando toda desviación temática. Para este propósito, la validez fue llevada a cabo por experimentados en el área. Hernández et al. (2014) fundamenta que este es el nivel en que un instrumento realiza esta medición de la variable específica.

Ahora bien, la confiabilidad es abordada por Hernández et al. (2014), entendiéndose como la uniformidad en los resultados frente a las mediciones sucesivas. Afianzando esto, la utilización del alfa de Cronbach sirvió como un filtro de calidad, corroborando la medición precisa a través del instrumento garantizando la obtención de informaciones fiables y aptas para ser sometidas a un análisis posterior.

Tabla 3
Alfa de Cronbach

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	38	100,0
	Excluido ^a	0	0,0
	Total	38	100,0
Estadísticas de fiabilidad			
Alfa de Cronbach		Nro de elementos	
		,963	20

Nota. Alfa de Cronbach para el análisis de fiabilidad. Fuente: SPSS Statistics 27.

3.5 Procedimiento Metodológico

A fin de ejecutar el estudio propuesto se siguió un conjunto de procedimientos que permiten garantizar la rigurosidad científica y validez en los resultados alcanzados. Continuamente, se detallan las etapas del procedimiento metodológico:

1. **Diseño de la Investigación:** la opción fue un enfoque cuantitativo, descriptivo, con diseño transversal, lo que permitió analizar las variables propuestas y obtener visión integral del estudio.
2. **Selección de la población y muestra:** estuvo conformada por 38 personas, lo que abarca la totalidad del personal administrativo de la UVM.
3. **Instrumento de recolección de datos:** luego del empleo de una encuesta estructurada de tipo Likert, se sometió a la validación por juicio de expertos y su confiabilidad se realizó mediante el cálculo del coeficiente del alfa de Cronbach a través de un sistema estadístico especializado.
4. **Aplicación del instrumento:** aplicado de manera virtual, el cuestionario estuvo activo durante el transcurso de una semana. Se solicitó el consentimiento para su aplicación y la confidencialidad de los datos que fueran recopilados.

5. **Análisis de los datos:** Se precisó de técnicas estadísticas descriptivas se procesaron los datos recabados con su respectivo análisis.

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

La obtención de todas las informaciones concisas para la investigación, fue empleada una encuesta estructurada mediante cuestionario con escala tipo Likert dirigida al personal administrativo de la UVM. Esta técnica permitió la recolección precisa de los datos relacionados al nivel de conocimiento, percepción, compromiso del personal administrativo con las competencias en sostenibilidad. La evaluación del instrumento fue implementada a través del cálculo del Coeficiente de alfa de Cronbach, permitiendo su confiabilidad.

El procesamiento de la información obtenida fue llevado a cabo por medio herramientas estadísticas adecuadas como SPSS, utilizando la estadística descriptiva como frecuencia, porcentaje.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación y Análisis de los Resultados

Una vez definidos los distintos mecanismos metodológicos, se procedió a realizar la encuesta, con miras a estudiar la dinámica de interacción observada del personal administrativo con su entorno y su compromiso con adquirir competencias sostenibles. En lo que sigue, se detallan los resultados derivados del proceso investigativo.

4.1.1 Gestión de Recursos Humanos

Prácticas de Capacitación.

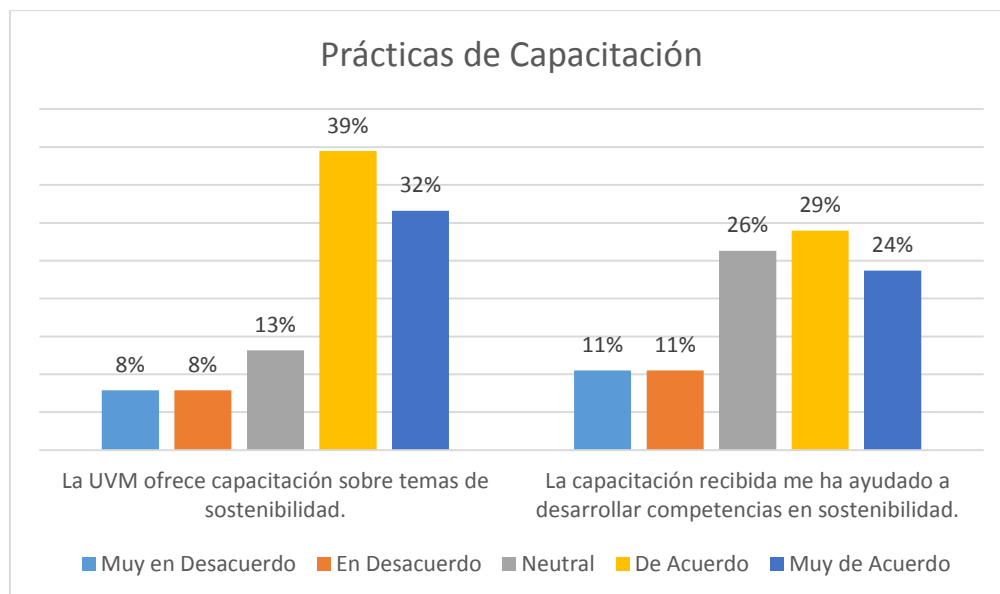
Tabla 4

Resultados de la Dimensión Prácticas de Capacitación

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
La UVM ofrece capacitación sobre temas de sostenibilidad.	Muy en Desacuerdo	3	8%
	En Desacuerdo	3	8%
	Neutral	5	13%
	De Acuerdo	15	39%
	Muy de Acuerdo	12	32%
	Total		38
La capacitación recibida me ha ayudado a desarrollar competencias en sostenibilidad.	Muy en Desacuerdo	4	11%
	En Desacuerdo	4	11%
	Neutral	10	26%
	De Acuerdo	11	29%
	Muy de Acuerdo	9	24%
	Total		38

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5
Resultados de la Dimensión Prácticas de Capacitación



Fuente: Elaboración Propia.

El setenta y un por ciento (71%) de los sondeados está de acuerdo en que la UVM ofrece capacitación sobre temas de sostenibilidad, mientras que, el dieciséis por ciento (16%) no está de acuerdo. Asimismo, el trece por ciento (13%) se mantiene neutral. Por su parte, el cincuenta y tres por ciento (53%) del personal administrativo tiene una percepción positiva del impacto de dichas capacitaciones, mientras que, el veintidós por ciento (22%) indicaron lo contrario. Además, el veintiséis por ciento (26%) se mantiene neutral.

Los resultados de la gráfica muestra el estado actual de las prácticas de capacitación que provee la Gestión de Recursos Humanos hacia el personal administrativo. Se puede apreciar que la UVM tiene una base sólida, en términos de acceso a recursos formativos, pero necesita investigar a fondo la efectividad y el diseño de estas prácticas para convertir el reconocimiento de la oferta en un claro desarrollo de competencias.

Prácticas de Desempeño y Reconocimiento.

Tabla 5

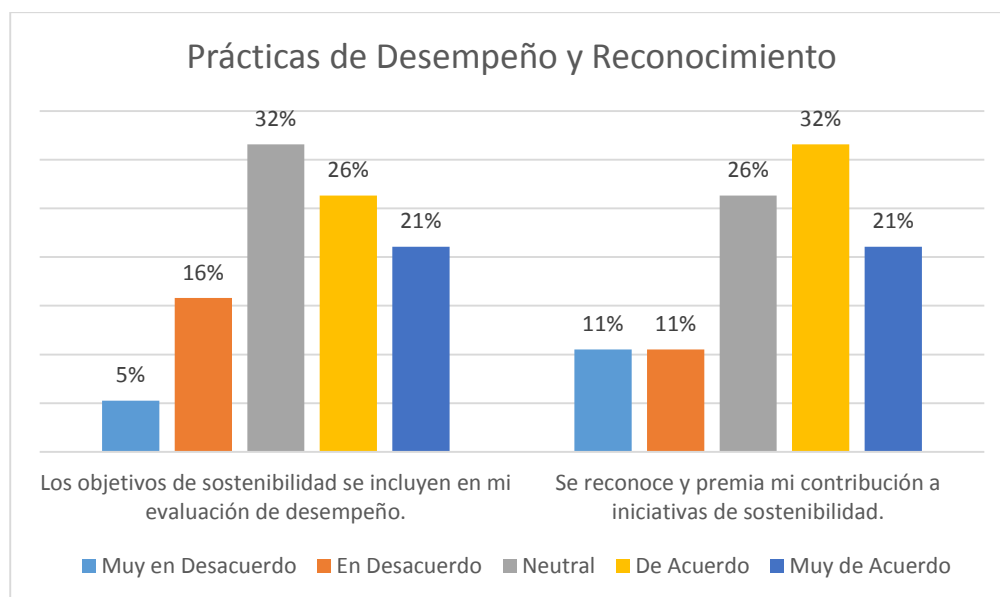
Resultados de la Dimensión Prácticas de Desempeño y Reconocimiento

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Los objetivos de sostenibilidad se incluyen en mi evaluación de desempeño.	Muy en Desacuerdo	2	5%
	En Desacuerdo	6	16%
	Neutral	12	32%
	De Acuerdo	10	26%
	Muy de Acuerdo	8	21%
	Total	38	100%
Se reconoce y premia mi contribución a iniciativas de sostenibilidad.	Muy en Desacuerdo	4	11%
	En Desacuerdo	4	11%
	Neutral	10	26%
	De Acuerdo	12	32%
	Muy de Acuerdo	8	21%
	Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 6

Resultados de la Dimensión Prácticas de Desempeño y Reconocimiento



Fuente: Elaboración Propia.

El cuarenta y siete por ciento (47%) del personal administrativo indican que los objetivos de sostenibilidad se incluyen en la evaluación de desempeño, mientras que, el treinta y dos por ciento (32%) se mantienen neutral. Además, el diecisiete por ciento (17%) están en desacuerdo. Por otro lado, el cincuenta y tres por ciento (53%) de los encuestados expresan que se reconoce y premia su contribución a iniciativas de sostenibilidad, el veintiséis por ciento (26%) se mantienen neutral y el veintidós por ciento (22%) expresan su desacuerdo.

La presente gráfica explica la integración entre la medición del rendimiento, las metas sostenibles y las recompensas proporcionadas. La variabilidad de los resultados de evaluación del desempeño pone de manifiesto mejoras que deben ser abordadas mediante políticas más coherentes y eficaces. La Universidad debe formalizar y comunicar de manera clara cómo la sostenibilidad se convierte en un criterio de desempeño medible y evaluable.

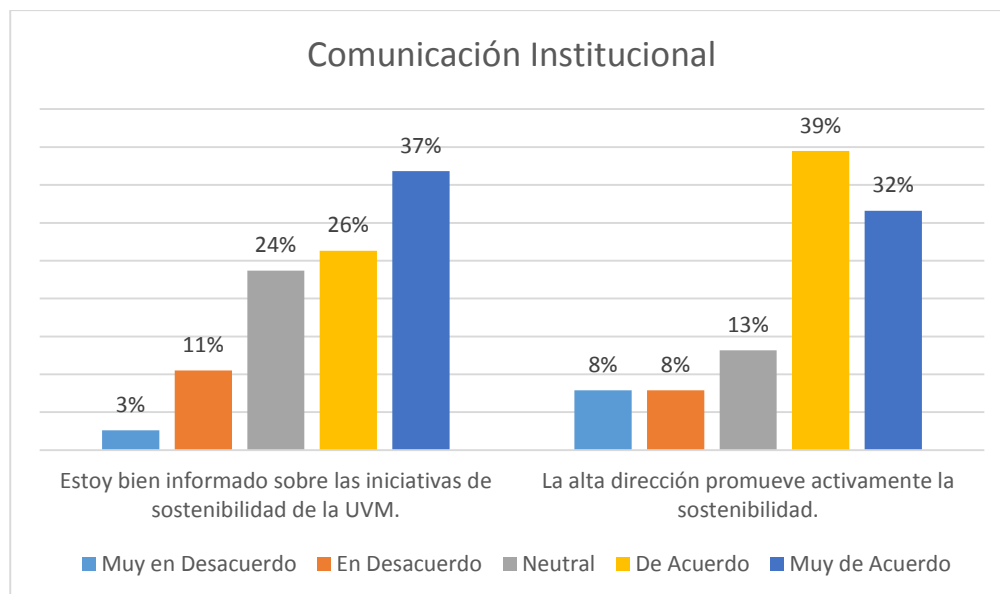
Comunicación Institucional.

Tabla 6
Resultados de la Dimensión Comunicación Institucional

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Estoy bien informado sobre las iniciativas de sostenibilidad de la UVM.	Muy en Desacuerdo	1	3%
	En Desacuerdo	4	11%
	Neutral	9	24%
	De Acuerdo	10	26%
	Muy de Acuerdo	14	37%
	Total	38	100%
La alta dirección promueve activamente la sostenibilidad.	Muy en Desacuerdo	3	8%
	En Desacuerdo	3	8%
	Neutral	5	13%
	De Acuerdo	15	39%
	Muy de Acuerdo	12	32%
	Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7
Resultados de la Dimensión Comunicación Institucional



Fuente: Elaboración Propia.

El sesenta y tres por ciento (63%) de los trabajadores encuestados se encuentran informados sobre las iniciativas de sostenibilidad de la UVM, el veinticuatro por ciento (24%) se mantiene neutral y el catorce por ciento (14%) desconocen estas iniciativas. Por su parte, el setenta y uno por ciento (71%) del personal administrativo expresan que la alta dirección promueve activamente la sostenibilidad, mientras que, el dieciséis por ciento (16%) indican lo contrario. Además, el trece por ciento (13%) se mantiene neutral.

La gráfica destaca el nivel de comunicación institucional de la Universidad hacia el personal administrativo sobre la cultura sostenible. La cultura y el compromiso de liderazgo de la Universidad son percibidos como muy sólidos. Además, la información que transmite fluye adecuadamente. Sin embargo, puede que la misma no sea percibida de forma muy clara o constante por una parte de los trabajadores.

4.1.2 Competencias en Sostenibilidad

Pensamiento Sistémico y Crítico.

Tabla 7

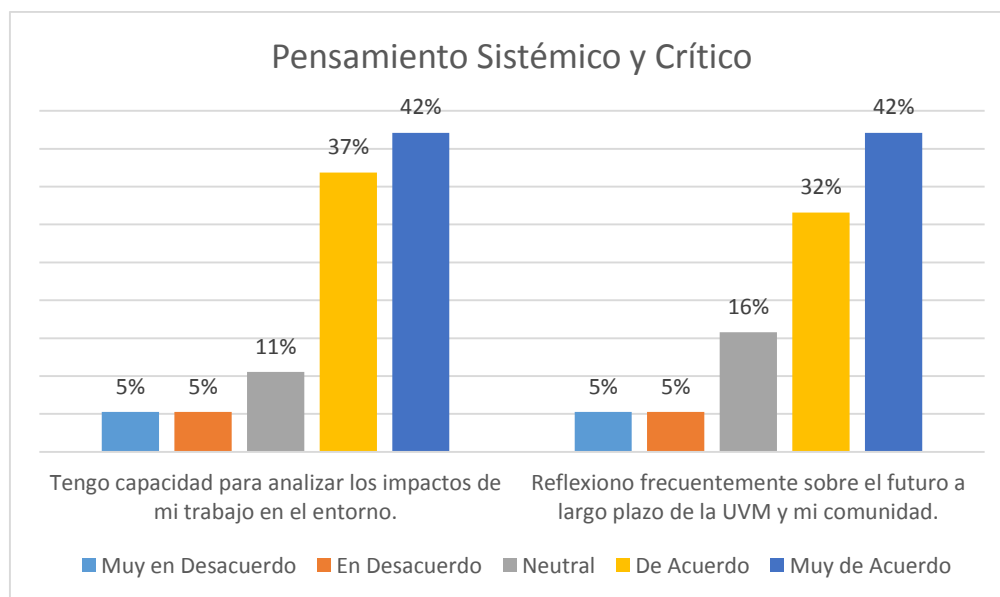
Resultados de la Dimensión Pensamiento Sistémico y Crítico

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Tengo capacidad para analizar los impactos de mi trabajo en el entorno.	Muy en Desacuerdo	2	5%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	4	11%
	De Acuerdo	14	37%
	Muy de Acuerdo	16	42%
	Total	38	100%
Reflexiono frecuentemente sobre el futuro a largo plazo de la UVM y mi comunidad.	Muy en Desacuerdo	2	5%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	6	16%
	De Acuerdo	12	32%
	Muy de Acuerdo	16	42%
	Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

Resultados de la Dimensión Pensamiento y Crítico



Fuente: Elaboración Propia.

El setenta y nueve por ciento (79%) del personal administrativo consideran que tienen la capacidad de analizar los impactos de su trabajo en el entorno, el once por ciento (11%) se mantiene neutral y el diez por ciento (10%) expresan lo contrario. Por su parte, el setenta y cuatro por ciento (74%) de los encuestados refieren que reflexionan frecuentemente sobre el futuro a largo plazo de la UVM y su comunidad, el dieciséis por ciento (16%) se mantienen neutral y el diez por ciento (10%) muestran una autopercepción negativa.

La gráfica analiza la competencia del pensamiento sistémico y crítico del personal administrativo de la UVM. Se evidencia que esta competencia está fuertemente desarrollada en los trabajadores, lo que sugiere que se han desarrollado por cultura propia.

Conciencia Social y Compromiso Ético.

Tabla 8

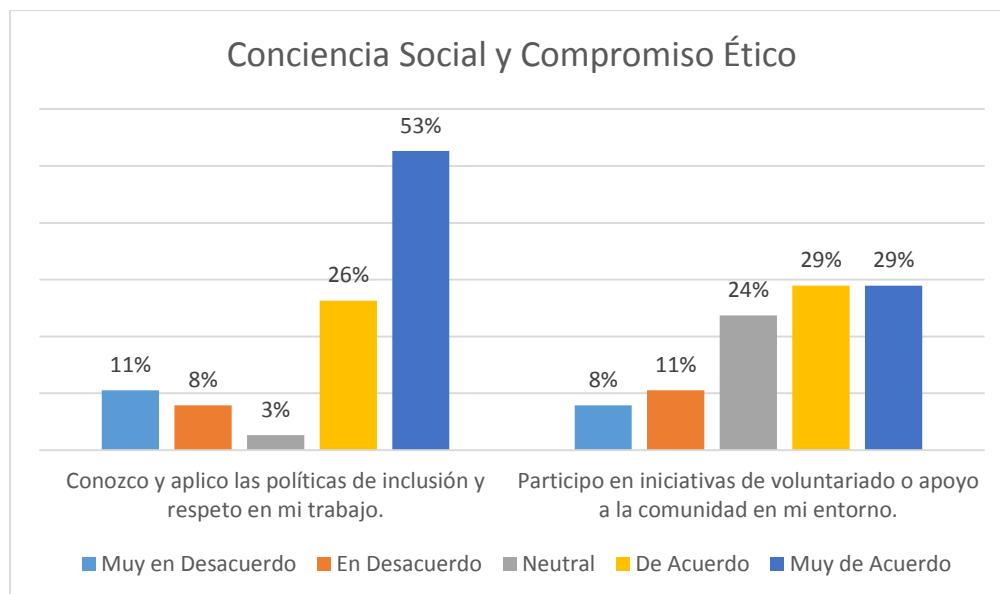
Resultados de la Dimensión Conciencia Social y Compromiso Ético

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Conozco y aplico las políticas de inclusión y respeto en mi trabajo.	Muy en Desacuerdo	4	11%
	En Desacuerdo	3	8%
	Neutral	1	3%
	De Acuerdo	10	26%
	Muy de Acuerdo	20	53%
	Total		38
Participo en iniciativas de voluntariado o apoyo a la comunidad en mi entorno.	Muy en Desacuerdo	3	8%
	En Desacuerdo	4	11%
	Neutral	9	24%
	De Acuerdo	11	29%
	Muy de Acuerdo	11	29%
	Total		38

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

Resultados de la Dimensión Conciencia Social y Compromiso Ético



Fuente: Elaboración Propia.

El setenta y nueve por ciento (79%) del personal administrativo conoce y aplica las políticas de inclusión y respeto en el trabajo, mientras que, el diecinueve por ciento (19%) tiene una autopercepción negativa de ello. Además, el tres por ciento (3%) se mantiene neutral. Por su parte, el cincuenta y ocho por ciento (58%) de los encuestados afirman que participan en iniciativas de apoyo a la comunidad en su entorno, el veinticuatro por ciento (24%) se mantiene neutral y el diecinueve por ciento (19%) indican lo contrario.

Esta gráfica mide la competencia de conciencia social y compromiso ético en el personal administrativo de la universidad. La UVM tiene un personal muy consciente y respetuoso en el lugar de trabajo. Además, la brecha entre los ítems de la dimensión refleja una diferencia entre el ámbito laboral y el ámbito personal, lo cual indica que para los trabajadores es más fácil aplicar las normativas en el trabajo que dedicar tiempo personal a iniciativas externas.

Orientación al Bienestar y Resiliencia.

Tabla 9

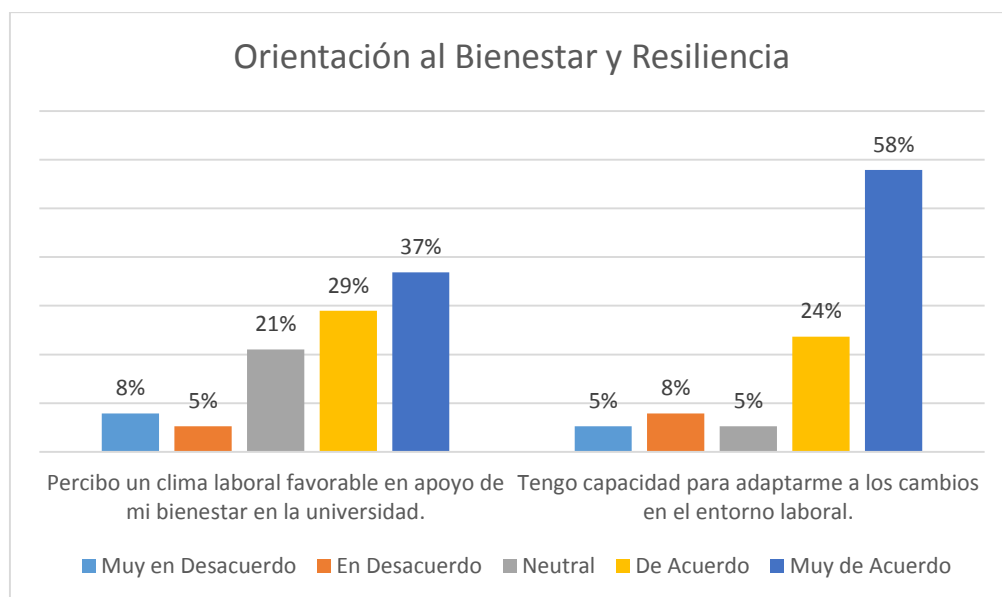
Resultados de la Dimensión Orientación al Bienestar y Resiliencia

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Percibo un clima laboral favorable en apoyo de mi bienestar en la universidad.	Muy en Desacuerdo	3	8%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	8	21%
	De Acuerdo	11	29%
	Muy de Acuerdo	14	37%
Total		38	100%
Tengo capacidad para adaptarme a los cambios en el entorno laboral.	Muy en Desacuerdo	2	5%
	En Desacuerdo	3	8%
	Neutral	2	5%
	De Acuerdo	9	24%
	Muy de Acuerdo	22	58%
Total		38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

Resultados de la Dimensión Orientación al Bienestar y Resiliencia



Fuente: Elaboración Propia.

Se evidenció que el sesenta y seis por ciento (66%) de los encuestados validan positivamente el clima laboral en apoyo de su bienestar, el veintiuno por ciento (21%) se mantiene neutral y el trece por ciento (13%) se encuentran inconformes con la afirmación. Adicional a ello, el ochenta y dos por ciento (82%) del personal encuestado mostró buena capacidad para adaptarse a los cambios en el entorno laboral, contrario al trece por ciento (13%) quienes manifiestan lo contrario y al cinco por ciento (5%) de encuestados indecisos.

Esta dimensión evalúa la capacidad del personal para mantener su bienestar y adaptarse a un entorno cambiante. La Resiliencia y la capacidad de adaptación son una fortaleza individual y cultural extremadamente desarrollada en el personal administrativo de la universidad. A pesar de ello, la discrepancia entre ambos elementos indica que esta resiliencia es más individual que institucional.

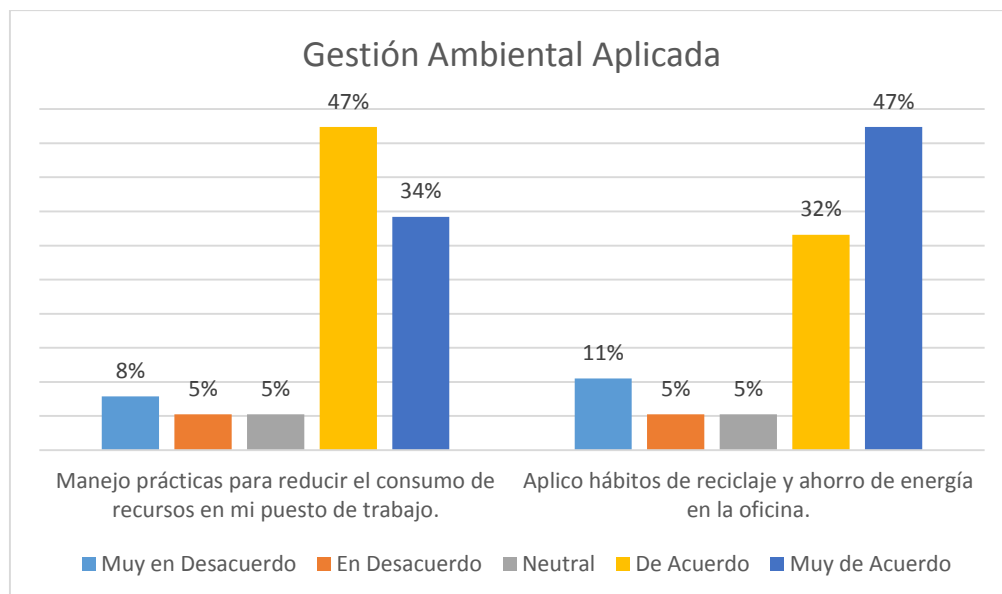
Gestión Ambiental Aplicada.

Tabla 10
Resultados de la Dimensión Gestión Ambiental Aplicada

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Manejo prácticas para reducir el consumo de recursos en mi puesto de trabajo.	Muy en Desacuerdo	3	8%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	2	5%
	De Acuerdo	18	47%
	Muy de Acuerdo	13	34%
	Total		38
Aplico hábitos de reciclaje y ahorro de energía en la oficina.	Muy en Desacuerdo	4	11%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	2	5%
	De Acuerdo	12	32%
	Muy de Acuerdo	18	47%
	Total		38

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11
Resultados de la Dimensión Gestión Ambiental Aplicada



Fuente: Elaboración Propia.

El ochenta y uno por ciento (81%) de los trabajadores manejan prácticas para reducir el consumo de recursos en sus puestos de trabajo, mientras que, el trece por ciento (13%) no las manejan. El cinco por ciento (5%) se mantiene neutral. Por su parte, el setenta y nueve por ciento (79%) de los encuestados aplican hábitos de reciclaje y ahorro de energía en sus puestos de trabajo, mientras que, el dieciséis por ciento (16%) no lo hacen. El cinco por ciento (5%) se mantienen neutral.

La representación gráfica ilustra directamente el comportamiento del personal administrativo vinculado a los hábitos ambientales sostenibles (como la utilización de los recursos y el manejo de los residuos a nivel laboral). Esta es la competencia más fuerte, evidenciando una cultura de eficiencia ambiental entre el personal de la UVM.

Interacción Social y Económica.

Tabla 11

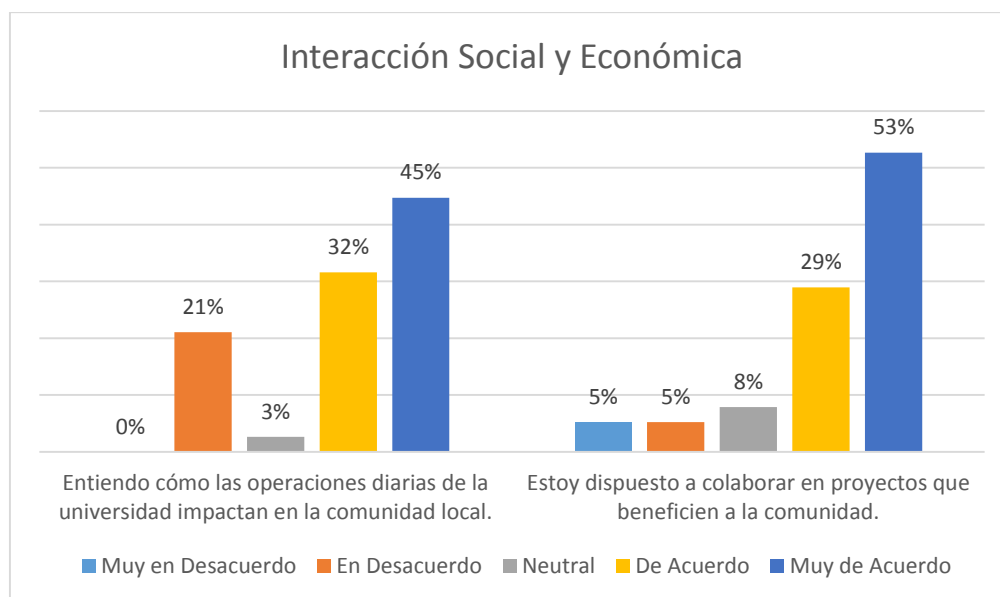
Resultados de la Dimensión Interacción Social y Económica

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Entiendo cómo las operaciones diarias de la universidad impactan en la comunidad local.	Muy en Desacuerdo	0	0%
	En Desacuerdo	8	21%
	Neutral	1	3%
	De Acuerdo	12	32%
	Muy de Acuerdo	17	45%
	Total	38	100%
Estoy dispuesto a colaborar en proyectos que beneficien a la comunidad.	Muy en Desacuerdo	2	5%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	3	8%
	De Acuerdo	11	29%
	Muy de Acuerdo	20	53%
	Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

Resultados de la Dimensión Interacción Social y Económica



Fuente: Elaboración Propia.

El setenta y siete por ciento (77%) del personal administrativo entiende cómo las operaciones diarias de la universidad impactan en la comunidad local, mientras que, el veintiuno por ciento (21%) no las entienden. El tres por ciento (3%) se mantiene neutral. Por otro lado, el ochenta y dos por ciento (82%) está dispuesto a colaborar en proyectos que beneficien a la comunidad, el diez por ciento (10%) no lo está. El ocho por ciento (8%) se mantiene neutral.

La gráfica mide el entendimiento del personal sobre el papel económico y social de la universidad. Lo más alentador es la existencia actitud del personal para participar en iniciativas beneficiosas comunitarias, sin embargo, una parte de los trabajadores no entiende del todo el impacto operacional de los mismos.

4.1.3 Participación Activa del Personal Administrativo

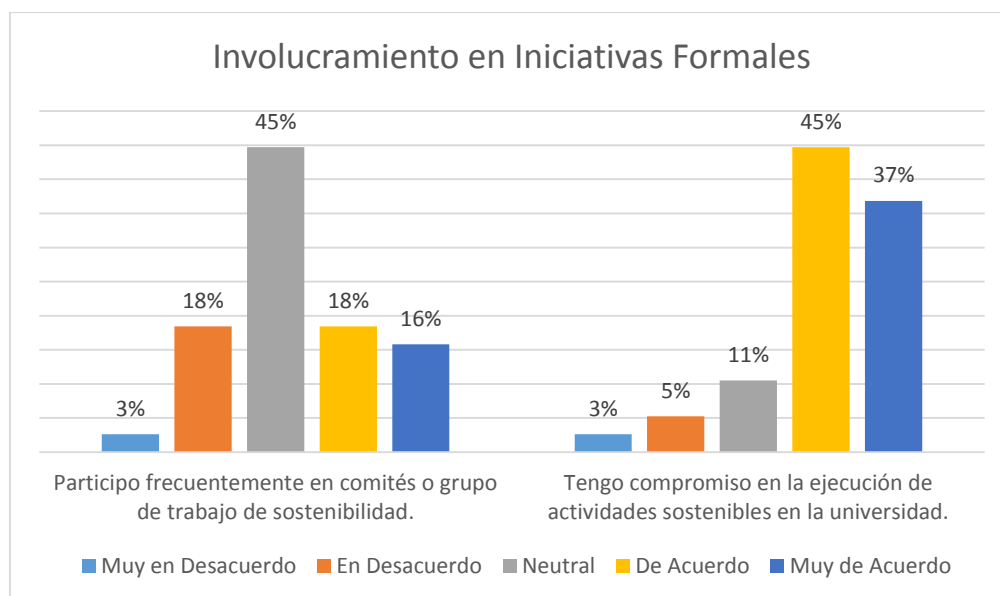
Involucramiento en Iniciativas Formales.

Tabla 12

Resultados de la Dimensión Involucramiento en Iniciativas Formales

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Participo frecuentemente en comités o grupo de trabajo de sostenibilidad.	Muy en Desacuerdo	1	3%
	En Desacuerdo	7	18%
	Neutral	17	45%
	De Acuerdo	7	18%
	Muy de Acuerdo	6	16%
	Total	38	100%
Tengo compromiso en la ejecución de actividades sostenibles en la universidad.	Muy en Desacuerdo	1	3%
	En Desacuerdo	2	5%
	Neutral	4	11%
	De Acuerdo	17	45%
	Muy de Acuerdo	14	37%
	Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13*Resultados de la Dimensión Involucramiento en Iniciativas Formales*

Fuente: Elaboración Propia.

El cuarenta y cinco por ciento (45%) de los encuestados se mantuvieron neutral acerca de si participan en comités o grupos de sostenibilidad. El treinta y cuatro por ciento (34%) indicaron que si participan, mientras que, el veintiuno por ciento (21%) indican que no lo hacen. Por otro lado, el ochenta y dos por ciento (82%) del personal administrativo tienen el compromiso en la ejecución de actividades sostenibles en la universidad, el once por ciento (11%) se mantuvo neutral y el ocho por ciento (8%) no tienen el compromiso.

La gráfica evalúa si la alta competencia y disposición del personal se traduce en participación activa en la estructura formal de la universidad. Los resultados indican que la institución debe crear y comunicar estructuras formales de participación en el personal. Generalmente, el personal no conoce las actividades en las iniciativas, sin embargo, al integrarse tienen compromiso en su ejecución.

Comportamientos Proactivos Informales.

Tabla 13

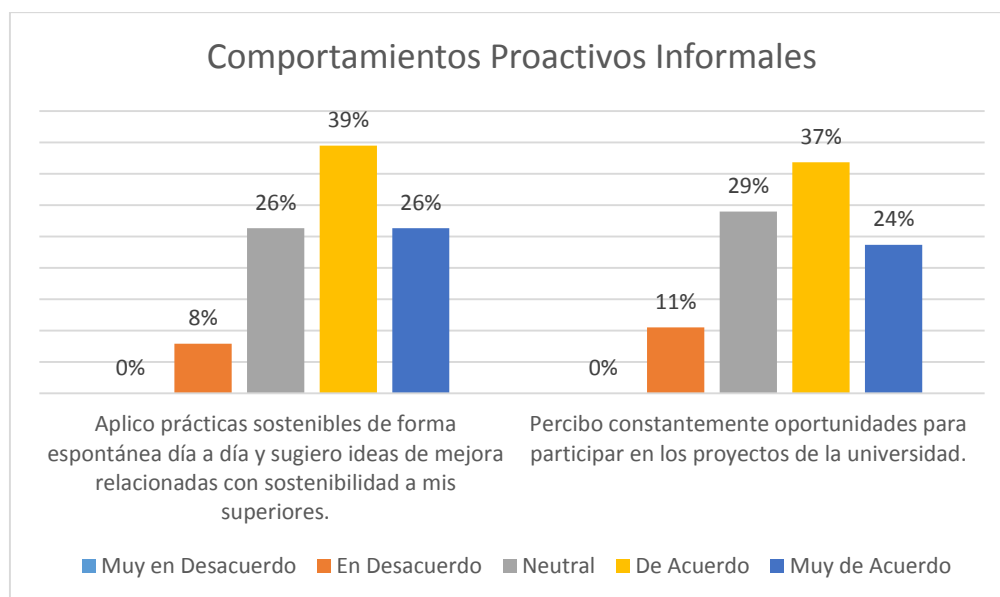
Resultados de la Dimensión Comportamientos Proactivos Informales

Ítem	Opción de Respuesta	Frecuencia (n)	Porcentaje (%)
Aplico prácticas sostenibles de forma espontánea día a día y sugiero ideas de mejora...	Muy en Desacuerdo	0	0%
	En Desacuerdo	3	8%
	Neutral	10	26%
	De Acuerdo	15	39%
	Muy de Acuerdo	10	26%
	Total	38	100%
Percibo constantemente oportunidades para participar en los proyectos de la universidad.	Muy en Desacuerdo	0	0%
	En Desacuerdo	4	11%
	Neutral	11	29%
	De Acuerdo	14	37%
	Muy de Acuerdo	9	24%
	Total	38	100%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

Resultados de la Dimensión Comportamientos Proactivos Informales



Fuente: Elaboración Propia.

El sesenta y cinco por ciento (65%) de los encuestados tiene un compromiso proactivo en aplicar las prácticas sostenibles de forma espontánea, el veintiséis por ciento (26%) se mantiene neutral y el ocho por ciento (8%) no lo tiene. Por otro lado, el sesenta y uno por ciento (61%) del personal administrativo percibe oportunidades para participar en los proyectos de la universidad, el veintinueve por ciento (29%) se mantiene neutral y el once por ciento (11%) no las percibe.

Esta dimensión mide el compromiso espontáneo del personal y la percepción de oportunidades fuera de las estructuras formales. El personal quiere y está dispuesto a participar, pero la información y la visibilidad de los proyectos y oportunidades no llega a gran parte de los trabajadores administrativos de la Universidad.

4.2 Discusión de Hallazgos

La discusión de hallazgos está articulada en torno a los objetivos específicos que guiaron esta investigación, todo ello, con el propósito de interpretar los hallazgos obtenidos tomando como base el marco teórico y del enfoque metodológico adoptado. Cada objetivo se toma como eje analítico para cotejar los resultados concretos con las expectativas iniciales, permitiendo identificar patrones y aportes relevantes para el campo de estudio. En este sentido, la discusión no solo atiende a la correspondencia entre los resultados y los objetivos, sino que también abre espacio para interpretar sus resonancias y desafíos en contextos institucionales y comunitarios diversos.

Los resultados muestran que la UVM ha logrado posicionar la sostenibilidad en el marco de su proceso formativo institucional, con un setenta y uno por ciento (71%) de los encuestados reconociendo la existencia de capacitaciones en el tema. Esto refleja una alineación con el enfoque transversal que promueven Martínez y Valdés (2024), donde la sostenibilidad se integra como eje formativo. Además, el cincuenta y tres por ciento (53%) del personal administrativo percibe

positivamente estas capacitaciones, lo que sugiere un impacto favorable en la cultura organizacional, como señalan Rivadeneira et al. (2025). No obstante, los niveles de neutralidad y desacuerdo indican oportunidades, en aras de perfeccionar la calidad y facilitar el acceso universal y relevancia de los contenidos, así como su comunicación interna.

Además, la inclusión de criterios sostenibles en la evaluación de desempeño (47%) evidencia una integración parcial en la gestión institucional. Mendoza (2016) advierte que la falta de procesos organizados puede dificultar la comprensión y suscitar resistencia institucional, lo cual se refleja en el cuarenta y nueve por ciento (49%) restante entre neutralidad y desacuerdo. En cuanto al reconocimiento por iniciativas sostenibles, el cincuenta y tres por ciento (53%) lo percibe positivamente, lo que fortalece el compromiso del personal. Sin embargo, los porcentajes restantes sugieren que los mecanismos de reconocimiento podrían ser más visibles y equitativos, como recomiendan Portocarrero et al. (2021).

El sesenta y tres por ciento (63%) del personal se siente informado sobre las iniciativas de sostenibilidad, lo que indica una estrategia comunicacional efectiva. Según Mendoza (2016), comunicar los objetivos sostenibles es tan importante como implementarlos. Martínez y Valdés (2024) agregan que la visibilidad institucional fortalece el compromiso colectivo. Aun así, el treinta y ocho por ciento (38%) restante entre neutralidad y desconocimiento revela que la información no llega de forma uniforme a todos los niveles. Por otro lado, el setenta y uno por ciento (71%) percibe que la alta dirección promueve activamente la sostenibilidad, lo que consolida el liderazgo institucional. Sin embargo, los niveles de indiferencia y desacuerdo sugieren que este liderazgo podría ser más inclusivo y explícito, como advierten Portocarrero et al. (2021) y Mendoza (2016).

Los resultados reflejan una elevada conciencia ambiental y social entre el personal administrativo (79%), lo que constituye un pilar esencial de la sostenibilidad institucional. Esta capacidad de reflexión crítica sobre el impacto del trabajo diario concuerda con lo planteado por Martínez y Valdés (2024), quienes destacan que la sostenibilidad va más allá de políticas: requiere una comprensión profunda del rol institucional en el entorno. Mendoza (2016) refuerza esta idea al señalar que evaluar el impacto profesional es clave para consolidar una cultura organizacional sostenible. Aunque el porcentaje de respuestas negativas es bajo (10%), el once por ciento (11%) neutral sugiere que aún hay espacio para fortalecer estas competencias mediante formación continua.

Asimismo, el setenta y cuatro por ciento (74%) reflexiona sobre el futuro a largo plazo de la universidad, lo que evidencia pensamiento sistémico y compromiso institucional. Rivadeneira et al. (2025) afirman que formar líderes sostenibles implica proyectar escenarios futuros con visión estratégica. Sin embargo, el veintiséis por ciento (26%) restante entre neutralidad y autopercepción negativa podría estar vinculado a una desconexión entre el personal y la visión institucional, como advierten Portocarrero et al. (2021), quienes recomiendan fomentar espacios de participación estratégica.

El setenta y nueve por ciento (79%) del personal conoce y aplica políticas de inclusión y respeto, lo que refleja una cultura organizacional sólida en equidad y convivencia. Según Martínez y Valdés (2024), la sostenibilidad institucional está estrechamente ligada a la inclusión social. Mendoza (2016) subraya que estas políticas deben integrarse en los sistemas de evaluación y formación para garantizar su efectividad. No obstante, el veintidós por ciento (22%) restante indica que aún existen brechas que podrían abordarse con programas de sensibilización.

Por otro lado, el cincuenta y ocho por ciento (58%) participa en iniciativas de apoyo comunitario, lo que evidencia un compromiso activo con el entorno. Rivadeneira et al. (2025) destacan que esta conexión fortalece el vínculo entre universidad y territorio. Portocarrero et al. (2021) advierten que estas acciones deben ser reconocidas y articuladas institucionalmente para evitar que dependan solo de la voluntad individual. El cuarenta y tres por ciento (43%) restante sugiere que se requieren más oportunidades, incentivos y visibilidad.

El sesenta y seis por ciento (66%) percibe un clima laboral favorable, lo que indica que la UVM ha establecido condiciones que promueven el bienestar emocional y profesional. Martínez y Valdés (2024) consideran el bienestar como componente esencial de la sostenibilidad, mientras que Mendoza (2016) lo vincula con la reducción de resistencia al cambio. Sin embargo, el treinta y cuatro por ciento (34%) restante señala áreas que podrían beneficiarse de intervenciones específicas como programas de salud ocupacional o ajustes en la carga laboral.

Además, el ochenta y dos por ciento (82%) afirma tener buena capacidad de adaptación al cambio, lo que refleja resiliencia y apertura a la innovación. Rivadeneira et al. (2025) destacan esta competencia como clave en la formación de líderes sostenibles. Portocarrero et al. (2021) recomiendan acompañar esta adaptabilidad con formación y comunicación clara. El dieciocho por ciento (18%) restante podría estar enfrentando dificultades en la transición hacia nuevas dinámicas laborales.

En base a lo descrito y conforme al objetivo específico uno, se identificó que el principal factor que influye en la participación activa es la fuerte conciencia y actitud entusiasta, además de, una dinámica institucional interna favorable que reconoce la sostenibilidad como parte de su enseñanza. Sin embargo, se puede apreciar como obstáculo la falta de integración e institucionalización de los mecanismos de HRM en el enfoque sostenible. Aunque existen las

herramientas, es necesario buscar lograr su efectividad para incentivar una participación activa del personal en todos los niveles de trabajo. Añadiendo lo expuesto por Rivadeneira et al. (2025) y Portocarrero et al. (2021), quienes destacan que un reconocimiento visible y equitativo es vital para fortalecer el compromiso. En términos generales, estos hallazgos permiten identificar un entramado de factores que no solo explican la participación activa del personal administrativo, sino que también ofrecen pistas para su fortalecimiento. La articulación entre formación, gestión, comunicación, cultura organizacional y liderazgo emerge como clave para consolidar una institucionalidad sostenible.

Por otro lado, el ochenta y uno por ciento (81%) del personal aplica prácticas para reducir el consumo de recursos, y el setenta y nueve por ciento (79%) adopta hábitos de reciclaje y ahorro energético. Esto refleja una apropiación significativa de los principios de sostenibilidad individual, como señalan Martínez y Valdés (2024). Mendoza (2016) enfatiza que estas acciones deben estar respaldadas por políticas claras y sistemas de reconocimiento. Rivadeneira et al. (2025) consideran estos hábitos como muestras de liderazgo cotidiano. El dieciocho por ciento (18%) que no los aplica y el diez por ciento (10%) neutral sugieren que aún hay oportunidades para fortalecer la cultura ambiental mediante campañas internas, incentivos y formación.

El setenta y siete por ciento (77%) del personal entiende cómo las operaciones diarias impactan en la comunidad local, lo que refleja sensibilidad institucional hacia el entorno. Martínez y Valdés (2024) afirman que las decisiones operativas tienen implicaciones directas en la comunidad, y Mendoza (2016) recomienda vincular esta conciencia con sistemas de evaluación. El veinticuatro por ciento (24%) restante indica que se requiere reforzar la formación y comunicación sobre el rol institucional como agente de cambio.

La participación formal en comités o grupos de sostenibilidad es limitada: solo el treinta y cuatro por ciento (34%) del personal se involucra activamente, mientras que el sesenta y seis por ciento (66%) restante se mantiene neutral o no participa. Esto evidencia una baja integración en espacios de gobernanza sostenible. Mendoza (2016) señala que la sostenibilidad institucional requiere estructuras participativas que faciliten la toma de decisiones compartida. Martínez y Valdés (2024) refuerzan que estos comités deben ser visibles, inclusivos y funcionales para consolidar una cultura organizacional comprometida.

En contraste, el ochenta y dos por ciento (82%) manifiesta compromiso con la ejecución de actividades sostenibles, lo que refleja una apropiación activa de los valores institucionales. Rivadeneira et al. (2025) consideran este compromiso operativo como un indicador sólido de liderazgo sostenible. Portocarrero et al. (2021) advierten que este involucramiento debe ser canalizado mediante estrategias institucionales que reconozcan y potencien las iniciativas del personal. El diecinueve por ciento (19%) restante sugiere que aún hay margen para fortalecer la motivación y el acompañamiento.

El sesenta y cinco por ciento (65%) del personal demuestra compromiso espontáneo con prácticas sostenibles, lo que indica una interiorización de la cultura institucional. Según Martínez y Valdés (2024), este tipo de comportamiento refleja madurez organizacional, mientras que Mendoza (2016) recomienda reforzarlo mediante sistemas de evaluación y reconocimiento. El treinta y cuatro por ciento (34%) restante entre neutralidad y falta de compromiso podría estar vinculado a una desconexión con los objetivos institucionales o a la ausencia de incentivos claros.

Asimismo, el sesenta y uno por ciento (61%) percibe oportunidades para participar en proyectos universitarios, lo cual es positivo, aunque el cuarenta por ciento (40%) restante revela que estas oportunidades no son suficientemente visibles o accesibles. Rivadeneira et al. (2025)

subrayan que la sostenibilidad debe construirse colectivamente, y Portocarrero et al. (2021) insisten en la necesidad de mecanismos inclusivos que garanticen la participación equitativa. Estos resultados sugieren que mejorar la comunicación interna y la transparencia en la convocatoria de proyectos podría ampliar el involucramiento del personal.

Según lo anterior y conforme al objetivo específico dos, se evidenció un alto compromiso espontáneo por parte de los trabajadores en la colaboración de proyectos y oficios sostenibles que sean beneficiosas tanto para la organización al igual que el entorno en el que viven. Sin embargo, la participación es sumamente baja, lo que indica que los trabajadores no están lo suficientemente integrado en la toma de decisiones y movimientos de la institución. Se debe tomar en cuenta lo recomendado por Mendoza (2016) sobre la necesidad de estructuras participativas para una sostenibilidad institucional efectiva. Además, se debe implementar estrategias que permitan que el alto compromiso individual que el personal ya tiene, se traduzca en interacción colectiva y formal (Portocarrero et al., 2021). Como un todo, los hallazgos permiten concluir que el personal administrativo de la UVM muestra un alto nivel de compromiso con la sostenibilidad, tanto en prácticas individuales como en acciones institucionales. Sin embargo, la interacción con el entorno aún presenta desafíos que deben ser abordados para consolidar una cultura organizacional sostenible y equitativa.

4.3 Vinculación de los Resultados con los Objetivos Institucionales

En la comprensión del alcance de la sostenibilidad institucional en la UVM, resulta sustancial vincular los resultados obtenidos con los objetivos que fueron planteados en la investigación; permite esto, evidenciar como la gestión de recursos humanos contribuye al desarrollo de competencias sostenibles en el personal administrativo y como estas se expresan en prácticas, comportamientos y niveles de participación que fortalecen la agenda institucional del

desarrollo humano sustentable. Es por ello que, a través del análisis por variables, se identifican los factores clave que tienen influencia en esta, además de las oportunidades de mejora que orientan a futuras estrategias institucionales.

En inicio y con respecto a la participación activa del personal administrativo, el compromiso operativo es alto, pero la participación formal en comités o proyectos es limitada, esto sugiere que la gestión de RRHH puede desempeñar un rol más táctico en lo que respecta a la participación. Su vinculación con el primer objetivo específico, identificando los factores influyentes en las participaciones, revela que la escasa percepción, además de inclusión y transparencia en los espacios de participación formal, limitan el involucramiento del personal. Esto permite identificar barreras que deben ser abordadas pertinentemente para fortalecer la apropiación institucional de la sostenibilidad.

En lo referente a las competencias en sostenibilidad, destaca que el alto nivel de conciencia ambiental, pensamiento crítico y sistémico, además de, el compromiso ético del personal, evidencia que la gestión institucional impacta de manera significativa en el desarrollo de competencias sostenibles, confirmando que la universidad está avanzando en su propósito de formación de agentes de cambio desde su estructura operativa. En este sentido al analizar el segundo objetivo específico en lo que respecta al nivel de interacción y compromiso, los resultados muestran que el personal mantiene una actitud reflexiva acerca del impacto de sus acciones y el devenir institucional, de igual manera, aplica practicas sostenibles en el entorno laboral y participa en las iniciativas comunitarias. Esto refleja la interacción positiva con el entorno, además de, el compromiso real con la sostenibilidad, aunque se identifican áreas que pueden fortalecerse mediante formación continua y acompañamiento.

Finalmente, se considera que la gestión de recursos humanos de la UVM demuestra evolución considerable en la promoción de la sostenibilidad, particularmente a través de las capacitaciones realizadas, la comunicación estratégica presente y un liderazgo visible. Cada uno de estos factores aportan de manera significativa a el desarrollo de competencias sostenibles en el personal administrativo de forma tal, que se alinea con la agenda de desarrollo humano sustentable. Al realizar la vinculación con el tercer objetivo específico, los resultados revelaron oportunidades de mejora en cuanto a los mecanismos de valoración del rendimiento laboral, con criterios sostenibles y en los mecanismos de reconocimiento, respaldando así, la necesidad de diseñar estrategias que robustezcan en buena manera el rol del área de RRHH como impulsora activa de la sostenibilidad institucional.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Sobre la base de los hallazgos discutidos, esta sección destaca las reflexiones conclusivas que integran los principales aprendizajes del estudio. Para ello, se retomaron los objetivos establecidos, estimando el cumplimiento logrado, analizando críticamente los desafíos persistentes en la consolidación de una cultura organizacional sólida y coherente,

De acuerdo al objetivo específico uno: La cultura y actitud del personal administrativo hacia la sostenibilidad es un factor favorable, sin embargo, se requiere de la sistematización en la Gestión de Recursos Humanos (HRM) que optimicen la participación proactiva del personal.

En lo que respecta a la HRM, la Universidad Valle del Momboy ha integrado la sostenibilidad en sus procesos formativos, donde la mayoría del personal reconoce las capacitaciones ofrecidas. Esto evidencia la intención institucional clara de fortalecer la cultura sostenible. Además, la valoración del rendimiento laboral y los mecanismos de reconocimiento muestran avances, reconociendo que aun requieren de mayor sistematización, claridad, equidad para consolidar el compromiso con el personal. Asimismo, la comunicación institucional acerca de la sostenibilidad tiene percepción efectiva o positiva, aunque persisten brechas que limitan el alcance en todos los niveles organizacionales. En cuanto a las competencias en sostenibilidad, el personal muestra altos niveles de conciencia ambiental, pensamiento sistémico y compromiso ético, lo que indica una cultura organizacional favorable a la sostenibilidad.

En lo relacionado al objetivo específico dos: El personal tiene un alto nivel de compromiso individual y operativo, sin embargo, se presenta una baja participación en los programas y líneas

de acción prioritarias. La participación en actividades en la comunidad y la aplicación de rutinas sostenibles en el entorno laboral refuerzan el liderazgo cotidiano y la responsabilidad social. Si bien se han logrado progresos significativos, aún se evidencian áreas susceptibles de mejora en la formación continua, los espacios de participación estratégica y los mecanismos de acompañamiento que promuevan la resiliencia institucional.

En lo que respecta a la participación activa si bien se han logrado progresos significativos, aún se evidencian áreas susceptibles de mejora en la formación continua personal administrativo, destaca que, aunque existe un fuerte compromiso operativo con actividades sostenibles, la participación formal en comités y proyectos aún es limitada, lo que sugiere una baja integración en la gobernanza institucional. Los comportamientos proactivos informales reflejan una apropiación personal de los valores sostenibles, pero deben ser respaldados por sistemas de reconocimiento y oportunidades claras de participación. En consecuencia, mejorando la visibilidad, inclusión y transparencia en la convocatoria de proyectos podría ampliar el involucramiento del personal y fortalecer la sostenibilidad como práctica colectiva.

Los resultados evidencian que la UVM ha avanzado significativamente en la incorporación de la sostenibilidad como parte de su cultura institucional. El personal administrativo muestra disposición, conciencia y compromiso, lo que representa una base sólida para seguir fortaleciendo las políticas y prácticas sostenibles. No obstante, se requiere consolidar mecanismos formales de participación, mejoras de la comunicación interna y mejoras de garantías institucionales para que todos puedan los actores tengan acceso equitativo a espacios de formación y colaboración.

5.2 Recomendaciones

Con base a lo concluido en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

1. Reforzar el modelo de gestión de recursos humanos de la universidad, a través de estrategias que permitan incluir la sostenibilidad como parte de la rutina diaria de los trabajadores.
2. Abordar la percepción moderada del apoyo al personal con la elaboración de iniciativas formativas centradas en el desarrollo a futuro de las capacidades individuales y que comprendan como su rol administrativo contribuye a los objetivos institucionales de la UVM. Esto logrará transformaciones de una sostenibilidad individual a una sostenibilidad colectiva.
3. Crear equipos funcionales que permitan optimizar la participación activa del personal administrativo, formando parte de los diversos proyectos de la institución, aportando ideas, realizando actividades operativas y sean de ayuda en la toma de decisiones.

Las recomendaciones aportadas tienen el objetivo del diseño, estructurando las estrategias operativas y formativas que permitirán a la Universidad Valle del Momboy adoptar el modelo de Gestión Sostenible de Recursos Humanos (S-HRM).

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Introducción

Tener un personal con altas competencias en sostenibilidad es de suma importancia para cualquier empresa, tomando en cuenta las 3 dimensiones que existen: social, económica y ambiental. La Universidad Valle del Momboy, al ser una comunidad al servicio del desarrollo humano sustentable, debe tener personal altamente capacitado en este ámbito y que esté alineado con los objetivos institucionales. La sostenibilidad debe aplicar tanto para la empresa como para el trabajador en sí mismo.

Es por ello que, una vez aplicado los instrumentos de recolección y analizados los respectivos hallazgos, se observó cómo la Gestión de Recursos Humanos en la UVM contribuye al desarrollo de competencias en sostenibilidad en el personal administrativo y fomenta la participación activa en las diferentes iniciativas de la institución. Con base a esto, se diseñó las estrategias de mejora que fortalecerán la contribución del área de Recursos Humanos a la agenda institucional en competencias en sostenibilidad.

6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual

La propuesta consiste en adoptar el modelo del Sustainable Human Resource Management (S-HRM, Gestión Sostenible de Recursos Humanos), pues esta implica un concepto novedoso en su fase inicial, que tiene como objetivo conectar la sostenibilidad con la administración de los recursos humanos (Abu et al.,2022). Con esto, se dejará atrás el modelo tradicional de Gestión de Recursos Humanos, el cual va enfocado únicamente en la eficiencia administrativa. Como lo indica Julio (2020), es necesario trabajar o desarrollarse con modelos de gestión, porque estos posibilitan

prever cualquier circunstancia, además de, permitir que las actividades se lleven a cabo de manera rigurosa y ordenada. Para hacer posible la sostenibilidad institucional, se requiere un modelo que facilite la participación del personal en el proceso de toma de decisiones (Mendoza, 2016).

El modelo del S-HRM trae consigo una serie de estrategias de bienestar y apoyo institucional que garantizan la sostenibilidad del capital humano y evitan el riesgo de dependencia individual. Además, fortalece la evaluación de desempeño al incluir indicadores de sostenibilidad, apoyando la visión de la Alta Dirección de la Universidad, lo que asegura el retorno de la inversión social y ambiental, inclusive, económica. Busca institucionalizar y medir el compromiso del personal administrativo en pro de los objetivos institucionales para lograr la contribución efectiva a la sostenibilidad personal, de la empresa y del entorno que los rodean.

Alineado a lo expuesto por Mendez (2020), la cultura de la organización debe impulsar al empleado a recibir la capacitación que necesita en función de las metas establecidas, teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente según los valores organizacionales y los ideales individuales llevados a cabo por los líderes gerenciales y la visión de la institución. Las estrategias propuestas se enfocan en las prácticas de HRM que desarrollan el “saber hacer” y el “querer hacer”, fortaleciendo las habilidades blandas ya existentes y promoviendo el desarrollo de competencias más débiles mediante la medición formal y el reconocimiento.

Además, reconocen el empowerment no solo como un acto de delegación, sino como una estrategia para transformar el comportamiento proactivo informal en involucramiento formal. La formación de Comités Interdepartamentales de Sostenibilidad (CIS) con independencia funcional es la realización de este principio, conduciendo el deseo colectivo hacia estructuras de retroalimentación y co-diseño estratégico. Los comités deben ser visibles, inclusivos y funcionales para consolidar una cultura organizacional sostenible (Martínez y Valdés, 2024), pues la

sostenibilidad debe construirse colectivamente, mediante espacios que reconozcan y potencien el liderazgo cotidiano del personal (Rivadeneira et al., 2024).

6.3 Objetivos de la Propuesta

6.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias de mejora que fortalezcan la contribución del área de Recursos Humanos a la agenda institucional en competencias en sostenibilidad.

6.3.2 Objetivos Específicos

Formalizar la sostenibilidad en la Gestión de Recursos Humanos para fortalecer la eficacia de los procesos y asegurar su respectiva medición de resultados.

Optimizar el apoyo institucional para asegurar la sostenibilidad del capital humano en la institución.

Abordar el compromiso colectivo para traducir la voluntad individual en involucramiento formal y decisiones estratégicas.

6.4 Descripción de la Propuesta

La propuesta se desarrolla en torno a tres estrategias fundamentales ancladas a las variables de la investigación, las cuales están diseñadas para formalizar la Gestión de Recursos Humanos y optimizar el capital humano de la Universidad Valle del Momboy.

6.4.1 Estrategia nro. 1: Fortalecimiento de la Evaluación de Desempeño y Medición de la Sostenibilidad (Gestión de Recursos Humanos)

Esta estrategia tiene como meta garantizar que la sostenibilidad se incorpore formalmente a la gestión de recursos humanos, trasladando la responsabilidad del ámbito "voluntario" al "obligatorio" y "medible".

Tabla 14

Descripción de la Estrategia nro. 1

Componente	Acción Específica	Impacto Esperado
Diseño y Formalización	La Dirección de Personal Gente UVM, en colaboración con los jefes de unidades del Vicerrectorado Administrativo y el Consejo Rectoral, deben establecer el criterio de sostenibilidad en las evaluaciones de desempeño con un peso considerable en la misma.	Asegura que la sostenibilidad sea una responsabilidad laboral en donde el personal tenga el compromiso de aplicarla.
Definición de Indicadores	El criterio de sostenibilidad debe medir los comportamientos donde el personal es fuerte, utilizando métricas de los diferentes pilares de la sostenibilidad.	Transforma los Comportamientos Proactivos Informales en Comportamientos Formales Sostenidos.
Sistema de Reconocimiento	Vincular los resultados positivos en la Evaluación de Desempeño a incentivos no monetarios para reforzar el compromiso y validar el esfuerzo individual. Para ello, se crea el "Incentivo Sostenible".	Refuerza el pilar de desempeño del S-HRM y motiva la participación al asociarla con el crecimiento profesional y el reconocimiento institucional.

Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Estrategia nro. 2: Mejoramiento del Clima Laboral y el Apoyo Institucional (Competencias en Sostenibilidad)

Esta estrategia tiene como fin asegurar la sostenibilidad del capital humano, fortaleciendo el pilar social de la UVM y disminuyendo la dependencia de la resiliencia individual.

Tabla 15*Descripción de la Estrategia nro. 2*

Componente	Acción Específica	Impacto Esperado
Soporte de Bienestar Personal	Implementar el Programa “UVM Resiliente” de sostenibilidad personal y bienestar que incluyan talleres de manejo del estrés, promoción de la salud mental y física, y fomento de pausas activas y días de recreación en las oficinas.	Eleva la percepción del clima laboral, haciendo que el apoyo institucional sea tangible y alineado con el principio social del S-HRM.
Refuerzo de la Resiliencia	Ofrecer talleres especializados en liderazgo adaptativo y manejo de la incertidumbre con la finalidad de convertir la Resiliencia personal en una fortaleza organizacional.	Reduce el Riesgo de Dependencia Individual y previene el agotamiento profesional (burnout), asegurando que el personal pueda mantener su alto nivel de compromiso a largo plazo.
Comunicación de Valor	Dirección del Personal Gente UVM debe comunicar de manera activa y transparente el valor de estos programas, asociándolos directamente con el reconocimiento del esfuerzo y la contribución del personal en la institución.	Fortalece el sentido de pertenencia y valida el principio de equidad y justicia dentro de la institución.

Fuente: Elaboración Propia.

6.4.3 Estrategia nro. 3: Creación de Estructuras de Empoderamiento y Participación Funcional (Participación Activa del Personal Administrativo)

El propósito de esta estrategia es canalizar el fuerte compromiso y la iniciativa del personal a través de la creación de estructuras que implementen el principio de empoderamiento, con lo cual se espera superar la escasa participación en canales formales.

Tabla 16*Descripción de la Estrategia nro. 3*

Componente	Acción Específica	Impacto Esperado
Mecanismo Central	Establecer Comités Interdepartamentales de Sostenibilidad (CIS) con representación del personal administrativo de diferentes áreas. La participación debe ser voluntaria con reconocimiento oficial de Dirección de Personal Gente UVM.	Provee un canal formal de feedback, empoderando al personal para colaborar en el diseño de estrategias de sostenibilidad en sus áreas operativas.
Empoderamiento Funcional	Los CIS deben tener autonomía para investigar, proponer y ejecutar proyectos, sin pasar por la jerarquía administrativa tradicional para cada pequeña acción.	Empodera al personal, llevando la Motivación y Compromiso que ya tienen directamente a la acción.
Medición de Estructura	Dirección de Personal Gente UVM debe medir la funcionalidad de los comités a través de indicadores de evaluación en materia de sostenibilidad.	Asegura que la estructura no sea solo formal, sino que también sea funcional y efectiva, atacando la ambigüedad reflejada en la alta neutralidad observada en el análisis de resultados de la variable: participación activa del personal administrativo.

Fuente: Elaboración Propia.

6.5 Factibilidad de la Propuesta

Se evalúa la factibilidad de la propuesta mediante el análisis en los ámbitos organizacional, legal y financiero de la UVM, teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra. Además, se toma en cuenta que, la propuesta se centra en institucionalizar los recursos ya existentes y aprovechar el compromiso del personal administrativo.

6.5.1 Factibilidad Organizacional

La propuesta se centra en movilizar el personal existente, lo cual reduce la necesidad de reclutamiento. Además, al alinearse con el Liderazgo de la Alta Dirección, garantiza el soporte gerencial para la implementación. La UVM cuenta con un personal administrativo con alta resiliencia y disposición a prestar colaboración en las diferentes iniciativas de la institución. Al capitalizar esta fuerza, se convierte la voluntad individual en una acción colaborativa a través de

los CIS, en donde el personal administrativo podrá proponer soluciones realistas y rentables para los diferentes pilares de la sostenibilidad. Esto tendrá como resultado una resistencia al cambio bajo, pues la propuesta beneficia directamente al personal al formalizar su esfuerzo, mejorar el bienestar y ofrecer canales de participación.

6.5.2 Factibilidad Legal

La propuesta encaja perfectamente en el contexto legal venezolano, lo que evita tener algún riesgo jurídico. La implementación de las estrategias para mejorar el clima laboral y el apoyo institucional cumple con la obligación de la universidad de velar por el bienestar integral de su personal, además de, proporcionar a los trabajadores los derechos al trabajo digno y al bienestar. La creación de los CIS permite vincular los objetivos gerenciales de la UVM con los planes de desarrollo local, lo que fomentará la participación activa dentro de la institución. Finalmente, formalizar la inclusión de criterios de sostenibilidad en la evaluación de desempeño provee una base legal y ética para medir el compromiso del personal con los objetivos institucionales de la universidad.

Estas estrategias se apoyan en las diferentes leyes venezolanas, desde la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, hasta la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Asimismo, se integran las diferentes leyes ambientales que existen y la Ley Orgánica de Educación.

6.5.3 Factibilidad Financiera

La propuesta se basa en el modelo de S-HRM, el cual prioriza la eficiencia, la optimización de procesos existentes y el uso de incentivos no monetarios como alternativa a otros costos elevados, un enfoque esencial en el contexto económico actual de Venezuela.

La inversión se centra en la optimización del proceso y la alineación estratégica, no en la compra de tecnología o servicios externos. Además, el incentivo es principalmente no monetario, que es tiene un alto impacto positivo en la motivación y bajo riesgo financiero en un contexto inflacionario. Por tal motivo, la inversión se reduce en gran escala a diferencia de otros proyectos, pues los gastos van dirigidos mayormente a los facilitadores que colaborarán en el programa “UVM Resiliente”. Existen otros costos como gastos de papelería, adecuación de espacios y tiempo.

6.6 Evaluación e Implementación

La propuesta tendrá un plan para la puesta en marcha de las estrategias diseñadas y establece los mecanismos para monitorear y evaluar su impacto en la Gestión de Recursos Humanos (HRM) y en el personal administrativo de la UVM.

6.6.1 Evaluación de la Propuesta

La evaluación será realizada de forma anual mediante Indicadores de Gestión (KPIs), los cuales estarán alineados con los objetivos de la propuesta con la finalidad de optimizar los cuellos de botella identificados durante el análisis de resultados de los datos recolectados.

Tabla 17
KPIs de Evaluación de la Propuesta

Objetivo Específico	Indicador Clave (KPI)	Frecuencia de Medición	Meta de Referencia
Formalizar la Sostenibilidad en la HRM	Porcentaje de inclusión de criterios de sostenibilidad en las evaluaciones de desempeño formal.	Anual	Elevar el porcentaje de inclusión de criterios de sostenibilidad en las evaluaciones de desempeño formal al (47% -> 80%)
Asegurar la Sostenibilidad del Capital Humano	Percepción del personal sobre el clima laboral y el soporte institucional (medido con la encuesta).	Anual	Elevar la percepción de apoyo por parte de la Universidad hacia el personal administrativo (66% -> 80%)
Abordar el Compromiso Colectivo	Porcentaje de personal administrativo que participa activamente en los Comités Interdepartamentales de Sostenibilidad (CIS) o presenta propuestas formales de mejora.	Anual	Aumentar la participación formal en iniciativas sostenibles por parte del personal administrativo. (34% -> 50%)

Fuente: Elaboración Propia.

6.6.2 Implementación de la Propuesta

La implementación de la propuesta será llevada a cabo en un intervalo de tiempo de 4 periodos académicos (16 meses), la cual se encuentra estructurada en tres fases que serán explicadas a continuación.

Fase 1: Preparación y Piloto. Está planteada para ser desarrollada durante el periodo académico 2026-A (4 meses) y se enfoca en establecer las bases para desarrollar los mecanismos de optimización de la participación y bienestar de los trabajadores. En este caso, se abordarán la Estrategia 2 para aprovechar la disposición que existe en el personal de participar en iniciativas sostenibles, y la Estrategia 3 mediante un diagnóstico de necesidades dentro de los trabajadores.

1. Se formalizarán los Comités Interdepartamentales de Sostenibilidad (CIS). La Dirección de Personal Gente UVM, junto al Consejo Rectoral, serán los responsables de seleccionar a los líderes de los CIS, asegurando que estos sean representantes de las diferentes áreas de la administración de la universidad. Posteriormente, se procederá con la redacción y aprobación del reglamento interno de los CIS, definiendo el alcance, los roles, las responsabilidades y limitaciones que tendrán al llevar a cabo el desarrollo de los diferentes proyectos del año. Finalmente, se establecerá un mecanismo de reconocimiento formal (no monetario) para validar el tiempo y el esfuerzo de los involucrados.
2. Se realizará un diagnóstico acerca de las necesidades del personal. Este proceso no se basará solamente en la percepción del apoyo institucional, sino que también, explorará las posibles causas del estrés laboral y las necesidades de soporte que puedan tener. Los datos recolectados serán utilizados para el diseño del programa “UVM Resiliente”, asegurando que los recursos destinados en el mismo sean pertinentes y efectivos para el personal

administrativo. Cabe destacar que, esto debe ser realizado con el apoyo de especialistas como el psicólogo y el médico ocupacional de la universidad.

Al finalizar la primera fase, la UVM debe contar con el Reglamento CIS formalizado y con sus miembros definidos, así como también, el programa “UVM Resiliente” diseñado para ser llevado a cabo en la siguiente fase.

Fase 2: Integración y Formalización. Será desarrollada durante los periodos B y C del año 2026 (8 meses), en donde se formalizará la sostenibilidad en la universidad. Simultáneamente, se ejecutará el programa “UVM Resiliente” y los CIS desarrollarán sus respectivos proyectos y actividades.

1. La Dirección de Personal Gente UVM, junto a Consultoría Jurídica, procederá al rediseño formal de los instrumentos de evaluación de desempeño para el personal administrativo. En el mismo, se establecerán los criterios específicos de Contribución a la Sostenibilidad con un peso porcentual definido. Estos criterios deben estar basados en indicadores medibles tomando en cuenta la aplicación de las competencias fuertes del personal y la optimización de aquellas que sean débiles. Posteriormente, se realizará las respectivas capacitaciones dirigidas a los jefes de departamentos, en donde éstos sean agentes transmisores de la información para la aplicación de estos nuevos criterios. Además, se debe recalcar el feedback constructivo vinculando el desempeño diario del trabajador con los objetivos institucionales de la UVM.
2. La universidad implementará el programa “UVM Resiliente”, en donde se implementarán diversos programas de soporte utilizando recursos internos de la institución y alianzas con colaboradores externos. Cabe destacar que, estas actividades deben estar compuestas por

talleres, promoción de pausas activas, inclusión de días recreacionales y ofrecimiento de soporte en salud mental.

3. Los CIS desarrollarán los diversos proyectos que sean de beneficio tanto para la universidad como para el entorno en el que residen. Estos proyectos deben ser consultados con el Consejo Rectoral para luego ser llevados a cabo dentro del periodo correspondiente.

Al finalizar la fase 2, la UVM debe contar con un sistema de evaluación de desempeño formalmente aprobado y los jefes de departamento capacitados para aplicarlo. Además, el programa de bienestar debe estar operativo y el personal administrativo estar informado sobre la importancia que tiene para la institución su salud y bienestar. Finalmente, los CIS deben haber ejecutado exitosamente los proyectos que desarrollaron durante el año 2026.

Fase 3: Monitoreo y Evaluación. Esta fase será desarrollada durante el periodo 2027-A (4 meses) y estará destinada al monitoreo y evaluación de las estrategias implementadas.

1. Los jefes de departamento aplicarán la evaluación de desempeño bajo el nuevo esquema con los criterios de sostenibilidad incluidos. La Dirección de Personal Gente UVM se encargará de recopilar y analizar los resultados obtenidos para validar el impacto obtenido en la eficiencia operativa de la UVM.
2. Los CIS deberán presentar el informe de gestión del año 2026, en el cual detallarán las propuestas de sostenibilidad que fueron desarrolladas, aprobadas y ejecutadas con el apoyo de las autoridades y el impacto causado, tanto en la institución como en el entorno. Las autoridades serán los que evalúen y validen la funcionalidad de los CIS y el impacto del empowerment dentro de la comunidad universitaria.

Finalmente, se realizará la medición de la implementación de la propuesta. Para ello, se aplicará nuevamente el instrumento de la encuesta al personal administrativo, cuyos resultados se

comparará con los resultados iniciales y los KPIs estipulados (véase la tabla 17). El análisis de los indicadores permitirá determinar las respectivas conclusiones sobre la contribución de la HRM a la agenda de sostenibilidad de la institución y planificar el siguiente ciclo de gestión. Con ello, la Universidad Valle del Momboy habrá dejado atrás el modelo tradicional de Gestión de Recursos Humanos y habrá adoptado el modelo de Gestión Sostenible de Recursos Humanos.

Tabla 18*Plan de Implementación del modelo Sustainable Human Resource Management*

Fase	Acciones	Recursos	Responsables	Duración
Fase 1: Preparación y Piloto (Meses 1-4)	Formalizar el reglamento de los CIS, nombrar los miembros encargados y delegar autoridades entre los mismos.	Reuniones de Trabajo, Actas y Reglamento CIS. Computadora y materiales de oficina.	Dirección de Personal Gente UVM. Consejo Rectoral Psicólogo.	1 periodo Académico
	Diagnóstico de las necesidades de bienestar entre el personal administrativo de la institución.	Instrumento de Recolección de Datos, Honorarios Profesionales.	Médico Ocupacional.	
	Diseño del Programa "UVM Resiliente".	Honorarios Profesionales.		
Fase 2: Integración y Formalización (Meses 5-12)	Rediseño y aprobación de la Evaluación de Desempeño del Personal, incluyendo las métricas de sostenibilidad.	Reuniones de Trabajo, Actas y Reglamento Institucional.	Dirección de Personal Gente UVM. Consejo Rectoral.	2 periodos Académicos
	Formación de los jefes de departamentos en el nuevo sistema de evaluación y en el feedback constructivo en materia de sostenibilidad.	Materiales de Capacitación y Reuniones de Trabajo.	Facilitadores de las actividades. Equipos CIS.	
	Implementación del Programa "UVM Resiliente".	Recursos Monetarios, materiales de talleres y dinámicas. Reuniones de Resiliencia y Bienestar.		
	Ejecución de Proyectos CIS para el año 2026.	Recursos Monetarios, Recursos Humanos.		
Fase 3: Monitoreo y Evaluación (Meses 13-16)	Aplicación del nuevo sistema de evaluación de desempeño.	Plataforma Google. Formularios de evaluación.	Dirección de Personal Gente UVM.	1 periodo académico
	Presentación de informes de gestión y logros por parte de los CIS en el año 2026.	Reuniones de trabajo. Remuneraciones no monetarias.	Consejo Rectoral. Jefes de Departamento. Equipos CIS.	

Evaluación de la propuesta por medio de encuesta al personal para obtener el índice de satisfacción y comparar con los resultados iniciales de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia

6.7 Conclusión

A partir de la investigación realizada en la Universidad Valle del Momboy sobre la Gestión de Recursos Humanos para el Desarrollo de Competencias en Sostenibilidad del Personal Administrativo, se logró desarrollar las estrategias de mejora que fortalecerán los objetivos institucionales. Estas estrategias facilitarán a la UVM la transición del modelo de HRM tradicional a un sistema de gestión estratégico y sostenible, lo que asegurará la durabilidad del capital humano en el entorno complejo en el que se encuentra.

Se demostró que la propuesta está fundamentada a través de diversas investigaciones que se han realizado durante los últimos años, tomando en cuenta que, a raíz de la pandemia del COVID-19, la sostenibilidad se tornó de gran importancia en el sector empresarial a nivel mundial. Además, se consolidó como una propuesta efectiva y viable, pues su éxito no depende de una inversión económica masiva, sino del uso de los recursos ya existente de la universidad y el aprovechamiento del compromiso del personal administrativo. Es por ende que el riesgo financiero es mínimo y no será de gran impacto presupuestario.

Al formalizar la sostenibilidad en la Gestión de Recursos Humanos (HRM) en la universidad, se logra cumplir con los objetivos institucionales. Esto garantiza que los comportamientos proactivos informales serán reconocidos y mantenidos a través del tiempo, evitando que sea solamente un acto voluntario. Además, la implementación de los programas de bienestar previene el agotamiento del personal y asegura que la resiliencia que ellos mantienen sea una fortaleza sostenida y no una capacidad agotable. Mientras que, el desarrollo de estrategias de participación funcionales del personal sea de ayuda a la toma de decisiones estratégicas y fortalezcan la imagen institucional y su visión al ser una comunidad al servicio del Desarrollo Humano Sustentable.

La implementación de la propuesta permitirá que la universidad se consolide como una organización sustentable en Venezuela. El enfoque del modelo de Gestión Sostenible de Recursos Humanos (S-HRM) garantiza que las tres estrategias contribuyan a los tres pilares fundamentales de la sostenibilidad en la UVM: económica, social y ambiental. Además, permitirá que puedan implementar la elaboración del Informe Integrado, en donde podrán exponer las diversas metas logradas y el impacto positivo que la institución genera en la población. No solo al formar estudiantes profesionales en sus áreas, sino al contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad y generar un cambio positivo a nivel económico, social y ambiental.

REFERENCIAS

- Abu, S., Halim, M., Bahkia, A., Alias, N. y Tambi, A. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*. Vol. 19, nro. 2, pp. 57-97. <https://jemi.edu.pl/vol-19-issue-2-2023/sustainable-human-resource-management-practices-in-organizational-performance-the-mediating-impacts-of-knowledge-management-and-work-engagement>
- Acosta, C (2024). *Farmatodo y Empresas Polar, las principales empresas venezolanas con planes de RSE*. Editorial La República, Anuario RIPE 2024. <https://www.larepublica.co/especiales/anuario-ripe-2024/farmatodo-y-empresas-polar-las-principales-empresas-venezolanas-con-planes-de-rse-4025608>
- Aguilar, P. y Prieto, B. (2023). La participación de los empleados en los incentivos vinculados con la sostenibilidad y su posible inclusión en el estado de información no financiera o en materia de sostenibilidad. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*. nro. 143, pp. 4-5, 2023. <https://riubu.ubu.es/handle/10259/9196>
- Aimara, D. (2021). *Diseño de las competencias laborales para el personal administrativo a través de la cultura organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8111/1/T3535-MDTH-Aimara-Dise%c3%b1o.pdf>
- Anampi, C., Aguilar, E., Costilla, P. y Bohórquez, M. (2018). Gestión ambiental en las organizaciones: análisis desde los costos ambientales. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 23, nro. 84, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058776009/html/>
- Anónimo (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*. Nro. 20, 2007, pp. 7-28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331002>

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta edición. Editorial Episteme. 2012.
https://drive.google.com/file/d/0B0GG8H7NoaXTcFZrQVhQRTZBRF9JYWR2VnF2azB4cEs3Nzc0/view?resourcekey=0-cZgWuRm_CDyn_pHmyFsMgw
- Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora, N. (2019). Gestión de Administración de Recursos Humanos. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*. Vol. 11, Nro. 4, 2019.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v11n4/2218-3620-rus-11-04-163.pdf>
- Ávila, P. (2018). La Sustentabilidad O Sostenibilidad: Un Concepto Poderoso Para La Humanidad. *Tabula Rasa*. Nro. 28, pp. 409-423, 2018.
<https://www.redalyc.org/journal/396/39656104017/html/>
- Benavides, L. (2011). *Gestión, Liderazgo y Valores en la Administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Canton General Antonio Elizalde (Bucay). Durante Periodo 2010-2011*.
https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2039/3/Benavides_Gaibor_Luis_Hernan.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2025). *¿Qué es la sostenibilidad? Un camino urgente y sin marcha atrás*. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-un-camino-urgente-y-sin-marcha-atras/>
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista Ciencia y Cultura*. nro. 8, 2000.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232000000200015
- Cano, S. y Restrepo, P. (2025). *La Falta de competencias blandas en directivos de PYMES manufactureras: Una amenaza para la sostenibilidad empresarial en el Municipio de Sabaneta - Antioquia*. Corporación Universitaria Minuto de Dios.
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/13d85eda-67bc-4e72-ba85-b23276a82a86/content>
- Cardona, L. y Hernández, L. (2022). Análisis del impacto del desarrollo sostenible en la gestión del talento humano a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Universidad libre de

- Colombia, 2022.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/24565/MD0508.pdf?sequence=1>
- Cervieri, V. y Cervieri, V. (2024). *The importance of sustainability*. The Global Legal Post.
<https://www.globallegalpost.com/news/the-importance-of-sustainability-1072567822>
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*. Vol. 4, nro. 6, pp. 75-81, 2014.
<https://www.redalyc.org/journal/5709/570960877011/html/>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Séptima Edición. McGraw-Hill Interamericana.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20idalberto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. Mc Graw Hill Educación.
<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>
- Chóez, M. y Vélez, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del Conocimiento*. Vol. 6, nro. 4, pp. 88-107, 2021. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>
- Coca-Cola FEMSA (2025). *Coca-Cola FEMSA impulsa la gestión sostenible del agua con la certificación del estándar internacional “Alliance for Water Stewardship” AWS*.
<https://coca-colafemsa.com/noticias/coca-cola-femsa-impulsa-gestion-sostenible-del-agua/>
- Coca-Cola FEMSA (2025). *Informe Integrado 2024: Future Ready*. <https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2025/04/KOF-II-2024-ESP.pdf>
- Córdoba, E. (2021). Propuesta de gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín 2020. Universidad Cesar Vallejo. Tesis para optar al Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad. [Propuesta de](#)

[gestión participativa para mejorar la productividad del personal administrativo de la gerencia territorial Bajo Mayo, San Martín 2020](#)

- Coronel, P. (2021). *Principios básicos de la sustentabilidad*. Bancomex . Secretaria de Hacienda y crédito público. Ciudad de Mexico. 2021. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/686415/1_Principios_ba_sicos_sustentabilidad_PGCA_10_00.pdf
- Damián, C., Hernández, A., Garzón, J. y Bellon, D. (2022). Desde la sostenibilidad hasta el desarrollo sustentable: Una radiografía de la evolución del concepto. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*. Vol. 3, Nro. 2, pp. 1536-1550. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/200>
- De La Ossa, J. (2022). Habilidades blandas y ciencia. *Revista colombiana de ciencia animal recia*. Vol. 14, nro. 1, 2022. http://scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2027-42972022000100001
- Donawa, Z. (2018). Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*. Vol. 1, nro. 8, pp. 144-163, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360729009/html/>
- Empresas Polar (2024). *Voluntariado de Empresas Polar impulsa el cuidado del ambiente en el Día Mundial de las Playas 2024*. <https://empresaspolar.com/voluntariado-de-empresas-polar-impulsa-el-cuidado-del-ambiente-en-el-dia-mundial-de-las-playas-2024/>
- Flores, J. (2016). Estrategias para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Dirección de teleinformática de la gobernación del estado Mérida. *Sapienza Organizacional*. Vol. 3, nro. 5, pp. 79-102, 2016. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553057362005/html/>
- Garavito, Y., Villamizar, A. y Castañerda, L. (2024). Importancia de las habilidades blandas en el contexto laboral. *Innova research journal*. Vol. 9, nro. 3, pp. 2-20, 2024. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10011866>

- Garbino, P. y Pungitore, J. (2020). El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos. *Técnica administrativa*. Vol. 19, nro. 83, 2020. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7559109>
- Gaspar, M. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*. Vol. 6, nro. 8, pp. 318-329, 2021. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Genari, D. y Macke, J. (2022). Práticas de gestão sustentável de recursos humanos e os impactos no comprometimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 62, nro. 5, pp. 1- 23, 2022. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8632470>
- Gómez, J. (2014). Las competencias profesionales. *Revista Mexicana de Anestesiología*. Nro. 1, 2015. <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=55675>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*. Vol. 21, nro. 1, pp. 242-267, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/>
- Gričnik, A., Mulej, M. y Zizek, S. (2023). *Sustainable Human Resource Management*. Conference: 7th FEB International Scientific Conference. https://www.researchgate.net/publication/372465352_Sustainable_Human_Resource_Management
- Griep, Y., Hansen, S., Kraak, J., Sherman, U. y Bankins, S. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*. Vol. 54, Nro. 2, 2025. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261624000871>
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6ta edición. Mc Graw Hill. 2014. https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education, 2018.

<https://biblioteca.ucuenca.edu.ec/digital/s/biblioteca-digital/ark:/25654/2140#?c=0&m=0&s=0&cv=0>

Incháustegui, J. (2019). La base teórica de las competencias en educación. *Educere*. Vol. 23, nro. 74, pp. 57-67, 2019. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/educere/article/view/13803>

Jabareen, Y. (2008). A new conceptual framework for sustainable development. *Eviroment, Development and Sustainability*. Vol. 10, pp. 179-192, 2008. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10668-006-9058-z>

Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*. Vol. 4, nro. 16, 2020, pp. 272-283. <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/99>

Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E. y Mateo, R. (2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*. Nro. 13, 2015. <https://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/339/409>

Kaltved, D. (2021). *Emotional Intelligence and Soft Skills: What Employers are Seeking*. University Of Minnesota. <https://www.sph.umn.edu/news/emotional-intelligence-and-soft-skills/>

Kaplan, R y Norton, D (1996). *The Balanced Scorecard. Gestión 2000, 2da Edición (2002)*.

Lami, I. y Meca, B. (2021). Evaluación de la sostenibilidad social para lograr una arquitectura sostenible. *Sustainability*. Vol. 13, nro. 1, 142, 2021. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/142>

LatinoOL (2025). *FEMSA y Coca-Cola FEMSA son reconocidas en el S&P Global Sustainability Yearbook 2025*. <https://www.latinol.com/vidasocial/femsa-y-coca-cola-femsa-son-reconocidas-en-el-s-p-global-sustainability-yearbook-2025/105354.html>

Leon, A. (2022). *Samsung busca que sus empleados alcancen su máximo potencial*. Itconnect Andean Chapter. <https://www.itcandino.com/2022/04/29/samsung-busca-que-sus-empleados-alcancen-su-maximo-potencial/>

- Lévy, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Gestión 2000.
- López, E. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*. Vol. 20, nro. 1, 2016, pp. 311-322. <https://redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- Lugo, Z., Perozo, S., Hernández, C. y Cabrera, G. (2010). Gestión social de cooperativas como proceso que articula a los grupos sociales. *Revista arbitrada venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago*. Vol. 5 Número Extraordinario, pp. 83 - 98. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/33129>
- Macías, T., Díaz, W. y Delgado, A. (2022). Modernización de las empresas: Importancia para la sostenibilidad financiera económica. *Dominio de las Ciencias*. Vol. 8, Nro. 3, 2022, pp. 2186-2204. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/issue/view/66>
- Madero, S. (2016). Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria. *Investigación Administrativa*. Nro. 117, 2016. <https://www.redalyc.org/journal/4560/456046142003/html/>
- Madroñero, S. y Guzmán, T. (2018). Desarrollo sostenible. Aplicabilidad y sus tendencias. *Tecnología en Marcha*. Vol. 31, nro. 3, 2018, pp. 122-130. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/tem/v31n3/0379-3982-tem-31-03-122.pdf>
- Martínez, E., Baeriswyl, S. y Fuentes, P. (2015). Análisis de la sostenibilidad social en tipologías residenciales del Gran Concepción (Chile). *Cuaderno Urbano. Espacio, cultura, sociedad*. Vol. 19, nro. 19, pp. 5-28, 2015. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/crn/article/view/379>
- Martínez, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*. Vol. 8, Nro. 16, 2005, pp. 67-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2929438>
- Martínez, M. y Valdés, F. (2023). La sostenibilidad medioambiental en el ámbito de las instituciones educativas: una revisión de modelos teóricos y empíricos. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. Vol. 14, Nro. 27. Julio - Diciembre 2023. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1754/4481>

- Martínez, S. y Fariñas, J. (2012). La competencia elaborar programas informáticos desde el proceso de enseñanza-aprendizaje de la disciplina lenguaje y técnicas de programación. *Didascalía: Didáctica y Educación*. Vol. 3, nro. 2, pp. 125-144, 2012. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4229691>
- Mendez, C. (2020). Gestión Del Capital Humano Para El Desarrollo Sustentable En La Gerencia En El Sector Hotelero De Valencia –Venezuela. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*. Vol. 4, Nro. 7. Enero-Junio 2020 ISSN: 1317-3337. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n7/art05.pdf>
- Mendoza, Y. (2016). Sistemas de evaluación de la sustentabilidad en las Instituciones de Educación Superior. *CienciaUAT*, Vol. 11, Nro. 1, julio-diciembre, 2016. pp. 65-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441946945005>
- Monroy, L. y Simbaqueba, N. (2017). *La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas*. Universidad de la Salle. <https://ciencia.lasalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/b05c498b-c252-4278-9e36-61e7f4390154/content>
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Vol. 20, nro. 2, pp. 1-20, 2016. <https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Montoya, G. (2022). *Proactividad administrativa y su incidencia en el desempeño laboral en las secretarías del Gad Parroquial Rural La Unión en el periodo-2022*. Examen Complexivo de grado para optar el título de Licenciada en Ciencias de la Educación, Mención: Secretariado Ejecutivo Biligüe. <https://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/12214/E-UTB-FCJSE-SEBGUE-000189.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Navarro, M. (2018). *Cuidamos Tu Salud, un programa de compromiso social*. El Universal. <https://www.eluniversal.com/economia/18805/cuidamos-tu-salud-un-programa-de-compromiso-social>

- Newman (s/f). *Qué es la gestión pública y cómo es su funcionamiento en el Perú*.
<https://www.epnewman.edu.pe/revista/derecho/gestion-publica/>
- Nieves, M., Bracho, O. & Acurero, M. (2024). Gestión Del Talento Humano Como Factor Clave Para El Emprendimiento Sostenible. *Revista Temario Científico*. Vol. 4, Nro. 2. Julio - Diciembre, 2024. <https://alinin.org/ojs/index.php/temariocientifico/article/view/162/409>
- Organización de Naciones Unidas (1987). *Informe Brundtland - Desarrollo y Cooperación Económica Internacional: Medio Ambiente*.
https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMA-D-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Organización de Naciones Unidas (2015). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C. y Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. Vol. 8, nro. edición especial. 2021.
<https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2610>
- Perozo, E. y Nava, A. (2005). El impacto de la gestión tecnológica en el contexto empresarial. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Vol. 9, núm. 2, pp. 488-504.
<https://www.redalyc.org/pdf/309/30990214.pdf>
- Ponce, C. y Mantuano, R. (2024). La Gestión Financiera Como Herramienta para Aumentar la Rentabilidad de las Empresas. *Ciencia y Desarrollo*. Vol. 27, nro. 3, pp. 145-155, 2024.
<https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2679>
- Portocarrero, L., Restrepo, J. y Valencia, M. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación Universitaria*. Vol. 14, nro. 5, octubre, 2021.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062021000500107

- Ramírez, R., Vergara, L., Jiménez, C. y Moreno, K. (2024). Competencias Del Talento Humano Sustentable Y Sostenible En Tiempos Complejos. *Revista Tajamar*. Vol.3, Nro.1, Enero–junio 2024. ISSN-L: 2806-061X. ISSN:2981-3751. https://publicaciones.litoral.edu.co/index.php/revista_tajamar/article/view/42
- Rassol, S., Samma, M., Wang, M., Zhao, Y. y Zhang, Y. (2019). How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation. *Psychology Research and Behavior Management*. Vol. 12, pp. 1009-1025, 2019. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.2147/PRBM.S204662?scroll=top&needAccess=true>
- Rincón, R. (2012). Los Indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición. *Revistas Académicas*. Vol. 34, nro. 111, pp. 43-59, 2012. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Rivadeneira, T., Villagómez, E. y Cabezas, A. (2024). Educación superior y sostenibilidad: modelos pedagógicos para formar líderes sostenibles. *IVECOM*. Vol. 5, Nro. 3, Julio - Septiembre, 2025. <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3550>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración. Octava Edición*. Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf
- Robles, N. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace. *Business Communication Quarterly*. Vol. 75, nro. 4, pp.453-465. https://journals.scholarsportal.info/details/10805699/v75i0004/453_epott1ssnitw.xml
- Rodríguez, J. (2020). Las habilidades blandas como base para el buen desempeño del docente universitario. *INNOVA Research Journal*. Vol. 5, nro. 2, pp. 186-199, 2020. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1321>
- Rodríguez, K. (2018). Gestión De Proyectos En Las Empresas De Gasificación Costa Oriental Del Lago. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración ENFOQUES*. Vol. 2, nro. 5, pp. 60-78, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968094004/html/>

- Rojas, G. (2023). Evaluación de las habilidades blandas en los estudiantes universitarios. Caso: Universidad Valle del Momboy, 2022. *Revista Momboy*. Nro. 19, 2023. <https://repositorio.uvm.edu.ve/items/4507c1d2-9bfa-4c43-b436-800b898701fa>
- Roldan, F. (2021). *Valores organizacionales, gestión de recursos humanos y sostenibilidad en empresas de economía social*. Tesis para optar al Doctorado en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Pablo de Olavide. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=288658>
- Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*. Vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 10-27 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>
- Subdirección General de Cooperación Territorial e Innovación Educativa (SGCTIE) (2022). *Green Comp: El marco Europeo de competencias sobre sostenibilidad*. Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes. Gobierno de España. <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/mc/sgctie/comunicacion/blog/2022/marzo2022/green-comp.html>
- Universidad Valle del Momboy (2024). *Capital Social: La fuerza del voluntariado para el cambio*. <https://uvm.edu.ve/capital-social-la-fuerza-del-voluntariado-para-el-cambio/>
- Universidad Valle del Momboy (2024). *Feria de proyecto «Enciende tu idea» revela proyectos con impacto*. <https://uvm.edu.ve/feria-de-proyecto-enciende-tu-idea-revela-proyectos-con-impacto/>
- Universitat Carlemany (2024). *Qué es una empresa sostenible y cuáles son sus principales fundamentos*. <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/valores-empresa-sostenible/>
- Vasquez, F. (2022). *Samsung Electronics publica el informe de sostenibilidad de 2022*. ReporteAsia. <https://reporteasia.com/region/corea-del-sur/2022/07/01/samsung-electronics-publica-el-informe-de-sostenibilidad-de-2022/>

- Vergara, A., Márquez, F. & Olalla, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 26, núm. 93, pp. 297-307, 2021. Universidad del Zulia. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223019/html/>
- Villa, O. y Márquez, B. (2016). Relación del Empowerment con el compromiso organizacional influenciado por el capital humano y prácticas de alto involucramiento de empleados en maquiladoras automotrices. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. Vol. 11, nro. 1, 2016. https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=ynxQqG8AAAJ&citation_for_view=ynxQqG8AAAAJ:u-x6o8ySG0sC
- Villasana, L., Hernández, P. y Ramírez, E. (2021). La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. *Una revisión de la literatura. Trascender, Contabilidad y Gestión*. Año 6, Nro. 18, 2021. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-53.pdf>
- Yáñez, M., Yáñez, J. y Morocho, J. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*. Vol. 10, nro. 2, pp. 89-93, 2018. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200089&script=sci_arttext
- Yopan, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*. Vol. 11, nro. 20, pp. 263-289, 2020. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>
- Zarta, P. (2018). La Sustentabilidad o Sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*. Nro. 28, pp. 409-423, 2018. <https://www.redalyc.org/journal/396/39656104017/html/>

ANEXOS

Anexo 1*Instrumento de Recolección de Datos (Encuesta)*

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ENCUESTA

Estimado(a) colaborador(a) del Vicerrectorado Administrativo de la Universidad Valle del Momboy.

Te invitamos a participar en esta encuesta que tiene como objetivo conocer tu opinión sobre el estado actual de las competencias en sostenibilidad en la Universidad Valle del Momboy. Tu experiencia y conocimientos son fundamentales para mejorar nuestros procesos y tomar decisiones más informadas.

Objetivo:

El objetivo principal de este cuestionario es evaluar el estado actual de las competencias en sostenibilidad y el nivel de participación del personal administrativo, así como su percepción sobre las estrategias de la Gestión de Recursos Humanos.

Propósito:

Los resultados de esta encuesta permitirán identificar las áreas de oportunidad y los desafíos que enfrenta la universidad en su camino hacia el desarrollo humano sustentable, y serán la base para proponer estrategias de mejora que fortalezcan la contribución del área de Recursos Humanos a la agenda institucional en competencias en sostenibilidad.

Instrucciones:

A continuación, se presentan un conjunto de 20 ítems diseñados para conocer tu opinión sobre su percepción sobre la Gestión de Recursos Humanos y el Desarrollo de Competencias en Sostenibilidad en el Personal Administrativo de la Universidad Valle del Momboy.

Por favor, lee detenidamente cada pregunta y responde seleccionando la opción que mejor represente tu punto de vista, utilizando la siguiente escala:

- 5 - Muy de acuerdo
- 4 - De acuerdo
- 3 - Neutral
- 2 - En desacuerdo
- 1 - Muy en desacuerdo

Tus respuestas son completamente anónimas y serán tratadas con la más estricta confidencialidad. No hay respuestas correctas o incorrectas.

En caso de alguna duda, puedes consultarla.

Te agradecemos nuevamente tu colaboración.

Nro.	Preguntas	Índices de Evaluación				
		1	2	3	4	5
1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (GRH)						
1.1 Prácticas de Capacitación						
1	La UVM ofrece capacitación sobre temas de sostenibilidad.					
2	La capacitación recibida me ha ayudado a desarrollar competencias en sostenibilidad.					
1.2 Prácticas de Desempeño y Reconocimiento						
3	Los objetivos de sostenibilidad se incluyen en mi evaluación de desempeño.					
4	Se reconoce y premia mi contribución a iniciativas de sostenibilidad.					
1.3 Comunicación Institucional						
5	Estoy bien informado sobre las iniciativas de sostenibilidad de la UVM.					
6	La alta dirección promueve activamente la sostenibilidad.					
2. COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD						
2.1 Pensamiento Sistémico y Crítico						
7	Tengo capacidad para analizar los impactos de mi trabajo en el entorno.					

8	Reflexiono frecuentemente sobre el futuro a largo plazo de la UVM y mi comunidad.					
2.2 Conciencia Social y Compromiso Ético						
9	Conozco y aplico las políticas de inclusión y respeto en mi trabajo.					
10	Participo en iniciativas de voluntariado o apoyo a la comunidad en mi entorno.					
2.3 Orientación al Bienestar y Resiliencia						
11	Percibo un clima laboral favorable en apoyo de mi bienestar en la universidad.					
12	Tengo capacidad para adaptarme a los cambios en el entorno laboral.					
2.4 Gestión Ambiental Aplicada						
13	Manejo prácticas para reducir el consumo de recursos en mi puesto de trabajo.					
14	Aplico hábitos de reciclaje y ahorro de energía en la oficina.					
2.5 Interacción Social y Económica						
15	Entiendo cómo las operaciones diarias de la universidad impactan en la comunidad local.					
16	Estoy dispuesto a colaborar en proyectos que beneficien a la comunidad.					
3. PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO						
3.1 Involucramiento en Iniciativas Formales						
17	Participo frecuentemente en comités o grupo de trabajo de sostenibilidad.					
18	Tengo compromiso en la ejecución de actividades sostenibles en la universidad..					
3.2 Comportamientos Proactivos Informales						
19	Aplico prácticas sostenibles de forma espontánea día a día y sugiero ideas de mejora relacionadas con sostenibilidad a mis superiores.					
20	Percibo constantemente oportunidades para participar en los proyectos de la universidad.					

Anexo 2*Validación de Expertos del Instrumento de Recolección de Datos*

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

**Respetada Profesora María Teresa Bravo
Presente**

Considerando su condición de experto en: Análisis Estadístico, tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de solicitar su valioso aporte para la validación del instrumento que anexo a la presente. El cual tiene por objeto obtener información para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**, que conduce **Luis Alejandro Araujo Méndez** para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es: Analizar cómo la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Valle del Momboy puede contribuir de manera efectiva al desarrollo de competencias en sostenibilidad y fomentar la participación activa del personal administrativo en la agenda institucional de desarrollo humano sustentable.

Puede plasmar sus respuestas, en el formato de validación que se ha diseñado al efecto, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre su contenido, las cuales serán consideradas para enriquecer y/o mejorar el instrumento.

Atentamente
Luis Alejandro Araujo Méndez
C.I. 26.877.695

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Fecha: 24 de septiembre de 2025

Nombre del Experto: María Teresa Bravo Luna

Estudios realizados (Por favor especifique el título académico obtenido en cada caso).

Pregrado: Ingeniero de Sistemas

Especialización: -

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado: Ciencias Gerenciales

Instrucciones:

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

Indicadores a considerar:

Claridad: Comprensión del enunciado por parte de la población objetivo.

Congruencia: Consistencia del ítem con el constructo teórico.

Pertinencia: Grado en que cada ítem mide lo que pretende medir.

Suficiencia: Adecuación del número de ítems para medir cada dimensión.

Escala de medición:

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Aspectos a Evaluar:

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Suficiencia				Observación
	A	B	C	D	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				X				
8	X				X				X				X				
9	X				X				X				X				
10	X				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				

Observaciones Generales:

Experto

Apellidos y Nombres: María Teresa Bravo Luna

Firma:





UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Respetada Profesora Karelis Paredes
Presente

Considerando su condición de experta en verificación de contenido en desarrollo humano, tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de solicitar su valioso aporte para la validación del instrumento que anexo a la presente. El cual tiene por objeto obtener información para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**, que conduce **Luis Alejandro Araujo Méndez** para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es: Analizar cómo la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Valle del Momboy puede contribuir de manera efectiva al desarrollo de competencias en sostenibilidad y fomentar la participación activa del personal administrativo en la agenda institucional de desarrollo humano sustentable.

Puede plasmar sus respuestas, en el formato de validación que se ha diseñado al efecto, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre su contenido, las cuales serán consideradas para enriquecer y/o mejorar el instrumento.

Atentamente
Luis Alejandro Araujo Méndez
C.I. 26.877.695

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Fecha: 26- 09- 2025

Nombre del Experto: Prof. Karelis Paredes

Aspectos a Evaluar:

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

A: Excelente

B: Bueno


C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto: En Verificación de contenido en desarrollo humano

Apellidos y Nombres: Karelis Paredes

Firma: 

Estudios realizados:

Pregrado: Lcda. en Cs. Políticas y Administrativas

Especialización: Gerencia de Empresas

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado: Participante en el Doctorado Desarrollo Humano Sustentable



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Respetada Profesor Jesús Simancas

Presente

Considerando su condición de experto en verificar construcción metodológica, y redacción y estructura del instrumento, tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de solicitar su valioso aporte para la validación del instrumento que anexo a la presente. El cual tiene por objeto obtener información para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**, que conduce **Luis Alejandro Araujo Méndez** para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es: Analizar cómo la Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Valle del Momboy puede contribuir de manera efectiva al desarrollo de competencias en sostenibilidad y fomentar la participación activa del personal administrativo en la agenda institucional de desarrollo humano sustentable.

Puede plasmar sus respuestas, en el formato de validación que se ha diseñado al efecto, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre su contenido, las cuales serán consideradas para enriquecer y/o mejorar el instrumento.

Atentamente

Luis Alejandro Araujo Méndez
C.I. 26.877.695

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Fecha: 15- 11- 2025

Nombre del Experto: Prof. Jesús Simancas

Aspectos a Evaluar:

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

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto: En verificar construcción metodológica, y redacción y estructura del instrumento

Nombre y Apellidos: Jesús Simancas

Estudios realizados:

Pregrado: Licenciado en Letras

Especialización: Evaluación Educacional

Doctorado: Ciencias de la Educación

Firma



Anexo 3*Carta de Aprobación de Tutor*

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi Carácter de Tutor (a) del Trabajo Especial del Grado Titulado: **“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SOSTENIBILIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY”**, realizada por: **LCDO. LUIS ALEJANDRO ARAUJO MÉNDEZ**, titulares de la cedula de identidad N° V- 26.877.695, para optar por el título de **MAGISTER EN ADMINISTRACION 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,

Prof. Msc. Gilberto Rojas

C.I. V-19.285.228

A los 20 días del mes de noviembre de 2025