

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UN MODELO**  
**SOSTENIBLE EN INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES AZOCA, C.A.**

Presentado por:

BR. MARIANA LINARES

TRUJILLO VENEZUELA, 2025

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UN MODELO**  
**SOSTENIBLE EN INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES AZOCA, C.A.**

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

**Presentado por:**

**BR. MARIANA LINARES**

**TUTORA:**

**MSC. ZAIDA KASSAR**

TRUJILLO VENEZUELA, 2025

## AGRADECIMIENTO

La culminación de este Trabajo Especial de Grado representa un logro significativo en mi vida académica y profesional, un camino que no habría podido transitar sin el respaldo, la guía y la fe de seres queridos y mentores. A cada uno de ellos, mi más profundo y sincero agradecimiento.

Ante todo, elevo mi gratitud a **Dios**, a la **Santísima Virgen María** y a **San José**, por su constante protección, por la sabiduría infundida y por la fortaleza espiritual que me acompañó en cada etapa y cada desafío de este proceso, les agradezco por cada favor concedido, por todas las bendiciones que tengo en mi vida diariamente.

A mis amados padres, **Manuel Linares** y **Zoraida Vivas**, quienes, con su amor incondicional, su sacrificio constante y su incansable apoyo en todos los sentidos, fueron el pilar fundamental de mi existencia y la inspiración para alcanzar esta meta. Su fe en mí me impulsó siempre hacia adelante.

A mi hermano, **Jesús Manuel Linares**, por su amistad, su compañía y por ser la mayor motivación en mi vida. Espero ser siempre un buen ejemplo y apoyo para él.

A mi pareja, **Alexis José Cabrera**, por su infinita paciencia, su inquebrantable apoyo, su cariño y por compartir conmigo cada alegría y cada esfuerzo de este recorrido. Su presencia ha sido un motor fundamental.

Mi reconocimiento y gratitud se dirigen a mi distinguida **Tutora Académica, Zaida Kassar**, por su invaluable orientación, su dedicación incansable, la generosidad al compartir sus vastos conocimientos y su constante paciencia. Su dirección experta y sus consejos certeros fueron cruciales para dar forma y profundidad a esta investigación.

A la **Universidad Valle del Momboy**, por ser el hogar académico que me abrió las puertas al conocimiento y me brindó las herramientas necesarias para mi formación profesional.

Asimismo, extendiendo mi aprecio a la **Profesora Nuvia Torres**, cuyo apoyo, enseñanzas y conocimiento fue fundamental en esta investigación, Dios le dé siempre mucha sabiduría y una vida plena, llena de felicidad, salud y bendiciones.

A mis queridos **amigos**, por su comprensión, su aliento en los momentos de mayor presión y por los momentos compartidos que hicieron de esta trayectoria una experiencia mucho más grata.

Finalmente, deseo expresar un agradecimiento muy especial a **Alexis Humberto Cabrera**, Gerente de Inversiones y Construcciones Azoca, C.A, quien no solo facilitó el acceso y los recursos indispensables para la realización práctica de esta investigación, sino que, más allá de su rol profesional, es un apoyo personal trascendental. Su confianza y guía son de un valor inestimable.

A todos, por su aporte invaluable, por su confianza y por ser parte de este importante logro, mi más sincera gratitud.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	3
ÍNDICE GENERAL .....	5
ÍNDICE DE TABLAS .....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
INDICE DE ANEXOS .....	14
VEREDICTO .....	15
RESUMEN .....	16
ABSTRACT.....	17
INTRODUCCIÓN .....	18
CAPITULO I .....	20
EL PROBLEMA.....	20
Planteamiento el Problema.....	20
Formulación del problema .....	24
Objetivos de la investigación .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos .....	25
Justificación e Importancia del estudio .....	26
Alcances y limitaciones.....	29
Vinculación con el proyecto institucional de Desarrollo Humano Sustentable .....	30
CAPITULO II.....	32
MARCO TEÓRICO.....	32
Antecedentes de la Investigación .....	32

Bases Teóricas.....	37
Gestión del Talento Humano (GTH).....	37
Prácticas Actuales en la Gestión de Talento Humano (G.T.H): Importancia, Atracción, Retención, Desarrollo y Motivación del Capital Humano .....	40
Importancia de la G.T.H en el Contexto Actual .....	41
Sostenibilidad Organizacional: Un Enfoque Tridimensional .....	46
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).....	50
Relación con el enfoque tridimensional .....	51
Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano y la Sostenibilidad.....	52
Estrategias Gestión del Talento Humano Alineadas a la Sostenibilidad.....	52
Sistema de Indicadores de Impacto: Relevancia para las organizaciones .....	57
Bases legales .....	59
Operacionalización de Variable .....	62
CAPITULO III.....	66
MARCO METODOLÓGICO.....	66
Tipo y Nivel de Investigación .....	66
Tipo de investigación .....	66
Nivel de investigación.....	66
Diseño de la investigación.....	67
Técnica de recolección de datos.....	68
Instrumentos .....	69
Población y Muestra.....	70
Población.....	70
Muestra.....	70

	7
Validez y Confiabilidad .....	71
Validez .....	71
Confiabilidad.....	72
Técnicas de Análisis de los Datos.....	73
Procedimiento de Clasificación de la Información .....	73
CAPITULO IV.....	75
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	75
Figura 1.- Medición del indicador atracción de la dimensión prácticas actuales de GTH.....	77
Figura 2.- Medición del indicador desarrollo de la dimensión prácticas actuales de GTH .....	80
Figura 3.- Medición del indicador de retención en la dimensión prácticas actuales de GTH...	83
Figura 4.- Medición del indicador de motivación en la dimensión prácticas actuales de GTH	86
Figura 5.- Medición de la dimensión prácticas actuales de GTH .....	88
Figura 6.- Medición del indicador de economía de la dimensión sostenibilidad organizacional .....	90
Figura 7.- Medición del indicador de social en la dimensión sostenibilidad organizacional....	92
Figura 8.- Medición del indicador de ambiental en la dimensión sostenibilidad organizacional .....	94
Figura 9.- Medición de la dimensión sostenibilidad organizacional.....	96
Figura 10.- Medición del indicador cultura organizacional en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad.....	99
Figura 11.- Medición del indicador ética de la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	102
Figura 12.- Medición del indicador diversidad en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	104
Figura 13.- Medición del indicador bienestar laboral en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	106

Figura 14.- Medición del indicador en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	108
Figura 15.- Medición del indicador reclutamiento sostenible en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	110
Figura 16.- Medición del indicador capacitación y desarrollo en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	112
Figura 17.- Medición del indicador evaluación y reclutamiento en la dimensión estrategias de gestión del talento humano a la sostenibilidad.....	114
Figura 18.- Medición de la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad.....	116
Figura 19.- Medición y evaluación del impacto de las estrategias de gestión del talento humano en la sostenibilidad. Variable gestión del talento humano .....	118
Discusión de los Hallazgos .....	121
Vinculación con los objetivos institucionales del DHS .....	124
CAPITULO V.....	127
CONCLUSIONES .....	127
RECOMENDACIONES.....	134
CAPITULO VI.....	141
LA PROPUESTA .....	141
INTRODUCCIÓN .....	141
Base Teórica.....	143
Objetivos de la propuesta .....	153
Descripción de la propuesta .....	154
CONCLUSIONES .....	174
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	176
ANEXOS .....	183

Anexo 1.- Instrumento.....	184
Anexo 2.- Validación MSc Lisbett Cabrera .....	189
Anexo 3.- Validación Dra. María Andreina Perdomo .....	191
Anexo 4.- Validación MSc Maira Maldonado .....	193
Anexo 5.- Carta de Aprobación del Tutor.....	195

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	65
Tabla 2. Población del Estudio .....	70
Tabla 3. Baremo para calcular el valor promedio del indicador/dimensión y variable .....	76
Tabla 4. Dimensión: Prácticas actuales de GTH Indicador: Atracción .....	76
Tabla 5. Dimensión: Prácticas actuales de GTH Indicador: Desarrollo .....	79
Tabla 6. Dimensión: Prácticas actuales de GTH Indicador: Retención.....	81
Tabla 7. Dimensión: Prácticas actuales de GTH Indicador: Motivación.....	85
Tabla 8 Resumen de los valores de los indicadores para la dimensión prácticas actuales de GTH .....	87
Tabla 9. Dimensión: Sostenibilidad Organizacional Indicador: Económica .....	89
Tabla 10. Dimensión: Sostenibilidad Organizacional Indicador: Social .....	91
Tabla 11. Dimensión: Sostenibilidad Organizacional Indicador: Ambiental .....	93
Tabla 12. Resumen de los valores de los indicadores para la dimensión sostenibilidad organizacional.....	95
Tabla 13. Dimensión: Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: cultura organizacional.....	97
Tabla 14 Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: ética.....	101
Tabla 15. Dimensión: Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: diversidad.....	103
Tabla 16. Dimensión: Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: bienestar laboral.....	105
Tabla 17. Dimensión: Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: innovación.....	107
Tabla 18. Dimensión: Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: reclutamiento sostenible .....	109
Tabla 19. Dimensión Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: capacitación y desarrollo .....	111
Tabla 20. Dimensión: Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad indicador: evaluación y reconocimiento .....	113
Tabla 21. Resumen De los valores de los indicadores para la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad .....	115
Tabla 22. Resumen De los valores para medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad variable gestión del talento humano .....	117

Tabla 23. Estructura y componentes de la propuesta.....	154
Tabla 24. Actividades y fases de implementación.....	156
Tabla 25. Manual de reclutamiento con criterios sostenibles .....	157
Tabla 26. Guía de capacitación en tecnologías verdes .....	158
Tabla 27. Manual de políticas de retención y bienestar laboral.....	159
Tabla 28. Encuestas de satisfacción laboral enfocadas en sostenibilidad.....	161
Tabla 29. Optimización energética y gestión de residuos: herramientas claves para la eficiencia empresarial.....	162
Tabla 30. Plan de acción para la implementación del modelo integrado de gth, hacia la sostenibilidad organizacional.....	167

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Medición del Indicador Atracción de la Dimensión Prácticas Actuales De Gth .....	77
Figura 2.- Medición del Indicador Desarrollo de la Dimensión Prácticas Actuales De Gth .....	80
Figura 3.- Medición del Indicador de Retención en la Dimensión Prácticas Actuales De Gth ....	83
Figura 4.- Medición del Indicador de Motivación dn la Dimensión Prácticas Actuales De Gth .	86
Figura 5.- Medición de la Dimensión Prácticas Actuales De Gth .....	88
Figura 6.- Medición del Indicador de Economía de la Dimensión Sostenibilidad Organizacional .....	90
Figura 7.- Medición del Indicador de Social dn la Dimensión Sostenibilidad Organizacional....	92
Figura 8.- Medición del Indicador de Ambiental dn la Dimensión Sostenibilidad Organizacional .....	94
Figura 9.- Medición de la Dimensión Sostenibilidad Organizacional .....	96
Figura 10.- Medición del Indicador Cultura Organizacional dn la Dimensión Estrategias De Gestión del Talento Humano Alineadas a la Sostenibilidad .....	99
Figura 11.- Medición del Indicador Ética de la Dimensión Estrategias de Gestión del Talento Humano Alineadas a La Sostenibilidad.....	102
Figura 12.- Medición del Indicador Diversidad en la Dimensión Estrategias De Gestión Del Talento Humano Alineadas A La Sostenibilidad .....	104
Figura 13.- Medición del Indicador Bienestar Laboral en la Dimensión Estrategias De Gestión Del Talento Humano Alineadas A La Sostenibilidad .....	106
Figura 14.- Medición del Indicador En La Dimensión Estrategias De Gestión Del Talento Humano Alineadas A La Sostenibilidad .....	108
Figura 15.- Medición Del Indicador Reclutamiento Sostenible En La Dimensión Estrategias De Gestión del Talento Humano Alineadas A La Sostenibilidad.....	110
Figura 16.- Medición del Indicador Capacitación Y Desarrollo En La Dimensión Estrategias De Gestión del Talento Humano Alineadas A La Sostenibilidad.....	112
Figura 17.- Medición del Indicador Evaluación Y Reclutamiento En La Dimensión Estrategias De Gestión del Talento Humano A La Sostenibilidad.....	114

Figura 18.- Medición de La Dimensión Estrategias De Gestión Del Talento Humano Alineadas A La Sostenibilidad .....	116
Figura 19.- Medición Y Evaluación Del Impacto De Las Estrategias De Gestión Del Talento Humano En La Sostenibilidad. Variable Gestión Del Talento Humano .....	118

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1.- Instrumento .....	184
Anexo 2.- Validación Msc Lisbett Cabrera .....	189
Anexo 3.- Validación Dra. María Andreina Perdomo .....	191
Anexo 4.- Validación Msc Maira Maldonado .....	193
Anexo 5.- Carta de Aprobación del Tutor .....	195

## VEREDICTO


VICERRECTORADO ACADÉMICO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES


## VEREDICTO


Nosotros, Prof. Zaida Kassar, Prof. Lisbett Cabrera y Prof. María Andreina Perdomo, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UN MODELO SOSTENIBLE EN INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES AZOCA, C.A**, que presenta la **Br. LINARES VIVAS, MARIANA VALENTINA**, portador de la C.I. No. **30.258.878**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

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

  
 Prof. María Andreina Perdomo  
 C.I. 14.982.273  
 JURADO

  
 Prof. Zaida Kassar  
 C.I. 9.175.011  
 TUTOR

  
 Prof. Lisbett Cabrera  
 C.I. 13.461.549  
 PRESIDENTE DEL JURADO

  
 Prof. Héctor Antúnez  
 C.I. 9.364.278  
 DECANO

  
 Prof. Walevska Lopez  
 C.I. 10.104.895  
 VICERECTORA ACADÉMICA

## RESUMEN

El estudio tiene como objetivo analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional. Se contextualizó con un marco teórico que aborda los constructos de gestión de talento humano y la sostenibilidad, bajo la detección de sus prácticas actuales, midiendo los procesos de reclutamiento, la capacitación, el desarrollo, la retención y la motivación del personal, con una visión sobre la implementación de los principios de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y al método de Triple Botón Line, que guían el desarrollo de la investigación. Caracterizada por una metodología que aborda el enfoque mixto, con diseño descriptivo no experimental, apoyándose en la encuesta aplicada a 45 empleados y entrevista a los gerentes, cuyos resultados permitirán establecer si sus prácticas actuales se alinean a la sostenibilidad en su disposición económica (ganancia), social (gente) y ambiental (entorno) de lo contrario desarrollar estrategias que impacten al modelo de gestión del talento humano sustentado en indicadores que faciliten la toma de decisiones orientadas al desarrollo organizacional sostenible, promoviendo la cultura organizacional, ética, diversidad, bienestar laboral, innovación, reclutamiento sostenible, capacitación y desarrollo, evaluación y reconocimiento, como pilares fundamentales que abordan los estándares legales nacionales e internacionales para permanecer con competitividad en los mercados latentes, siendo así referencial hacia otras investigaciones.

**Palabras Claves: Gestión del Talento, Sostenibilidad Organizacional, Triple Botón Line**

## ABSTRACT

The study aims to analyze human talent management strategies at Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., to design an integrated model that promotes organizational sustainability. It is contextualized within a theoretical framework addressing human talent management and sustainability constructs, focusing on current practices and evaluating recruitment, training, development, retention, and staff motivation processes. It incorporates the principles of the Sustainable Development Goals (SDGs) and the Triple Bottom Line method, guiding the research. Employing a mixed-method approach with a descriptive, non-experimental design, it relies on surveys of 45 employees and interviews with managers. The results will determine if current practices align with sustainability in economic (profit), social (people), and environmental (planet) dimensions; otherwise, it will develop strategies to enhance a sustainable talent management model supported by indicators to facilitate decision-making for sustainable organizational development. It promotes organizational culture, ethics, diversity, workplace well-being, innovation, sustainable recruitment, training, development, evaluation, and recognition as fundamental pillars, adhering to national and international legal standards to remain competitive in dynamic markets, serving as a reference for future research.

**Keywords: Talent Management, Organizational Sustainability, Triple Bottom Line**

## INTRODUCCIÓN

La arquitectura organizacional que demandan actualmente las empresas sumergidas en cambios imperantes asumidos por la globalización la cual no es una necesidad sino una obligación que demanda el mundo entero, sabiendo las adversidades actuales por la volatilidad de los mercados internacionales donde la incertidumbre se vive día a día. El entorno venezolano no escapa de estas realidades, donde la inestabilidad política y económica son cruciales para determinar las condiciones socioeconómicas, que limitan y desafían la estabilidad y permanencia de la actividad empresarial, pero por supuesto existe un faro que guía y ayuda a mitigar o revertir estas situaciones como lo es la gestión del talento humano direccionada hacia la sostenibilidad, de allí la importancia que reviste la presente investigación desarrollada en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., empresa Trujillana dedicada al sector de la construcción el cual posee un verdadero impacto social y económico por ser generador de una gran masa laboral, que para los momentos ha tenido una mediana reactivación.

Aun cuando Azoca, ha conseguido mantenerse activa en el mercado, enfrenta limitaciones significativas en su interior, el explorar y alinear sus prácticas de gestión del talento humano con los objetivos de sostenibilidad organizacional, representa una oportunidad estratégica para rediseñar sus procesos, fomentar una cultura organizacional comprometida y fortalecer su competitividad, todo armonizado bajo el modelo de Triple Bottom Line (TBL) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), centrados en la dimensiones económica (ganancia), social (personas) y ambiental (entorno).

El propósito principal es analizar las estrategias de gestión del talento humano para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional, a través del diagnóstico de

las prácticas actuales, identificar sus fortalezas y oportunidades, incorporando estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento con una cultura de sostenibilidad, orientada por un sistema de indicadores que permitan medir y evaluar su impacto. El aporte del presente estudio reside en brindar un marco teórico-práctico que resuelva oportunamente la situación actual de la empresa, sino que sea agente inspirador al sector de construcción y en general al empresarial, siendo parte de la chispa del cambio alineada a los principios de sostenibilidad que contribuya a salvaguardar el planeta, dando cumplimiento a las disposiciones internacionales de operatividad.

El trabajo de investigación está conformado por capítulos comenzando por plantear el problema, delimitando los retos de la gestión del talento y constituyendo los objetivos de acción, seguido de un pertinente marco teórico que sustenta la investigación sobre las actuales teorías que enmarcan la gestión del talento y la sostenibilidad, precedida por los antecedentes y bases legales, direccionada con una metodología de enfoque mixta, descriptiva y propositiva que adoptan la encuesta, entrevista y análisis documental para generar solidas propuestas de acción no solo para beneficiar a Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., analizando e interpretando los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos apoyada por la presentación gráfica de los resultados.

Finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones que deberán ser asumida por la empresa, así como cualquier otra que desee adoptar este modelo de gestión, ya que puede ser replicable en contextos similares donde se desee contribuir al desarrollo sostenible y la recuperación de la economía nacional, por ende, al talento humano como el alma de las organizaciones capaces de dejar un legado de resiliencia, innovación y equidad.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### **Planteamiento el Problema**

Lograr la operatividad de las organizaciones de forma que interactúen y asuman los constantes cambios, constituye retos esenciales para conducir las fuerzas estratégicas hacia la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios, que cada día se torna más demandante. Las compañías en general, están sumergidas en ello y obligadas a eliminar la subjetividad en la toma de decisiones, es ineludible apremiar una perspectiva de largo plazo en la conducción universal de las empresas que contribuya a la generación de economía, eficiencia y eficacia en la organización, control y uso de los recursos, alinearse a las disposiciones pertinentes, con el propósito de utilizar más racionablemente los recursos y mejorar las actividades que la originan.

En Venezuela, la imperiosa necesidad de adecuarse a los desafíos ocasionados por consecuencia de la laboriosidad del entorno, además de los tratos macroeconómicos, constituye para los empresarios de la construcción más que un desafío, una manera de garantizar su permanencia. Ello representa que la adopción del cambio y la capacidad innovadora y la perfección sistemática los procedimientos marcará la diferencia, para la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, que opera en la ágil y forjada área de la construcción y las inversiones, el manejo del recurso no solo constituye un reto operacional, sino también una oportunidad estratégica para alinear sus prácticas con los principios de la sostenibilidad organizacional.

Sin embargo, en un contexto global marcado por la incertidumbre económica, la digitalización acelerada y la creciente conciencia sobre el impacto social y ambiental de las empresas, la gestión tradicional del talento humano podría estar quedándose corta frente a las

demandas de este siglo, cada vez más turbulentas y demandantes, el concebir modelos éxitos marcará de por sí la gran diferencia, siguiendo con el planteamiento del Instituto Escadia (2024), "Uno de los propósitos fundamentales de la gestión de talento es alinear las habilidades y capacidades de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización" (párr.7).

A la medida que las empresas alinean sus operaciones a los nuevos estilos en su estructura, procesos y comportamiento, en relación a las necesidades que demanda la globalización, con ética laboral, estrategias factibles, justas, legales y eficaces, garantizara su empuje en el mercado, en el caso de Inversiones y Construcciones Azoca, CA, esta alineación parece estar en entredicho. La constructora ha alcanzado mantenerse en el mercado de operatividad, sus pericias presentes de gestión del talento exhiben no estar ajustadas para asumir los requerimientos de un entorno que demanda no solo eficiencia, sino también responsabilidad social, innovación y sostenibilidad, este desfase se manifiesta en varias dimensiones críticas, que pueden desencadenar la interrupción de sus funciones.

En consecuencia, es inevitable esbozar cada una de ellas. Principalmente el examinar los métodos de reclutamiento y selección probablemente no estén prevaleciendo las competencias inexcusables para incitar una cultura sostenible. De acuerdo a lo planteado reside la necesidad de ocuparse en función de invertir contextos existentes, es por ello que (Delery y Roumpi, 2017, como se citó en Cohen y Edwards, 2023) expresa que "la atracción de talentos con habilidades específicas en sostenibilidad y responsabilidad social es fundamental para construir organizaciones resilientes y competitivas en el largo plazo" (p.102), lo que es forzoso indicar que en Inversiones y Construcciones Azoca, CA, estos aspectos no estén siendo considerados de manera integral, lo que limita su capacidad para atraer a profesionales que no solo cumplan con los requisitos técnicos,

sino que también compartan una visión comprometida con el desarrollo sostenible que emana la realidad del mundo de los negocios actualmente.

Seguidamente, el aprender sobre la organización, sus normas y procedimientos es una inversión, explicar y dar a conocer lo mismo, ayuda a las personas a comprender sus aspectos sociales, técnicos, culturales y las nuevas formas que mejoren su desempeño, para Azoca, C.A., los programas de desarrollo y capacitación podrían no estar alineados con las tendencias globales en sostenibilidad. Para entender esta realidad de forma objetiva según RETEMA (2024), en cuanto a "La formación continua de los empleados emerge como un pilar indispensable para el desarrollo de prácticas empresariales responsables y respetuosas con el medio ambiente" (pág. 2).

En este sentido, la falta de una estrategia clara para capacitar a los empleados en habilidades relacionadas con la sostenibilidad podría estar limitando su potencial para contribuir activamente a los objetivos de la empresa, de la misma manera que los bienes, sus accionistas, proveedores, clientes y capital son imprescindibles quienes les da vida a las organizaciones es su activo intangible "las personas", ellas son las que marcan la diferencia. La carencia de un sistema adecuado que indiquen los niveles de impacto que generan las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad organizacional de Inversiones y Construcciones Azoca, CA., obstaculiza la toma de decisiones objetivas y la ejecución de perfeccionamientos permanentes.

Para evitar factores que afectan de forma negativa a su actividad, es eminente considerar la afirmación de Fernández (2024) afirmó que "medir la huella resulta ser una herramienta valiosa para mejorar el impacto social y ambiental de las organizaciones, y eficiente la cadena de valor, ya que proporciona información útil para tomar decisiones estratégicas" (párr. 2). En Inversiones y Construcciones Azoca, CA, esta privación podría estar imposibilitando la determinación de brechas y la ejecución de operaciones correctoras que fortifiquen su competitividad y su

compromiso con el desarrollo sostenible, cumpliendo con las exigencias actuales de sus demandantes sin comprometer las requeridas por las futuras generaciones.

Estos retos únicamente no atañen la eficiencia intrínseca de la empresa, sino igualmente su imagen y reputación en un mercado cada vez más consecuente de la implementación de la responsabilidad social corporativa. En un universo donde los compradores, inversores y reguladores demandan nitidez y pacto con la prosperidad social y compromiso ambiental, las compañías que no incorporen la sostenibilidad en su ADN desfilan por el riesgo de perder relevancia y competitividad, Dadas las condiciones que anteceden, según Sánchez (2024), directora del Pacto Mundial de la ONU España, “Es hora de acelerar el avance a un futuro más sostenible, verde y próspero. Es el momento para pisar a fondo el pedal del acelerador y ser las organizaciones que soñamos; instituciones con nombres y apellidos; convertirnos en empresas sostenibles” (párr.1). Por consiguiente, es necesario entender y hacer entender que la sostenibilidad organizacional propicia el mantenimiento del equilibrio de la actividad productiva entre las finanzas, el impacto social y ambiental, es decir que adicionalmente los negocios profesen rentabilidad, generen valor agregado al medio ambiente, así como a las áreas sociales y económicas, coadyuvando al desarrollo mutuo de su entorno.

Ante esta perspectiva, nace la obligación preponderante de efectuar un análisis profundo y detallado de las estrategias de gestión del talento humano en Inversiones y Construcciones Azoca, CA. Con la finalidad de ahondar no solo la identificación de las fortalezas y debilidades de las prácticas actuales, así como debe proponer un modelo integral que evolucione la gestión del talento guiado por la sostenibilidad organizacional, únicamente no optimizara métodos propios, sino que también provoque a los trabajadores a formar parte de los agentes de cambio, apoyando enérgicamente la construcción de un futuro más equitativo, resiliente y sostenible que retorne en

oportunidades para la reducción de costos, aumenta la rentabilidad , cumplimiento de la regulaciones legales, fortalece la imagen y estabilidad y obtiene nuevas oportunidades de excelentes negocios.

Dicho de este modo, luce necesario dilucidar este planteamiento, que no solo debe ser visto en su pretensión de solucionar una problemática interna. Por el contrario, es impulsar la discusión global sobre la actuación de las organizaciones y su compromiso con el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible, en su aporte como agentes de cambio para la construcción de un mundo más sostenible, cuyas probabilidades de permanencia y de satisfacción laboral se alinean a las tendencias de una cultura altamente exitosa.

En función de lo anteriormente planteado, se procederá al desarrollo de la formulación del problema, el cual servirá de guía para la elaboración de los objetivos de investigación y al mismo tiempo para elaborar estrategias de gestión.

### **Formulación del problema**

A la luz de lo expuesto, surge la siguiente pregunta central que guiará esta investigación:

Para responder a esta interrogante, es necesario abordar tres aspectos clave:

1. ¿Cuáles son las estrategias actuales de gestión del talento en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para Promover la Sostenibilidad?
2. ¿Qué modelos de gestión del talento humano orientados a la sostenibilidad son aplicables al contexto específico de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA?
3. ¿Qué indicadores podrían implementarse para medir el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA?

4. ¿Qué oportunidades de mejora existen en las actuales prácticas de gestión del talento en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para potenciar la sostenibilidad

Estas preguntas no solo buscan diagnosticar la situación actual, sino también trazar un camino hacia un futuro donde la gestión del talento humano sea sinónimo de crecimiento sostenible, innovación y responsabilidad social.

### **Objetivos de la investigación**

Se ha considerado pertinente al objeto de estudio.

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional.

### **Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, identificando fortalezas y áreas de oportunidad en relación con la sostenibilidad organizacional.
2. Diseñar estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento humano orientadas a fortalecer la cultura de sostenibilidad en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.
3. Elaborar lineamientos para un sistema de indicadores que permita medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.

## **Justificación e Importancia del estudio**

Hoy en día, las instituciones u organizaciones están limitadas en su manejo, independientemente de su razón de ser, se centralizan en la necesidad de afrontar desafíos administrativos debido al contexto histórico contemporáneo, en el cual Venezuela no escapa de realidades adversas como la crisis económicas, inestabilidad política, fuga de empleados talentosos, por ello la relevancia que presenta la presente investigación, asumiendo el principio que expresan los autores como Según Mujtaba y Mubarik (2021), “las estrategias de gestión del talento son una fuente indispensable de sostenibilidad para atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en situaciones de escasez de talento” (Resumen, traducción propia).

Es preciso contextualizar lo señalado por Mujtaba y Mubarik (2021) en cuanto a la gestión del talento al ser efectivamente administrada en cada una de sus fases, motivando a los empleados talentosos a permanecer en ellas, esto trae consigo estabilidad económica, social y ambiental para la empresa ya que reduce sus costos de nuevas contrataciones y capacitaciones iniciales, para sus integrantes reconocimiento profesional, bienestar laboral, igualdad e integridad social y ambiental en armonía con los procesos ecológicos sustentables, logrando así el éxito de la sostenibilidad organizacional, lo cual se alinea con el enfoque tridimensional, Wu et al. (2024), sostiene que “un objetivo clave del desarrollo sostenible es la consecución conjunta de prosperidad, igualdad e integridad ambiental: en otras palabras, un nivel de vida material elevado, de amplia distribución y bajo impacto. Esto se ha denominado a menudo la ‘línea de base triple’” (Resumen, traducción propia).

En consecuencia, abordar tan importantes requerimientos organizacionales como lo son para la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., donde el mejoramiento de los procesos permitirá lograr la adaptabilidad a los mercados globales proporcionando una estabilidad, por lo

que la gestión del talento y sostenibilidad se ha convertido en una prioridad estratégica para garantizar su continuidad y competencia de la mano de un equipo de humano a la par de sus exigencias.

Por tal razón, el siguiente estudio se justifica desde el punto de vista Teórico en virtud de que esta investigación se enmarca en los principios de Gestión de Talento Humano en cuanto a la Retención, Desarrollo y Motivación, así como en la Sostenibilidad Organizacional en su enfoque tridimensional, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Triple Bottom Line (TBL), para Inversiones y Construcciones Azoca, CA, empresa especialista en construcción e inversiones, la gestión del talento humano es vista desde una perspectiva central en la conciliación de sus prácticas frente a la sostenibilidad (social, ambiental y económico), por lo que es imperante asumir los compromisos que demanda los cambios en los procesos organizacionales.

Así pues, las herramientas metodológicas presentes demanda que en un mundo inmerso en un contexto globalizado el manejo del talento humano sea meticulosamente administrado, aunado a las exigencias sociales y ambientales como deber moral y ético que revisten las normativas y acuerdos internacionales vigentes. En el presente estudio se procura desarrollar una secuencia de planteamientos y reflexiones que permitan apoyar el diagnóstico de las prácticas de gestión del talento humano existentes, considerando su situación interna y externa en concordancia con la sostenibilidad, para esbozar medidas a ser consideradas por sus autoridades ejecutivas, sobre la base del impacto que tienen en la operatividad y generación de oportunidades para el crecimiento y posicionamiento empresarial.

Por consiguiente, las aportaciones únicamente no beneficiarán a la empresa al mejorar su eficiencia y reputación, sino también a la sostenibilidad del desarrollo del sector de la construcción

y las inversiones en Venezuela, que si bien es cierto en los últimos meses presenta un leve signo de recuperación.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación encaja en un tipo de estudio descriptivo, en el cual se utilizará un instrumento para la recolección de información que permitirá construir la base de datos en una secuencia lógica, ya que permite diagnosticar, diseñar y elaborar estrategias de gestión del talento humano en concordancia con la sostenibilidad organizacional, en consecuencia esta guía metodológica podrá ser utilizada en este estudio en la Inversiones y Construcciones Azoca, CA, así como también en otras investigaciones dirigidas al sector de la construcción o cualquier otro estudio en diferentes sectores que requieran aprovechar esta experiencia.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación constituye una razón para considerar las disposiciones sobre la administración del talento humana y su concordancia con la sostenibilidad empresarial, para lograr la efectividad y eficacia en los procesos con prácticas sostenibles y en talento humano su activo más importante, obteniendo así el fortalecimiento de su imagen empresarial, así como un factor referencial en el sector que se desenvuelve.

Desde un punto de vista social, la aportación de esta investigación puede ser adoptada para tener aplicabilidad en diferentes organizaciones y su beneficio se verá reflejado al lograr el mejoramiento en los procesos de gestión de talento humano, así como los principios que exige la sostenibilidad con conductas laborales éticas, incluyentes, respetuosas y armoniosas con el medio ambiente tan afectado por los cambios climáticos inducidos por la acción humana. Para Inversiones y Construcciones Azoca, CA, su implementación les proporcionará justicia y equidad a los asociados fortaleciendo su clima laboral y por ende su rendimiento, compromiso institucional,

que se verá también reflejado en la sociedad por la atención a los desafíos globales, reducción de la desigualdad, fortalecimiento y desarrollo económico.

### **Alcances y limitaciones**

El camino que se traza esta investigación va dirigido a la gestión del talento humano con bases a la sostenibilidad en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, orientado a fortalecer el crecimiento organizacional. Examinando las ejecuciones actuales de las mismas, para develar una propuesta que vislumbre la mejor manera de trabajo, el estudio esboza las fortalezas como las oportunidades, al diseñar una estrategia que propicie la inclusión, compromiso y equidad empresarial, capaz de ser asumida como herramienta para desarrollar habilidades en el manejo exigente del mundo de los negocios actualmente.

Por consiguiente, su brújula está dirigida en establecer un sistema de indicadores que evalúen las estrategias y su impacto para la toma de decisiones no solo para esta empresa sino para la del sector o afines. Es importante mencionar que la investigación está limitada al diagnóstico y diseño, sin su puesta en marcha, su valor agregado es que puede ser usado para otras investigaciones académicas, como para el principal beneficiario que sería la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, en su iniciativa de reformar su operatividad, a través de líneas claras de Desarrollo Sostenible entrelazadas con la efectividad de la Gestión del Talento Humano, que propicie el crecimiento económico responsable, justo, eficaz y satisfactorio para la empresa y la nación.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la investigación presenta en su origen ciertas limitaciones que debe ser expuestas para el desarrollo de la misma. El acceso a la información esta sujeta a la disposición, capacidad e intención de la organización Inversiones y Construcciones Azoca, CA, para compartir sus lineamientos administrativos del

talento humano, así como los de su operatividad, lo que dificultaría el acceso a datos complementario y confiables si así sucediese, los resultados y recomendaciones van dirigidos a dicha organización, por lo que su utilización es de guía más si son requeridos para otras empresas o sectores deben ser sujetos a modificaciones.

Por la naturaleza de la investigación de pregrado se ve limitada en su extensión enfocándose solo en el análisis, diseño y admisión teórica por lo que no abarcaría su ejecución como prueba piloto. Desde la perspectiva más general, otra limitación representa el entorno político, social y económico que presenta actualmente el país por su inestabilidad por lo que pudiese afectar la viabilidad de algunas sugerencias concebidas.

Finalmente, es conveniente resaltar, cuando se solicitan respuestas de los participantes en la investigación a través de cuestionarios o entrevistas se ven influenciadas por la subjetividad de los mismos, por lo que su precisión se ve afectada. Sin embargo, las presencias de estas limitaciones no demarcarán las aportaciones apreciables teóricas y prácticas para la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA o para cualquier otra del sector u otro interesado.

### **Vinculación con el proyecto institucional de Desarrollo Humano Sustentable**

La vinculación de estrategias es crucial para enfrentar los retos actuales en construcción y desarrollo comunitario. En este contexto, la Universidad Valle del Momboy ha enfocado sus acciones en impulsar el desarrollo humano sostenible. Esto significa que no solo forma a sus estudiantes con conocimientos técnicos y profesionales, sino que también los prepara para idear soluciones novedosas que respondan a las necesidades particulares de las comunidades.

Al unir estas estrategias con las de Inversiones y Construcciones Azoca, se busca fortalecer el capital social ya presente en las comunidades. Se fomenta la participación activa de los

habitantes en proyectos que beneficien su entorno. Así, la gestión del talento humano no solo se centra en capacitar y desarrollar habilidades, sino que también cultiva un fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad social entre los trabajadores.

De este modo, se establece un modelo sostenible que optimiza los recursos y mejora la calidad de vida en las comunidades, a la vez que contribuye al crecimiento económico y social. Esto se alinea directamente con los objetivos de desarrollo sostenible globales. En resumen, esta colaboración reafirma el compromiso de ambas partes, incluida la Universidad Valle del Momboy, con la construcción de un futuro más justo y sostenible.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica que sustenta de forma teórica la presente investigación, donde se muestra tanto investigaciones relacionadas con el tema, como lineamientos teóricos que respaldan la variable, hipótesis de estudio, el marco legal, operacionalización de la variable distinguida como gestión del talento humano orientada a la sostenibilidad organizacional, presentando su recorrido que soporta la investigación.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Seguidamente se indican, diversos estudios realizados con la variable de gestión del talento humano y de la sostenibilidad organizacional, aplicada en el área empresarial, que brindarán basamento teórico, metodológico y epistemológico acerca de la variable de estudio, contribuyendo a esta investigación.

Inicialmente se refiere al trabajo de grado realizado por González y Martínez (2020), titulado "Gestión del talento humano y sostenibilidad organizacional en empresas constructoras: Un estudio de caso en Colombia". Esta investigación se destacó por determinar en las empresas colombianas del sector de la construcción reconocen la importancia de la sostenibilidad, pero en las prácticas de gestión del talento concluyen que muchas empresas no consideran los principios sociales, económicos ni ambientales en los procesos de reclutamiento, desarrollo y retención, con un tipo de investigación aplicada, ya que busca resolver una problemática, cuyo diseño bajo el enfoque mixto (cuantitativo-cualitativo), se realizó entrevistas a los gerentes y encuestas a los

empleados con el propósito de obtener información, medir sus prácticas en la gestión del talento humano en concordancia con la sostenibilidad para la generación de datos.

La población estuvo constituida por cinco empresas medianas y grandes del sector de la construcción colombiana, para afrontar esta problemática de estudio, los autores diseñaron un sistema de indicadores de impacto, adicionalmente la implementación de políticas de inclusión y propusieron como estrategias la creación de programa de capacitación en sostenibilidad. Los resultados mostraron la importancia de asumir las estrategias en las empresas constructoras por su impacto positivo en la administración estable y crecimiento de la misma.

Dicho de este modo la relevancia del presente antecedente para esta investigación consiste en ser una señal de cómo abordar el sector de la construcción para el análisis y mejoras en las prácticas de la gestión del talento humano y la brecha existente con relación con la sostenibilidad siendo análogo para Inversiones y Construcciones Azoca. C.A, la empresa de objeto del estudio.

Es oportuno para esta investigación, mostrar a continuación el siguiente antecedente de Ramírez y Cruz (2023) quienes desarrollaron un estudio referente a la "La gestión del talento humano como herramienta para la sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México", cuyo diseño de investigación adoptado fue el cualitativo, presentando casos de estudios en el sector de las PYMES en México, es necesario señalar que en cuanto a las prácticas de gestión del talento humano en dicho sector, los autores resaltan los desafíos de que afrontan y las estrategias para incorporar la sostenibilidad en la administración de capital humano, la población estuvo constituida por diez PYMES que integran varios sectores empresariales mexicanos. Es por ello que está comprendida de acuerdo a su ubicación, actividad económica y tamaño en representación y diversificación, se realizaron entrevistas a los empleados y gerentes de los

departamentos de recursos humanos, dando una perspectiva integral de los actuales procesos y las oportunidades de gestión, para trabajar a profundidad la variable en cuestión.

Siendo imprescindible visualizar los resultados que obtuvieron en las PYMES mexicanas, tales como: principalmente enfrentan falta de recursos económicos y experticia, lo que dificulta la integración de la sostenibilidad en la gestión del talento humano, aun cuando saben la importancia de ella para las estrategias de reclutamiento desarrollo y retención no asumen el compromiso de implementación. En los programas de capacitación y desarrollo no consideran temas como la responsabilidad social o ambiental, la inexistencia prácticamente de políticas que abarquen la diversidad y la exclusividad, para dar respuestas a estas deficiencias encontradas los autores crearon unos indicadores de impacto social y ambiental para poder medirlos en un modelo de gestión del talento basado en la sostenibilidad, adicionalmente fomentaron la participación de todos los empleados en actividades sociales y de prevención ambiental integradas en la cultura organizacional valorando la sostenibilidad.

Para la investigación actual llevada a cabo en Inversiones y Construcciones Azoca, CA., este estudio revela que al considerar la limitante de recursos económicos en la gestión del talento podría ser el escenario que se enfrente. Por consiguiente, al analizar la ejecución de este estudio podemos decir, que las conclusiones y propuestas dan una guía para considerar el marco de referencia no solo en las gestiones de talento sino en las prácticas de adopción de los principios de sostenibilidad aun cuando se presentan restrictivos operativos y sobre todo los económicos, coadyuvan una dificultad latente en toda investigación sobre este tipo de ambientes de estudio.

Seguidamente se expone, Gómez y Martín (2021) quienes presentan una investigación designada con el título: "Impacto de la gestión del talento humano en la sostenibilidad corporativa: Un análisis en empresas del sector servicios en España", el presente estudio aborda las empresas

de servicio de España desde la práctica de estrategias de gestión del talento humano y su influencia en la sostenibilidad corporativa, recurriendo al enfoque cualitativo con la realización de encuestas para la recolección de datos, efectuadas a 15 empresas del sector de servicios, a sus empleados y gerentes, proporcionando la información sobre el impacto que posee las prácticas de la gestión del talento humano en la sostenibilidad, que le otorgan cierto acomodamiento en la ejecución continua de los proceso de operatividad empresarial.

Es preciso señalar que esta investigación determino unos resultados propios que resaltan la aceptación de que las empresas que asumen la sostenibilidad en sus prácticas de gestión del talento obtiene mayores niveles de compromiso y retención de empleados, si lo consideran, además se uniformó que las organizaciones que establecen los programas de capacitación en sostenibilidad y a su vez políticas de inclusión consiguieron un aumento del 20% en la retención de talentos y un 15% en el compromiso organizacional, con la presentación de este estudio vislumbra la importancia de trabajar integralmente la sostenibilidad en la gestión del talento, siendo adicionalmente una guía para el desarrollo del marco metodológico, así como el impacto, propuestas y recomendaciones a realizar en la presente investigación, las cuales forman parte de un entramado en el que gira esta investigación.

Y para darle aún más valor académico al presente estudio se finaliza con las consideraciones de Romero y Beltrán (2022) exhiben un estudio denominado "Gestión del talento humano y sostenibilidad: Un estudio en empresas del sector manufacturero en Argentina", el cual inspira su ejecución con un abordaje metodológico utilizando el enfoque mixto, para el trato de los datos, cuenta con una población de 10 empresas manufactureras argentinas que hacen vida activa, registrando las prácticas que se realizan en cuanto la gestión del talento con el propósito de crear una idea sobre los procesos de trabajo existentes . Para obtener la información de los datos

recurrieron a las encuestas a los empleados y a los gerentes de recursos humanos entrevistas, permitiendo la recolección de información precisa con una visión integral de los procesos, determinando que las empresas saben el valor que tiene la sostenibilidad, las estrategias de gestión del talento en cuanto al reclutamiento, desarrollo y retención más aun no lo toman como parte de sus prácticas o políticas empresariales, evidenciándose que al menos un 20% las consideraba, pero un 30% de las empresas no poseen un programa de capacitación en sostenibilidad.

Dicho de este modo, el estudio en cuestión esboza una serie de sus propuestas los autores determinan como lo es la importancia de crear acciones que permitan resarcir la situación, con el diseño de un registro para medir el impacto de las estrategias como la creación de un programa de capacitación en sostenibilidad y la implementación de políticas de inclusión laboral, las empresas a que se sumaron a estas propuestas experimentaron un 15 % de retención y un aumento del 25% en la satisfacción laboral, adicionalmente, la imagen corporativa se vio exaltada por el cambio oportuno que realizaron, presentando una mejoría sustancial en el posicionamiento del sistema de contratación empresarial. Esta investigación le otorga gran relevancia al estudio actual le aporta una orientación en cuanto al diagnóstico, diseño de estrategias y creación de indicadores los cuales presentan su concordancia con los objetivos que orientan esta investigación en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, para ejercer en las prácticas de su talento humano un buen análisis y propuesta para sus mejoras.

En líneas generales los antecedentes tomados como referencia no solo suministran aportaciones para tutelar el marco teórico y metodológico, sino que evidencia la importancia de asumir los principios de sostenibilidad organizacional con la gestión del talento humano. Cada uno de ellos enriquecen la investigación en el análisis y las estrategias que se plantearán para Inversiones y Construcciones Azoca, CA, donde sus hallazgos y propuestas contribuyen al

abordaje del sector construcción, siendo este un terreno difícil de estudiar por su informalidad, retraso y los sobrecostos que lo constituyen, más, sin embargo, representa un avance en este campo y la oportunidad de implementar las prácticas empresariales sostenibles, siendo este un rubro donde se amerita con urgencia su implementación.

### **Bases Teóricas**

Para aproximarse teóricamente al problema de la investigación, es imprescindible abordar los preceptos establecidos por estudiosos de la sostenibilidad y la gestión de talento humano organizacional que demandan dar respuestas a las necesidades del mundo de los negocios hacia la inclinación de la aceptación de las nuevas doctrinas en su administración. Para liderar las resientes prácticas empresariales es necesario conocer, analizar, interpretar, auxiliar y ejecutar cambios operativos como en la toma de decisiones, dejando atrás lo empírico por bases científicas, tampoco es necesario que está ultima sea demasiado especializada o extensa, lo importante es que permita un acercamiento para realizar el trabajo con oportunidad de acceso, implementación y cumplimiento de las dinámicas inmersas en las empresas para equipararse a la demanda de la globalización.

### **Gestión del Talento Humano (GTH)**

Al hablar de Gestión del talento humano es necesario remontarse a sus principios cuando se percibían como la administración recursos humanos, vista como una arista más dentro de las organizaciones, hoy día con los cambios en la economía mundial y su versatilidad, dan nacimiento a un nuevo enfoque conocido como Gestión del Talento Humano (GTH), consistiendo en ser el epicentro para lograr el éxito organizacional y posicionamiento empresarial. En su análisis, Salazar Vázquez et al. (2023) destacan que “el talento humano es el recurso más crítico para el éxito o fracaso en una organización porque es la mayor fuente de ventaja competitiva” (p.170). Las

organizaciones que invierten en el desarrollo y retención de su talento humano son más exitosas y pueden adaptarse de forma más efectiva a los cambios del mercado.

De acuerdo a lo indicado anteriormente se constata que, en el laberinto luminoso y frenético del capitalismo contemporáneo, donde las certidumbres se desvanecen como humo y las crisis se suceden en espiral, lo señalado conserva su vigencia como un mantra sagrado: gestionar el talento humano sigue siendo el eje que equilibra la balanza entre la competitividad feroz y la sostenibilidad ética. En efecto, las organizaciones que, en lugar de ver a sus colaboradores como engranajes reemplazables, los contemplan como semillas de bosques futuros, no solo sobreviven a las tormentas del mercado global, sino que aprenden a danzar bajo su lluvia ácida, es por ello la importancia de abordar las prácticas actuales en gestión del talento humano.

Esta perspectiva se refuerza con los hallazgos de Según MacNeil (2025), “Gallup ha descubierto que las empresas con una alta participación tienen hasta un 43 % menos de rotación, lo que significa que todo el esfuerzo que dedicas a tu proceso de contratación e incorporación dará sus frutos a largo plazo” (sección “¿Por qué es importante la participación de los empleados?”, párr. 2). En otras palabras, ya no se trata de métricas frías, sino de un pulso vital: cuando el talento se sustenta con autonomía y reconocimiento, las organizaciones se convierten de máquinas productivas a ecosistemas vivos, capaces de regenerarse ante cada crisis. Un modelo evidente son las compañías como Microsoft o Unilever que han cristianizado los progresos en sus modelos de gestión basados en el desarrollo de experiencias y la flexibilidad laboral adoptada en la crisis mundial causada por la pandemia.

Sin embargo, en este elogio al capital humano, surge una paradoja irónica: ¿de qué sirve invertir en "talento" si el sistema glorifica el trabajo duro, la productividad y el éxito profesional por encima de todo y quema a sus trabajadores en altares de producción tóxica? En este punto se

desnuda la hipocresía de empresas que explotan hasta el último suspiro emocional de sus empleados. Por lo tanto, la verdadera gestión del talento debe trascender el adiestramiento técnico para abrazar lo argumentado, Según Siavichay (2022), “lograr el bienestar del trabajador puede ser una estrategia valiosa para la administración, por lo cual es necesario un análisis del impacto que tiene una buena o mala gestión” (p. 16).

En síntesis, la autora coincide con Salazar Vázquez et al., pero con matices: en la era virtual de la realidad física y digital con la economía circular, las empresas que triunfarán no serán las que tengan el mejor software de gestión, sino las que entiendan que el talento es frágil, perecedero, sublime no es un recurso, sino un diálogo permanente, una parte esencial que necesita ser nutrida y cuidada, en un mundo empresarial digitalizado y cambiante. En consecuencia, las organizaciones que hagan de ese verbo su arquitectura no solo serán competitivas: serán legado.

En el universo acelerado de las empresas actuales, donde los individuos son la pieza principal, ese dispositivo esencial para la organización, según Luna Sinisterra et al. (2024), “esta revisión llama la atención sobre la necesidad de diseñar e implementar prácticas de gestión del talento de manera efectiva para generar una fuerza laboral sana y comprometida que esté dispuesta a permanecer en la organización” (párr. 2, traducción propia).

En otras palabras, no alcanza con cautivar estrellas radiantes, si no se les brinda un cielo en donde continuar brillando. Las organizaciones que conciben esto no solo detienen a sus genialidades, sino que los transforman en cimientos de su triunfo.

Según se ha visto, la autora concuerda con lo antes señalado por Luna Sinisterra et al., en cuanto al perfeccionamiento y la preservación son la composición perfecta para el triunfo institucional. Sin embargo, surge la interrogante si ¿esto es suficiente? en una sociedad donde el trabajo ha dejado de ser solo un medio para ganarse el sustento y se ha convertido en un impulso

de posibilidades. En efecto, variadas corporaciones ofrecen adiestramiento y desarrollo, abandonando lo más representativo: construir una atmosfera donde las personas se piensen apreciadas no solo por lo que producen, sino por quienes son verdaderamente y la contribución que manifiestan. En consecuencia, es donde el conocimiento de un ambiente incluyente, colaborativo, inspirador como sugiere el autor, cobra todo su sentido.

De todo esto se desprende, que no se refiere únicamente a retener, sino reconocer. Cabe agregar lo enunciado por Simón Sinek en su reflexión sobre el liderazgo, la gente no compra lo que haces, compra por qué lo haces. Las organizaciones que consiguen vincular el crecimiento personal con un propósito colectivo son las que verdaderamente sellan la diferencia. Por ende, más que estrategias de conservación, se requiere culturas que proclamen la diversidad, provoquen la cooperación y, sobre todo, propicien a las personas a concebirse como pieza de algo más grande que ellas mismas.

Por consiguiente, la proposición de Luna Sinisterra et al. Es congruente, va más lejos de lo que él mismo esboza. No es solo de mantener el talento humano, sino de instituir un ecosistema donde él pueda respirar, crecer y, sobre todo, soñar. Al final, como escribió Maya Angelou, la gente olvidará lo que dijiste, lo que hiciste, pero nunca cómo la hiciste sentir. Las instituciones que induzcan esto no solo contendrán a sus óptimos talentos: los captarán y permanecerán.

### **Prácticas Actuales en la Gestión de Talento Humano (G.T.H): Importancia, Atracción, Retención, Desarrollo y Motivación del Capital Humano**

Es de hacer notar que, en el efervescente mundo de las organizaciones, la Gestión del Talento Humano (G.T.H.) ha emergido como un pilar elemental para lograr los propósitos indispensables de las organizaciones altamente competitivas. Consecuentemente su figura no se limita únicamente a la contratación de personal, por lo contrario, incluye un enfoque esencial como

la retención, el desarrollo y la motivación del capital humano. En otras palabras, la G.T.H. alcanza un impacto sistémico que demanda no solo contratar a los excelentes colaboradores, sino incluso desarrollar y mantener en un ambiente laboral cada vez más versátil, acentuado por los procesos globales, los adelantos en las tecnologías y las crecientes perspectivas de los colaboradores desafíos que deben enfrentar para estar a la par con los nuevos paradigmas organizacionales del nuevo siglo.

### **Importancia de la G.T.H en el Contexto Actual**

La gestión de talento humano ha alcanzado notabilidad en los remontados tiempos, originado a la concepción de que los colaboradores son lo más apreciable para las organizaciones.

En su análisis, Carvajal-Pérez (2021) destaca “la gestión del talento humano en el contexto organizacional debe ser estratégica, orientada a generar valor organizacional mediante el desarrollo de competencias que permitan alcanzar los objetivos propuestos” (p. 6). En un ambiente evidentemente marcado por la fluctuación económica y el vertiginoso adelanto tecnológico, las organizaciones les corresponden ser competentes en conquistar, retener y motivar a profesionales calificados para subsistir y progresar. La G.T.H no solo se dedica a la elección y capacitación laboral, sino igualmente a formar una cultura corporativa que estimule el sentido de pertenencia y el bienestar del trabajador

Por consiguiente, el capital humano debe ser contemplado como un componente esencial para el mejoramiento y posicionamiento empresarial en un mundo basado en resultados tangibles como intangibles que generen resultados a asociados externos e internos. Cuya consideración estimula los diferentes cambios y ajustes en las estructuras organizacionales triunfantes, por lo que es conveniente citar a Collings y Vaiman (2024), quienes señalan que “la gestión global del talento (GTM) se refiere a las actividades de gestión en una empresa multinacional (MNE) que se centra

en atraer, motivar, desplegar y retener empleados de alto rendimiento y/o alto potencial en roles estratégicos en las operaciones globales de una empresa” (p. 1, traducción propia). Lo que quiere decir que la G.T.H. proporciona a las organizaciones no solo la oportunidad que perfeccionen sus recursos humanos, sino que además impulsan la fidelidad, compromiso, responsabilidad, satisfacción, por consiguiente, mejora la productividad, eficacia y posicionamiento vanguardista en su entorno empresarial, idea bien concebida para la empresa en estudio como lo es Inversiones y Construcciones Azoca, CA.

### ***Atracción del Talento Humano***

El primer paso dentro de la cadena de gestión del talento humano, significa la clave que le proporciona a las organizaciones, identificar, captar y retener, sangre nueva para la empresa, esos profesionales capaces e identificados con los objetivos estratégicos empresariales, que le aporten a la cultura organizacional excelentes estándares de adopción. Como lo señala Fandos Catalinas (2024), “la atracción del talento se refiere a las pautas y estrategias que una empresa aplica para captar perfiles potenciales y que estos quieran incorporarse a trabajar en ella en lugar de elegir otra compañía de la competencia” (párr.1). Es decir, generar, divulgar y garantizar el excelente manejo organizacional, posicionamiento e imagen corporativa o marca empleadora que proporciona un atractivo laboral.

El asumir eficaces estrategias para la atracción de personal con canales de reclutamiento innovadores, con experiencias asertivas en el proceso de selección, donde se exprese de forma sencilla, auténtica y notoria los valores, beneficios y oportunidades laborales es la clave de dicha atracción, por ende, las organizaciones hoy en día han entendido la primicia de que si poseen la distinción como empleadores atraerán a los mejores candidatos pero a su vez sus costos en reclutamiento se verán disminuidos y por lógica su retención de personal será excelente y si se le

adiciona una remuneración competitiva con oportunidades de perfeccionamiento profesional, sumando lo anhelado hoy en día como lo es un ambiente laboral incluyente, con un equilibrio entre la vida laboral y personal, son ventajas competitivas laborables muy consideradas y aún más si prevalece la experiencia.

### ***Desarrollo del Talento Humano***

El desarrollo del capital humano forma parte principal en la gestión de talento humano. Es por ello que las organizaciones les conviene financiar programas de capacitación y desarrollo que proporcionen a los trabajadores optimizar sus destrezas y capacidades. Es conveniente, expresar que esto únicamente no beneficia al trabajador, sino que también favorece al posicionamiento de las organizaciones que asuman la premisa, lo que se traduce en una acción ganar – ganar en todos los sentidos, ya que este enfoque va dirigido al crecimiento y supervivencia de las mismas en ambientes de negocios que se torna muy complejos. En su análisis, Al-Dalahmeh (2020), destaca que “los programas efectivos de desarrollo del talento son esenciales para preparar a los empleados para satisfacer las necesidades estratégicas futuras de la organización, mejorando tanto la resiliencia individual como organizacional” (p. 120, traducción propia). Premisas muy importantes para lograr estabilidad y posicionamiento en mercados emergentes producto de los avances tecnológicos, donde las metas y los objetivos organizacionales bien definidos logran una sinergia grupal.

En su análisis, Carvajal-Pérez (2021) destaca que “el conocimiento organizacional debe ser la base para la gestión estratégica del talento humano, ya que permite desarrollar competencias que generan ventajas competitivas” (p. 5). Por lo expuesto se concibe, que estos enunciados son decisivos en un ambiente laboral cada vez más eficiente y demandante. En este sentido, las organizaciones deben inducir y reglamentar una cultura de capacitación perenne que les conduzcan

ajustarse ágilmente y oportunamente a las transformaciones, conservándose altamente vanguardistas para enfrentar los desafíos en los mercados competitivos que tienen influencias integradoras y así enfrentar las presiones de la competencia.

### ***Retención del Talento Humano***

Es importante resaltar que en la actualidad las organizaciones presentan grandes retos en relación a la retención del talento humano, ya que eso significa modificar sus políticas empresariales direccionales a políticas globalizadas, donde los movimientos de personal no solo crean gastos evidentes, sino que añaden perturbación en la cohesión del equipo y equilibrio estructural. Es necesario comprender lo esbozado por (Hayfaa et al., 2017, citado por Zainee, y Puteh, 2020), “facilita a las organizaciones mantener una ventaja competitiva, lo que a su vez les ayuda a mitigar el costo directo de perder talentos y la pérdida del conocimiento tácito” (p. 4, traducción propia).

Dicho de ese modo en la administración empresarial debe ser contabilizado su premisa no como un gasto sino como una inversión. En otras palabras, no solo considerar el bienestar de un sueldo competitivo, sino además favorecer la muy anhelada flexibilidad laboral, el progreso profesional aunado a un entorno de trabajo integrador y motivante, por lo tanto, en el contexto del éxito para la retención es prescindible brindar un ambiente en el que los colaboradores se conciban estimados, en donde alcancen a contribuir de forma significativa y que sus aportes sean identificados, retribuidos de forma razonable, estable, inmutable y permanente, permitiendo la apertura de un abanico de posibilidades.

### ***Motivación del Talento Humano***

Todas las implicaciones que reviste para las organizaciones trabajar en la motivación, resalta como un elemento concluyente en el desempeño y compromiso de los asociados, puesto

que es un factor primordial en el crecimiento y posicionamiento empresarial, con un claro sentido del futuro y comprensión de querer cambiar realidades. Es evidentemente para Hernández y Xicoténcatl (2021), “la motivación debe ir más allá de alentar a que pueden lograr y cumplir con todos sus objetivos que se proponen, igual significa que pueden hacer crecer a su personal, que puedan hacer que se desarrollen más en cierta actividad y puedan crecer tanto personal como laboralmente” (p. 4). Las organizaciones comprometidas en formar ecosistemas donde los asociados se consideren estimulados y empoderados, asumiendo con claridad los objetivos, valores y metas con conciencia sobre su contribución a la misión y visión que los representa.

Es de aclarar que la motivación no solo depende de las retribuciones económicas, sino que existen otros componentes como lo son: el reconocimiento, el desarrollo profesional y la oportunidad de contribuir a un propósito común, donde las sumas de las partes enfatizan patrones de comportamiento que aseguran la identidad y la integridad de las organizaciones cada vez más demandantes.

Dentro de este contexto, es importante considerar las ideas según (Ryan y Deci 2020, citados por Manzoor et al., 2021), “las recompensas intrínsecas provocan una reacción emocional positiva y trabajan para motivar a los empleados a seguir mejorando y a realizar cambios de comportamiento duraderos cuando sea necesario” (párr. 9, traducción propia). De acuerdo con lo expuesto, las nuevas lógicas de las organizaciones es prepararse a la velocidad implacable de los cambios, realizar estos ajustes y adaptarse a esas exigencias laborales. La instauración de un ambiente de trabajo que promueva la confianza, la comunicación abierta y el sentido de pertenencia como factores indispensables para encaminar los esfuerzos en los diferentes escenarios organizativos, que demanda la administración moderna bajo los principios de desafíos la planeación estratégica empresarial.

Por consiguiente, La gestión de talento humano es vista como un procedimiento estratega que se ha mutado como una unidad importante para el triunfo empresarial, en el día a día los nuevos diseños laborales asumen que la retención, el desarrollo y la motivación del capital humano, son perspectivas primordiales que conceden a las organizaciones adecuarse a las incipientes transformaciones del ambiente y alcanzar sus objetivos de modo positivo, con interconectividad en todos los niveles debido a la aplicación de estrategias que lo faciliten y direccionen sus esfuerzos. Según autores como Hernández y Xicotécatl (2021) y Manzoor (2021), la gestión conveniente del talento no solo es mejorar el trabajo particular y grupal, sino que del mismo modo robustecer la competitividad y sostenibilidad de la organización a un futuro no muy lejano, manteniendo la reciprocidad en sus asociados con políticas justas, éticas y moralmente aceptables, en un mundo organizacional globalizado.

### **Sostenibilidad Organizacional: Un Enfoque Tridimensional**

En el marco de las observaciones anteriores, se hace necesario considerar la opinión que según Carroll (2025), “la sostenibilidad se ha convertido en un componente esencial de la responsabilidad social corporativa, requiriendo que las empresas integren prácticas sostenibles en sus estrategias fundamentales” (p. 6, traducción propia). Es decir, que la sostenibilidad no busca solamente proteger el medio ambiente, sino hacer más eficiente las operaciones empresariales vinculando lo económico, social y ambiental, coordinadamente a los planes institucionales.

Kantabutra (2020) sostiene que “ha pasado una década y el mundo corporativo opera de manera muy diferente ahora, se requiere un nuevo tipo de visión, ampliamente considerado como el punto de partida para la formulación de estrategias organizacionales, para que las corporaciones sostengan su éxito o incluso sobrevivan y prosperen a largo plazo” (p. 1125, traducción propia). En sus efectos, el desarrollar estrategias no empíricas producen decisiones oportunas y eficientes,

es de suma importancia dilucidar que, la sostenibilidad organizacional obtiene un tono específico en contextos de alta volatilidad, donde las empresas deben nivelar la rentabilidad con la responsabilidad social y ambiental para avalar su persistencia a largo plazo.

Por lo esbozado, la autora está de acuerdo con lo que expresa Carroll (2025), sobre el enfoque tridimensional que debe ser analizada la sostenibilidad organizacional, para que estas se conviertan en agentes de cambio, es necesario que fortalezcan el equilibrio en las dimensiones sociales, ambientales y económicas. Para enfrentar los mercados de América Latina, las organizaciones deben cumplir papeles protagónicos firmes en la instauración de procesos cada vez más justos, equitativos y sostenibles.

Desde esta perspectiva, la sostenibilidad organizacional se vislumbra con un paradigma que sin duda alguna apunta más allá de la obtención de beneficios económicos, por el contrario, su estabilidad y permanencia. Su valorización radica en la administración actual del mundo de los negocios como un concepto que, a fin de cuentas, se sustenta en tres dimensiones fundamentales: económica, social y ambiental. Dicho de otro modo, su trípode, que en su conjunto se reconoce como el triple impacto, no solo aspira a que las organizaciones subsistan en el tiempo, sino que además congrega pretensiones en relación con el bienestar colectivo y la preservación del entorno natural.

### ***Dimensión económica***

Tiene sus cimientos establecidos en comportamientos primordialmente que les otorguen a las entidades la capacidad de producir capital con carácter ético y sustentable, afianzando su permanencia en el mercado sin que esto implique el uso de los recursos determinados a las generaciones futuras. En consecuencia, su adaptabilidad no compromete el manejo de las ganancias, por ende, la rentabilidad producida bajo estrictos controles y seguimientos financieros,

sino de la conquista de una armonía entre el bien financiero y el compromiso moral, social y regenerativo, lo que se caracteriza como la esencia administrativa innovadora con componentes de corresponsabilidad empresarial. Pacto Mundial ONU España (2024) afirma que “las empresas deberán trascender la mera búsqueda de rentabilidad y adoptar prácticas éticas y con un impacto positivo en el medioambiente, la sociedad y la economía” (párr. 4).

Dentro de este marco, la ejecución prácticas organizaciones en armonía con la sostenibilidad garantiza la permanencia empresarial en mercados altamente competitivos, los cuales han asumido su rol con fundamentos netamente éticos; el manejo responsable de los recursos es fundamental para las organizaciones por ello es indiscutible que la riqueza no es concebida por su acumulación sino por su conducción al uso efectivo, equitativo, oportuno y consiente por la cual en está era moderna lograr esa comunión traerá en sí sola ventajas asertivas en los procedimientos para dirigir las organizaciones.

### ***Dimensión social***

Las organizaciones se consagran en proyectarse en todos los ámbitos a través de la creación, desarrollo, colocación y entrega de productos, bienes y servicios, dirigidos a lograr el bienestar individual y colectivo de sus clientes y usuarios como agentes externos, pero detrás de ello existe una gama de ejecutores internos (empleados, proveedores, accionistas entre otros) que hacen posible ese compromiso, como plataforma fundamental ineludible en su relación intrínseca para alcanzar dichas generalidades, por ello el rol fundamental que juega la inclusión, el respeto y la equidad como principios humanos ineludibles; asimismo Hahn y Figge (2021) sostienen que “la sostenibilidad social implica asegurar la equidad en la distribución de beneficios y cargas entre los stakeholders y fomentar el respeto por los derechos humanos en las actividades corporativas” (p. 324, traducción propia). Por consiguiente, es necesario aclarar el valor que posee en la operatividad

las interacciones compuestas por los individuos, sus equipos de trabajo y la cultura organizacional como acción saludable, colaborativa y motivadora a sus integrantes.

### ***Dimensión ambiental***

Es ineludible escudriñar la dinámica de las organizaciones en donde se desenvuelven desde una perspectiva de adentro hacia afuera o viceversa, que ocasionan derivaciones sistémicas a sus resultados, esto involucra la ejecución de maniobras que minimicen la degradación sobre el medio ambiente, lo que se conoce como empresas sostenibles o empresas verdes que promueven prácticas de aprovechamiento responsable de los recursos, la limitación de contaminantes y una diligencia eficiente de los residuos. Por ello como lo indica, Ambec y Lanoie (2020), "al adoptar prácticas ambientalmente responsables, las empresas pueden lograr reducciones de costos y aumentos de ingresos, mejorando así su desempeño financiero mientras contribuyen a objetivos sociales y ambientales" (p. 45, traducción propia). En concordancia con lo esbozado la sostenibilidad no debe percibirse como un gasto extra, sino como una jugada a largo plazo, el manejo de su complejidad hará la ponderación entre el éxito empresarial y la sostenibilidad ambiental.

En su análisis, Hahn y Figge (2021) destacan que "las organizaciones dependen de los servicios de los ecosistemas para sus operaciones y enfrentan un escrutinio creciente de los stakeholders para minimizar los impactos ambientales y alinearse con los objetivos globales de sostenibilidad" (p. 322, traducción propia). Al acatar y respetar este principio fundamental hará que todas las organizaciones trabajen alineadas y servir de inspiración para promover los esfuerzos de convivencia que clama agritos el planeta.

Resulta oportuno, señalar la importancia de la aplicabilidad de las dimensiones estudiadas en lo más profundo de su instauración dentro del seno empresarial, ya que será considerado desde

el punto de vista eficiente, holístico e integral; teniendo como guía lo acordado por la Naciones Unidas (ONU) en cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los aportes de la **Teoría del Triple Bottom Line (TBL)** o del Triple Resultado (TBL). Lo que equivale a una conjugación excepcional para la administración empresarial tan demandante y comprometida con la optimización de sus esfuerzos.

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)**

Este tipo de organizaciones tienen como horizonte el bien común, en el 2015 las Naciones Unidas, presento los Objetivos de Desarrollo sostenibles (ODS), que completan las 17 metas globales que deben considerar los países del mundo que la integran, ya que forman parte de sus propósitos.

Para ellos combatir o mitigar la desigualdad, la pobreza, los cambios climáticos y la degradación del entorno natural, es fundamental para conseguir un mundo mejor lleno de oportunidades de crecimiento en todos sus ámbitos, para el empresarial incluir en sus principios organizacionales la sostenibilidad y responsabilidad social significa cambios profundos a sus procesos, estructuras y conducta que los guiaran hacia la efectividad con conciencia.

A continuación, se esbozarán algunos ODS distinguidos anteriormente:

1. **ODS 3:** Garantizar la salud y el bienestar para todas las personas, contribuyendo al desarrollo de una vida sana, acceso y apoyo oportuno a los servicios de salud como derecho fundamental.
2. **ODS 4:** Indica la necesidad de impulsar una calidad de educación, llena de oportunidades de aprendizaje, inclusiva y equitativa, como derecho fundamental y esencial para la vida, con instituciones seguras y mejoradas, capaces de inducir habilidades para el empleo y emprendimiento.

3. **ODS 8:** Propone el desarrollo pleno no solo en lo económico, sino en estabilidad, justicia, protección laboral y social.
4. **ODS 10:** Impulsa la reducción de desigualdades, promoviendo la inclusión en los estándares políticos, sociales y económicos, libremente de prejuicios por raza, credo, discapacidad, genero, nacionalidad, edad, para la igualdad de oportunidades.
5. **ODS 12:** Propicia la satisfacción de las necesidades con uso consiente de los recursos para la producción, distribución y consumo, así como su impacto ambiental.
6. **ODS 13:** Aprobar disposiciones inminentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

Es oportuno señalar la contribución de van Zanten y van Tulder (2021), quienes indican que 'los Objetivos de Desarrollo Sostenible ofrecen a las empresas un marco para crear valor compartido, alineando las estrategias corporativas con el bienestar social y ambiental' (p. 213, traducción propia), el considerar oportunamente estos preceptos que no solo son una moda o tendencia, sino que significan una obligación fundamental para toda organización que ambicione permanecer relevante en el siglo XXI, generando un impacto organizacional.

### **Relación con el enfoque tridimensional**

Sobre la base de las consideraciones expuestas, es imprescindible exaltar el rol protagónico que ejercen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su relación coherente a las dimensiones que apoyan la sostenibilidad;

**Económica:** Por medio de la adopción del ODS 4, 8, se promueve el desarrollo equitativo y sostenible.

**Social:** El apoyo que brinda el ODS 3, 4 y 8 da una luz a la inserción al trabajo como fuente de ingresos (fin de la pobreza) y el ODS 10 (disminución de desigualdades), que promueven el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

**Ambiental:** Con la implementación del ODS 12 y 13 se toman medidas resilientes para proteger el ambiente

### **Modelo Integrado de Gestión del Talento Humano y la Sostenibilidad**

Las crecientes demandas que irradia el bienestar, progreso y equilibrio organizacional sobre los nuevos desafíos empresariales otorgados por la globalización surge como una bandera la sostenibilidad, donde los equipos que conforman el talento humano deben ser altamente competitivos, eficaces, diversos, resilientes, morales, activos, comprometidos, y sobre todo comunicativos, al tono de ir a la par a los desafíos sociales, económicos y ambientales a cuáles se ven inmersos. Las cohesiones de todos estos señalamientos hacen una mezcla perfecta ente el ser humano y el entorno, unidos bajo la premisa de la cultura organizacional, ética, diversidad bienestar laboral, innovación, reclutamiento sostenible, capacitación y desarrollo, evaluación y reconocimiento, que se deben perfilar en armonía hacia los beneficios que recibe, genera a sus colaboradores y retornan para su permanencia, estabilidad, disfrute, gozo.

### **Estrategias Gestión del Talento Humano Alineadas a la Sostenibilidad**

Lograr la efectividad y eficacia de las organizaciones independientemente de su rubro, nivel o clasificación dependerá del compromiso que asumen con la sostenibilidad y en buena parte a la conducción del talento humano. Siendo este el responsable directo de su implementación; siguiendo esta perspectiva, el capital humano significa el principal engranaje que cristaliza las estrategias de triple impacto.

Deloitte (2024) señala que “el grado en que la organización crea valor para las personas como seres humanos, dejándolas con mayor salud y bienestar, habilidades más fuertes y mayor empleabilidad, buenos empleos, oportunidades de avance, progreso hacia la equidad, mayor pertenencia y mayor conexión con el propósito. Esto crea un valor medible para la organización” (p. 15, traducción propia). Toda organización debe preparar a sus colaboradores para la autoconciencia hacia las metas en común considerando:

### ***Cultura Organizacional: El Alma de la Sostenibilidad***

Desde las entrañas de las organizaciones, la cultura organizacional es propia y específica, es la esencia que estimula los comportamientos, actitudes hacia el logro de la misión, visión y objetivos empresariales, estimulada por las normas, creencias, valores y practicas dentro de las estructuras y procesos organizacionales, basados en los estándares socio culturales y ambientales sobre los cuales se sustenta la sostenibilidad, en esa interrelación se crea la identidad, pertenencia, adaptabilidad y la corresponsabilidad que es percibida, aprendida, transmitida y por ende ejecutada por sus miembros y afines, donde la responsabilidad del entorno natural y social forma parte de su perfil. Lo que se establece como la alineación entre la esencia de la empresa y lo Ambiental-Social-Gobernanza (ASG) que en ingles representa Environmental-Social-Governance (ESG).

Por consiguiente, Jorgji et al. (2024) señalan que "la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la integración de los principios ESG, transformándolos de un simple cumplimiento en una fuente de ventaja competitiva" (p. 150, traducción propia). En este sentido, el desarrollo del talento humano se convierte en el puente entre dos momentos: donde sostenibilidad no es una opción, sino una obligación moral, por lo tanto, fundar un clima organizacional de respeto, valores, principios, cumplimientos de las normas establecidas,

asertividad en la toma de decisiones con intereses a la mancomunidad empresarial representará el éxito ganar-ganar de la gestión en general.

### ***Ética: El Faro que Guía la Acción***

Toda institución debe tener como brújula la ética, en los establecimientos de su cultura organizacional, ella es la que marca la pauta en los procedimientos no solo en materia de gestión del talento humano sino en la naturaleza para la cual es creada y debe ser adoptada por todos sus niveles, aporta mayor reputación y confianza. De acuerdo con López-Galiacho (2024) “la ética es siempre el camino más recto y más virtuoso y, además, acaba por ser el más rentable, aunque en términos empresariales conlleve unos dígitos de coste el asumirlo (p. 40). Por esta razón, la administración del talento se transforma en custodio de la integridad, garantizando que toda acción favorezca el bienestar colectivo.

### ***Diversidad: La Riqueza de la Pluralidad***

Con el transcurrir del tiempo la administración organizacional ha cambiado la forma de coordinar el capital humano en razón a los desafíos y perspectivas de la época, donde la información, innovación tecnológica y el conocimiento que posee el talento humano juegan papeles fundamentales, por ello garantizar su búsqueda y retención, así como el aprovechamiento de todas las características, competencias y habilidades que posee una persona o grupo de personas en su buen sentido es el norte de la misma. La diversidad bien capitalizada se convierte en aliada de la competitividad, el dominar el principio de que todas las personas son distintas y que poseen diferentes intereses, pero que hay que organizarlas y motivarlas a cumplir un objetivo en común es la primera esencia del administrador del talento humano, siendo su segunda, la atención a los estereotipos percibidos como el grupo racial o étnico al que formen parte, las creencias, la edad y

sexo, representa el éxito en su gestión y será el combustible que mueva a la organización y por supuesto a su sostenibilidad, en su sentido más amplio.

Por esta razón, Ely y Thomas (2020), "para beneficiarse plenamente de la mayor diversidad racial y de género, las organizaciones deben adoptar una orientación de aprendizaje y estar dispuestas a cambiar la cultura corporativa y la estructura de poder" (p. 110, traducción propia). La gestión del talento humano que asuma rasgos de inclusividad fortalece su cultura y diseño organizacional orientado hacia un clima agradable, participativo y democrático.

### ***Bienestar Laboral: El Sustento del Capital Humano***

En el sentido más amplio, se determina que el bienestar laboral incluye los aspectos mentales, emocionales y físico de sus integrantes, a su vez es la suma de todas las perspectivas analizadas anteriormente, evidentemente, Borg y Buhagiar (2023) afirman que "las iniciativas de bienestar de los empleados mejoran el compromiso, la satisfacción y la retención, contribuyendo significativamente al éxito organizacional a largo plazo" (p. 3, traducción propia). Para ello establecer el tipo de comportamiento ciudadano organizacional que asume el talento humano en su disposición de percibir la sostenibilidad como patrón de conducta que permita encaminar positivamente sus esfuerzos, será el reto de todas las organizaciones enmarcadas en este principio de sobrevivencia empresarial.

La contraprestación que reciben con justicia, reconocimiento, liderazgo, equipos de trabajo efectivos y fortalecidos, confianza y el compromiso hacia la mejora de la calidad de vida laboral con condiciones de respeto, tolerancia, equidad, pluralismo, compañerismo. En general el manejo, la orientación y el reforzamiento se convierten en los aliados de los administradores por una sana relación laboral que se centra en el desempeño, reduciendo el ausentismo, movimiento de personal

y aumentando la productividad con la primicia que representa la sostenibilidad organizacional con una imagen corporativa de su capacidad de asumir los cambios a la altura de los retos.

### ***Innovación: El Motor del Cambio***

La innovación es la herramienta que ayuda generar y aplicar ideas novedosas y provechosas, es el motor que fomenta la sostenibilidad. Las organizaciones que poseen cultura de innovación no solo se adaptan a los cambios, sino que lideren a la transformación hacia un mundo más sostenible. De acuerdo con (Garzón 2013, como se citó en García y Quiñones, 2022) manifiesta que “los componentes fundamentales de la innovación son: las habilidades de las personas, medidas de innovación, informática y procesos administrativos, que si bien de manera focalizada se destaca al recurso humano como ente de importante en la adaptación al cambio. (p. 81). La gestión del talento humano, al identificar, impulsar y mantener a los innovadores, se convierte en un propulsor de transformación que fomenta la sostenibilidad desde el interior.

Hechas las consideraciones anteriores, el vínculo entre talento humano y sostenibilidad es una conexión inseparable que alimenta al contenido que son los talentos (personas), la cultura organizacional que la integran los valores, principios, estilo de administración, clima organizacional, y el participación e incentivos, el diseño organizacional que rige la estructura, diseños depuestos, trabajo en equipo y las interconexiones. El bienestar laboral, la ética, innovación, diversidad, propiciando un clima perpetuado de estabilidad, confort y compromiso, por lo tanto, no debe ser visto de forma individualizada ni aislada, ya que están entrelazados bajo un mismo propósito. En ese trayecto, el capital humano no solo se desempeña como un acompañante, sino que funciona como un orientador que asegura que cada progreso hecho esté en la ruta adecuada.

Dicho de este modo, para afianzar esta vinculación, las organizaciones disponen de las siguientes herramientas:

***Reclutamiento Sostenible “Contratar con Futuro”***: Prevalecer la elección de postulantes con valores que se ajusten a los elementos de la sostenibilidad, reflexionando en sus capacidades técnicas como su contribución a las decisiones sociales y ambientales.

***Capacitación y Desarrollo “Aprender Hoy y Liderar Mañana”***: Ofrecer adiestramiento como una herramienta que le permita a los trabajadores enfrentar los desafíos con responsabilidad, ética y moral

***Evaluación y Reconocimiento “Valora el Esfuerzo y Celebra el Logro”***: Crear procedimientos de valoración considerando la brújula que proporciona el triple impacto, propiciando la participación de los asociados a la sostenibilidad organizacional.

Con base a la situación descrita, se considera la sostenibilidad no es una premisa aislada de consideración, por lo que debe ser vista en su forma más esencial como los holísticamente, integral e impulsadora a los grandes cambios que demanda la dinámica de las organizaciones

### **Sistema de Indicadores de Impacto: Relevancia para las organizaciones**

Este no solo representa el informe de los resultados obtenidos en periodos seleccionados o dirigidos, no es el cristal de visualización de los procesos ejecutados en las organizaciones su dimensión de uso va más allá, su función principal es dar información fidedigna de la salud organizacional, es la brújula visible que guía la alineación de la gestión del talento humano y la sostenibilidad, para la capacidad de participación en los mercados tanto nacionales como mundiales, por lo tanto son la piedra angular que mide o valora lo que se hace o se deja de hacer en su esfuerzos por dominar y permanecer, quienes los adopten aseguran su futuro quienes lo ignoren perecerán hundidos en su propia ignorancia. Propiciando la información oportuna para la

toma de decisiones asertiva que orientan los cambios trascendentales en lo que ven hoy en día las organizaciones.

El asumir los principios de los ODS además de permitir a las compañías crear un impacto positivo a la humanidad, adiciona ventajas estratégicas visibles en los mercados competitivos:

**Competitividad:** El Incluir procedimientos con modelos globales asienta el camino y viabilidad de estar en mercados de los gigantes corporativos.

**Reputación:** Las estructuras casadas con la sostenibilidad proporcionan mayor confianza a sus asociados (empleado, proveedores, clientes, accionistas entre otros).

**Mitigación de riesgos:** El asumir la existencia proactiva de escenario que alteren o signifiquen una amenaza a la funcionabilidad organizacional o su entorno, como lo es el cambio climático, trae consigo el ver oportunidades de crecimiento en su operatividad, cumplimiento de las normativas, la preservación y realce de la imagen empresarial.

**Alineación con la Teoría del Triple Bottom Line (TBL) o Teoría del Triple Resultado:** Es considerada como la filosofía en la globalización, acuñada por John Elkington en 1994, esta teoría se ha solidificado como un cimiento en la gestión sostenible, apoyando a la gestión del talento humano como factores primordiales en los procesos empresariales. Orientado a que su primicia propone que el éxito institucional no debe calcularse exclusivamente por sus resultados financieros (Ganancia), por el contrario, se debe entrelazar su repercusión en las personas (Gente) y en el medio ambiente (Planeta), donde esta triada empresarial es la que marca la pauta en el liderazgo del manejo efectivo de los negocios en la era modernizada, industrializada y sobre todo humanizada.

En referencia a todo lo planteado es ineludible pensar que como organización es difícil asumir este reto de modelo de gestión: pero es allí la brecha existencial de las grandes

cooperaciones en relación a las pequeñas y medianas que aun sabiendo de su existencia y jurisprudencia no se alinea a su cumplimiento, Gamboa et al. (2022) afirman que “desarrollo orientado a la sostenibilidad, por lo cual debe ser evaluada por sus grupos de interés, no solamente en términos de beneficios económicos, sino también por sus logros equitativos y justicia social a favor de la protección del medioambiente” (p. 430). En la realidad, este enfoque demanda la ejecución indispensable de cada una de las dimensiones analizadas.

Por consiguiente, los ODS establecen un referencial para conducir asertivamente a las organizaciones altamente competitivas o en vías, para funcionar en estilos de negocios con desarrollo sustentables. Su adopción en las estrategias corporativas como indicadores de impacto no tiene discusión, deben ser acogidas obligatoriamente no solo por el beneficio de la organización sino su influencia al entorno, que le garantizará su estabilidad y persistencia, así como satisfacción en la gestión del talento humano.

### **Bases legales**

Corresponde al ordenamiento jurídico que preside la presente investigación bajo las normativas y lineamientos vigentes, que no solo respalda la importancia de la sostenibilidad organizacional y la gestión del talento humano. Sino que, abordando sus inicios para ejecutar la implementación de las mismas en el ámbito empresarial venezolano, dando así los indicios para sus regularizaciones por parte del estado.

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Promulgada el 20 de diciembre de 1999.

Se considera esta ley como la principal de los ordenamientos jurídicos representa la suprema norma con que se rige el país, la Constitución. En referencia a lo establecido en su Artículo 112 que todas las personas tienen derecho a realizar cualquier actividad económica

legalmente instituida, para ello cuenta con una serie de organismos para su celebración y regularización. Por su parte el Artículo 87 esboza el derecho al trabajo y la obligación del Estado de promover políticas que garanticen condiciones laborales dignas y justas, para una estabilidad y desempeño cónsono.

Adicionalmente considerar el siguiente enunciado da pie a la fundamentación de la investigación, el Artículo 127 expone el derecho a un ambiente sano, seguro y ecológicamente equilibrado, lo que implica que las empresas deben adoptar prácticas sostenibles que minimicen su impacto ambiental, por ello la ejecución de políticas que busquen su preservación. Dicho de este modo todas las disposiciones respaldan la necesidad de alinear la gestión del talento humano con principios de sostenibilidad, tal como se plantea en los objetivos de la investigación, donde se busca diseñar un modelo que promueva la sostenibilidad organizacional en Inversiones y Construcciones Azoca, CA., como objeto de estudio pero que además sirva para otras instituciones que lo requieran para preservar el medio ambiente sin detener el desarrollo empresarial y social.

2. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT). Gaceta oficial del 07 de mayo del 2012 según el nro. 6.676

Esta ley se establece por la protección de los derechos irrenunciables de los trabajadores y trabajadoras sin menos cavar sus derechos humanos, la LOTTT establece en su artículo 295 la formación esencia del proceso social de trabajo, la cual es colectiva, integral, continua y permanente, basándose en la difusión de los valores éticos, de tolerancia, justicia, solidaridad, paz y respeto a los derechos humanos, que caractericen a toda organización sin importar si es con o sin lucro.

Asimismo, es necesario considerar las disposiciones que emana el Artículo 21 por su establecimiento en cuanto al Principio de no discriminación en el trabajo, muy considerado

actualmente por esta sociedad cambiante. Por ello, los objetivos específicos 1 y 2 de la investigación, tienen aceptabilidad de ejecución para constatar las prácticas actuales y diseñar las estrategias de gestión del talento humano aunadas al fortalecimiento de la sostenibilidad como parte del horizonte de este estudio, que permita a la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA trabajar en función de la inclusión, la igualdad y equidad.

3. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) Gaceta Oficial el 26 de julio del 2005 bajo el Nro. 38236

4. Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial del 22 de diciembre 2006 bajo el Nro. 5.833 Extraordinario

Por el apoyo que ofrece esta ley, se consideran relevante los Artículos 3, 4 y 8 principalmente, donde se establece el principio de que todas las personas tienen el deber de proteger el ambiente y contribuir a su preservación oportuna, eficiente y apegada a dicho ordenamiento jurídico.

5. Ley de Gestión de la Diversidad Biológica. Publicada en Gaceta Oficial el 1 de diciembre del 2008, bajo el Nro. 39.070

De igual forma que la Ley anterior, esta contribuye en toda su articulación para la sustentación jurídica de esta investigación, señalando los siguientes artículos 5, 12, 25 y 127, lo que no sugiere es que los restantes no son pertinentes. Por el contrario, deben de ser considerados en el estudio sobre la base de sus principios sus principios en cuanto a la promoción, conservación y el uso sostenible de los recursos naturales, considerada en la dimensión ambiental para el desarrollo de la sostenibilidad organizacional, en cuanto a la empresa Inversiones y Construcciones Azoca CA, está significa su asimilación de forma imperante, así como para cualquier otra empresa, siendo la misma necesaria para el manejo organizacional que fomente el trato hacia el impacto

ambiental y responsabilidad ecológica en todos sus asociados, es por ello que dicho planteamiento en el diseño de estrategias e indicadores de la sostenibilidad están muy marcados en el desarrollo guiado de la investigación no solo en este ámbito de estudio sino para cualquier otro que asuma su compromiso.

#### 6. Ley de Responsabilidad Social Empresarial (2014)

Su consideración en la investigación representa un marco referencial para todas las empresas sea cual sea su tamaño ya que todas deben de estar alineadas a sus mandatos, es por ello que el Objetivo Especifico 3, persigue el propósito de aportar un sistema de lineamientos que establezcan indicadores de gestión de talento humano en la sostenibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca CA, con la puesta en acción de las prácticas laborales justas, inclusivas y sostenibles que promuevan la valoración y la contribución a los actos operativos y gerenciales.

#### 7. Plan de la Patria (2019-2025)

Es necesario para darle mayor argumentación a la investigación en Venezuela considerar los señalamientos aportados por el Plan de la Patria, ya que constituye la política desarrollada en la dinámica social, cultural y económica, por consiguiente, mencionar el Objetivo Nacional 5.1, que difunde la sostenibilidad y la justicia social en un modelo ecosocialista, es por ello que la investigación tiene que considerar este principio con sus estrategias para la gestión altamente eficiente.

### **Operacionalización de Variable**

Todo trabajo de investigación la operacionalización de variable es fundamental para su proceso metodológico, siendo un punto clave en la investigación científica, que consiente convertir conceptos abstractos en elementos medibles y observables, para así lograr profundizar el estudio.

Dentro de este orden de ideas, Arias Gonzáles (2021) indica que “la operacionalización de variables se refiere a un conjunto de actividades que se realizan después del análisis teórico y práctico de las variables, permitiendo conocer qué instrumento se debe utilizar para obtener resultados claros” (p. 6). En el presente estudio se visualiza la variable contenida en la teorización "Gestión del Talento Humano”.

Por consiguiente, es necesario identificar los pasos inmersos para su desarrollo metodológico, el primer paso para operacionalizar una variable es definirla conceptualmente, es decir, establecer su significado teórico dentro del marco de la investigación, desmenuzando sus constructos para entender y resolver problemas científicos. Posteriormente se debe proceder a continuar una vez definida, se procede a identificar sus dimensiones, que son los aspectos específicos que componen la variable, estas dimensiones permiten organizar y estructurar el análisis de la variable en partes más manejables, es decir, con la descripción de determinadas cualidades o atributos de la persona, objeto o fenómeno de estudio, de esta forma extraídas ya las dimensiones.

Dentro de este orden de ideas, se debe establecer los indicadores para cada dimensión de estudio, siendo estos elementos medibles que simbolizan propiedades precisas de la variable considerada que sirvieron de apoyo o soporte del estudio.

Para dar continuación, a la operacionalización, se debe proceder una vez definidos los indicadores, a la selección de los instrumentos de medición adecuados, como encuestas, entrevistas o análisis documental, para recopilar y analizar los datos necesarios dentro de la investigación. Por consiguiente, es necesario validar la operacionalización, certificando que los indicadores representen fielmente la variable conceptual, con precisión y exactitud, lográndose mediante revisiones teóricas, pruebas piloto o consultas con expertos para determinar que los resultados de

la investigación estén libres de errores por ello la claridad, coherencia, validez y confiabilidad de la investigación son imprescindibles.

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

**Objetivo General:** Analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional

Objetivos Específico	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Diagnosticar las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, identificando fortalezas y áreas de oportunidad en relación con la sostenibilidad organizacional.	Gestión del Talento Humano	Prácticas actuales de GTH	Atracción Desarrollo Retención Motivación	1 – 2 3 – 4 5 – 6 7 - 8
		Sostenibilidad Organizacional	Económica Social Ambiental	9 10 11
Estrategias de gestión del talento Humano alineadas a la sostenibilidad		Cultura Organizacional: Ética Diversidad Bienestar Laboral Innovación: Reclutamiento Sostenible Capacitación y Desarrollo Evaluación y Reconocimiento	12 – 13 14 15 16 17 18 19 20	
Elaborar lineamientos para un sistema de indicadores que permita medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.		Este objetivo se dará respuesta con el 1 y 2		

Fuente: Elaboración Propia

## CAPITULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se esboza la estructura de la investigación, describiendo paso a paso las perspectivas metodológicas, las técnicas y los procesos que seguirá el estudio. Seguidamente se expone cada una de las fases o elementos claves que integran este apartado investigativo. Partiendo de una explicación breve en apoyo a cada disposición metodológica asumida en su concordancia con el problema de investigación planteado.

#### **Tipo y Nivel de Investigación**

##### **Tipo de investigación**

El enfoque en el cual se enmarca esta investigación es el mixto (cuantitativo-cualitativo), debido a que se nutre de un análisis de categoría numérica con el razonamiento de la extracción cualitativa expresadas por sujetos de la investigación. Según Office of Behavioral and Social Sciences Research (2021) indica que “los métodos mixtos permiten usar pensamiento inductivo y deductivo, compensar limitaciones de la investigación cuantitativa o cualitativa, y maximizar fortalezas de cada dato para comprender problemas” (p. 2, traducción propia).

Lo que significa que para el estudio genera una interconexión que admite evaluar las prácticas de Gestión de Talento Humano que es el sentido cuantitativo, a su vez exponer, vislumbrar y acercarse a las opiniones de los empleados por medio del método cualitativo.

##### **Nivel de investigación**

Se utilizó para el presente estudio la clasificación en el nivel de investigación descriptiva y propositiva por las siguientes razones. La investigación descriptiva permite diagnosticar las prácticas actuales de gestión del talento humano en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.,

identificando fortalezas y áreas de oportunidad. A partir del diagnóstico se da origen al plan de mejora con el uso de la investigación propositiva, ya que con los hallazgos encontrados se diseñarán las estrategias y un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional, sin requerir su implementación de forma inmediata.

La investigación descriptiva, según Sabino (1992, citado en Guevara Alban et al., 2020), se define como “el tipo de investigación que describe características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, con criterios sistemáticos que establecen su estructura o comportamiento” (p. 166). La investigación propositiva, según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2023), “busca generar conocimiento práctico para resolver problemas y proponer soluciones mediante métodos sistemáticos” (p. 48).

### **Diseño de la investigación**

El presente estudio se desarrolló bajo una sucesión de pasos generados estratégicamente de manera que aborden el planteamiento del problema de forma conveniente que conciban respuestas a las interrogantes del estudio. La actual investigación se dirigió bajo el diseño no experimental, transversal y de campo. Siendo experimental debido a que no se manipula la variable, se observan y se analizan las prácticas actuales de gestión del talento humano existentes en la empresa, como lo afirman Valdés et al. (2023), “el diseño no experimental se caracteriza por observar los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin manipulación de variables” (párr. 5).

La investigación empleó un diseño transversal, ya que los datos se recolectaron en un momento específico, reflejando la situación existente. Cvetkovic-Vega et al. (2021) señalan que “el elemento clave que define a un estudio transversal es la evaluación de un momento específico y determinado de tiempo” (p. 180). Finalmente, la investigación es de campo, pues la información

se obtuvo directamente de empleados y gerentes en su ambiente laboral. Sandoval-Forero (2022) define la investigación de campo como aquella que implica “ir donde están los hechos, donde está la población, donde está la realidad” (p. 17).

### **Técnica de recolección de datos**

Permiten a los sujetos apoderarse de la investigación que se realiza, las mismas integran una serie de técnicas que para este estudio serán la encuesta, entrevistas semiestructuradas y el análisis documental, la cual va de la mano del enfoque metodológico como lo es el mixto y del objeto de estudio siendo el caso la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Según Gómez-Morales y Morales-Paredes (2022), “las técnicas de recolección de datos son fundamentales en el proceso investigativo, ya que permiten recolectar la información necesaria para analizar los fenómenos estudiados” (p. 41).

Encuestas: A los empleados de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. se le aplicarán cuestionarios estructurados con el propósito de recoger los datos cuantitativos sobre las prácticas de gestión del talento humano ejercida.

Entrevistas semiestructuradas: Para recabar la información cualitativa pertinente a las estrategias y retos que presenta la gestión de talento humano en la empresa, se efectuará las respectivas entrevistas.

Análisis documental: Proyectando la situación de la empresa se procederá a una revisión minuciosa a la documentación interna, con el propósito de verificar los procesos que se realizan tanto en las políticas de recursos humanos, como los informes de sostenibilidad y los programas de capacitación que rigen la empresa para su funcionamiento y cumplimiento de los convenios, tratados y leyes.

## **Instrumentos**

Los instrumentos de investigación son cruciales en todo estudio científico por su importancia práctica, ya que permiten recopilar información o datos de manera organizada y secuencial sea cuantitativa, cualitativa o mixta como lo es en este caso, para la presente investigación se usarán el cuestionario, guía de entrevista, seleccionados deliberadamente para obtener la información que cumpla con las características de un trabajo de investigación como lo es la validez, confiabilidad y relevancia para responder a las interrogantes planteadas. De esta manera, Gómez-Morales y Morales-Paredes (2022) señalan que “la combinación de diferentes técnicas de recolección de datos posibilita una mayor comprensión del objeto de estudio, al integrar perspectivas que enriquecen el análisis investigativo” (p. 47).

**Cuestionario:** Se ha seleccionado el cuestionario con preguntas cerradas, debido a que permite la sistematización de las respuestas a través de tablas y gráficos que proporcionan una visualización y análisis más objetivo de los resultados. El mismo está integrado por ítems diseñados en la escala de Likert donde se presenta cuatro opciones de respuestas, para medir la percepción de los trabajadores sobre las prácticas de gestión del talento tales como: Siempre (4), Frecuentemente (3), Ocasionalmente (2) y Nunca (1). (Ver Anexo 2). Adicionalmente requiere de un esfuerzo mínimo de los respondedores a quienes no se les solicita escribir, desarrollar ideas o pensamientos, sino que su energía se direcciona a seleccionar la alternativa de su preferencia, lo que proporciona un tiempo de respuesta reducido y la eliminación del estrés considerablemente.

**Guía de entrevista:** Consiste en una conversación entre el entrevistado y el entrevistador dirigida y registrada para proporcionar la producción del discurso sobre el tema definido, presentando preguntas abiertas que proporcionen la profundización de aspectos claves para la investigación en cuanto a la gestión del talento humano y la sostenibilidad llevada a cabo por los

gerentes de recursos humanos, gerente administrativo y general de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. La ventaja que proporciona es que sus mismos actores serán los que suministrarán de viva voz los datos pertinentes, debido a su importancia y relevancia de la información se hace más efectivo el sondeo de las áreas de interés para la presente investigación.

## **Población y Muestra**

### **Población**

Según Willie (2024), la población en investigación se define como “el conjunto o grupo de todas las unidades a las que se aplicarán los hallazgos de la investigación” (p. 76, traducción propia). Es decir, se representa por el universo de objetos, eventos o como es el caso de esta investigación los sujetos que intervienen en el interés de estudio, los cuales son definidos en su conformación por 45 empleados directos de Inversiones y Construcciones Azoca, C.A, incluyendo personal gerencial, administrativo y operativo

**Tabla 2.**  
**Población del estudio**

<b>Personal de Inversiones y Construcciones Azoca, C.A,</b>	<b>N° de Empleados</b>
Gerencial	3
Administrativo	12
Operativo	30
<b>Total, Población de Estudio</b>	<b>45</b>

*Nota: Esta tabla muestra el Personal de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.*

Fuente: Elaboración Propia

### **Muestra**

Está representada por un subconjunto de la población de estudio, para esta investigación cuyo tamaño es reducido se trabajará con el censo, lo que quiere decir que comprenderá a todos los empleados en el estudio, garantizando la participación entera de la población aumentando así

la confiabilidad de los resultados obtenidos. Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres (2023) indican que “cuando la población es pequeña y accesible, se puede realizar un censo, que consiste en estudiar todas las unidades de la población, lo que elimina errores de muestreo y asegura representatividad” (p. 285).

## **Validez y Confiabilidad**

### **Validez**

En lo que se refiere a la validez del estudio se ejercerá por medio de su contenido, por lo que se diseñará los instrumentos de recolección de datos (cuestionario y guía de entrevista), considerando la indagación teórica como fuente y la consulta de juicio de expertos en gestión del talento humano y sostenibilidad organizacional. Para lo cual se seleccionó a tres (3) profesionales, dos (2) expertos en contenido y uno (1) en metodología.

A quienes se le entregará el cuestionario y la guía de entrevista, anexando la tabla de operacionalización de la variable y un cuadro de observaciones donde cada experto indicará su informe con relación al instrumento evaluado, aportando sus ideas en la optimización de los ítems en concordancia con los objetivos planteados, la variable, dimensiones y sus indicadores, una vez efectuado los expertos emitirá su carta de validación en señal de conformidad para la implementación de los mismos. (VER ANEXO NRO 3).

Dentro de este marco, es preciso realizar un ensayo piloto con una reducida muestra de empleados para ajustar y mejorar los instrumentos de ser necesario. Evidentemente, el aporte de Gómez-Morales y Morales-Paredes (2022) afirman que “la validez de contenido asegura que los instrumentos de recolección de datos midan efectivamente las variables que se pretende investigar, siendo un paso crucial en el diseño metodológico” (p. 43).

## Confiabilidad

La confiabilidad para el presente estudio juega un papel muy importante, ya que ella proporciona la consistencia y estabilidad interna de las preguntas formuladas en el cuestionario, lo que le proporcionará seriedad y fundamento al estudio, evaluándose mediante el coeficiente de alfa de Cronbach, cuyo valor si igual o superior 0,7 se considera aceptable, señalando que el instrumento posee confiabilidad, proporcionando fundamento al estudio realizado, validando la medición de los ítems en concordancia con la variable como lo es: Gestión del Talento Humano.

Para establecer este valor, se agrupan las respuestas de los participantes y se calcula usando la fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \cdot \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

Dónde:

(N): es el número de ítems

$\sum s_i^2$ : Suma de las varianzas de los ítems

$s_t^2$ : Varianza total de los puntajes

Este cálculo efectuado manualmente o con software estadístico como SPSS o Excel, confirma la consistencia interna; si el resultado es  $\geq 0.7$  asegura la confiabilidad del instrumento. Según Zakariya (2022), “el coeficiente alfa da información solo sobre el grado de interrelación de un conjunto de ítems que miden un constructo” (“Cronbach’s Alpha and Reliability Coefficient,” párr. 2; traducción propia). De esta manera, se afirma que el instrumento genera información confiable, que sustenta los resultados obtenidos en la investigación.

## **Técnicas de Análisis de los Datos**

En toda investigación es necesario efectuar procedimientos sistemáticos comenzando por organizar, interpretar y darle sentido a los datos recogidos, utilizando cualquiera de los métodos en estudios sean cuantitativos o de categorización y de codificación en investigaciones cualitativas, proporcionando así a la investigación las respuestas a las interrogantes planteadas, siendo para este caso el enfoque mixto.

### **Análisis cuantitativo**

Las informaciones derivadas de las encuestas efectuadas se razonarán minuciosamente a través de la estadística descriptiva tales como: frecuencias, medias y porcentajes, para sintetizar y revelar la información obtenidas de los ítems que integran cada indicador, a su vez la dimensión y por ende la variable Gestión del Talento Humano, donde se efectuará pruebas de correlación para determinar su relación en beneficio de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A, lo cual le dará más relevancia a la investigación.

### **Procedimiento de Clasificación de la Información**

Representa la guía para efectuar la clasificación y organización de la información recolectada, la cual se efectuará de forma siguiente:

Datos cuantitativos: A través de la utilización de tabulación de las hojas de cálculo para posteriormente realizar el procesamiento por el software estadístico proporcionado por las herramientas del SPSS o Excel, para elaborar las tablas, gráficos con sus respectivas medidas de tendencia central, que proporcionan la visualización de la información rápida, precisa y simplificada.

Datos cualitativos: Las respuestas de las entrevistas efectuadas se transcribirán, se realizará la codificación de los temas trascendentales para la investigación utilizando el software de análisis cualitativo que suministra Atlas ti o NVivo.

Integración de los datos: Este paso consistirá en tomar los resultados obtenidos tanto cualitativos como cuantitativos conjugándolos para expresar el panorama completo de la investigación, donde sus resultados servirán a la toma de decisiones en las prácticas de gestión de talento humano para un modelo sostenible en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del capítulo expresa los resultados del estudio efectuado en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, basados en el planteamiento el problema y la operacionalización de las variables, apoyados en las bases teóricas que sustentan la investigación, a través de la aplicación del cuestionario a los participantes. Procediendo a la aplicación de la estadística descriptiva se agrupación de las respuestas por cada ítem de acuerdo a las alternativas suministradas, seguidamente se establecen los porcentajes de frecuencia de las mismas, para luego agrupar las repuestas sobre la tendencia de acción de cada indicador, que a vez expresa el valor de cada dimensión que se agruparon para determinar la variable de investigación como lo es Gestión del Talento Humano.

El análisis de los resultados plasmados se presenta en tablas y gráficos de barra estadísticos, que expresan de forma cuantitativa los resultados obtenidos utilizando un baremo para enmarcar los datos en la investigación de manera clara y precisa, lo que resaltará la importancia de la investigación para la empresa como cualquier otra del ramo o que desee analizar las estrategias de gestión del talento humano para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional.

**Tabla 3**

Baremo para calcular el valor promedio del indicador/dimensión y variable

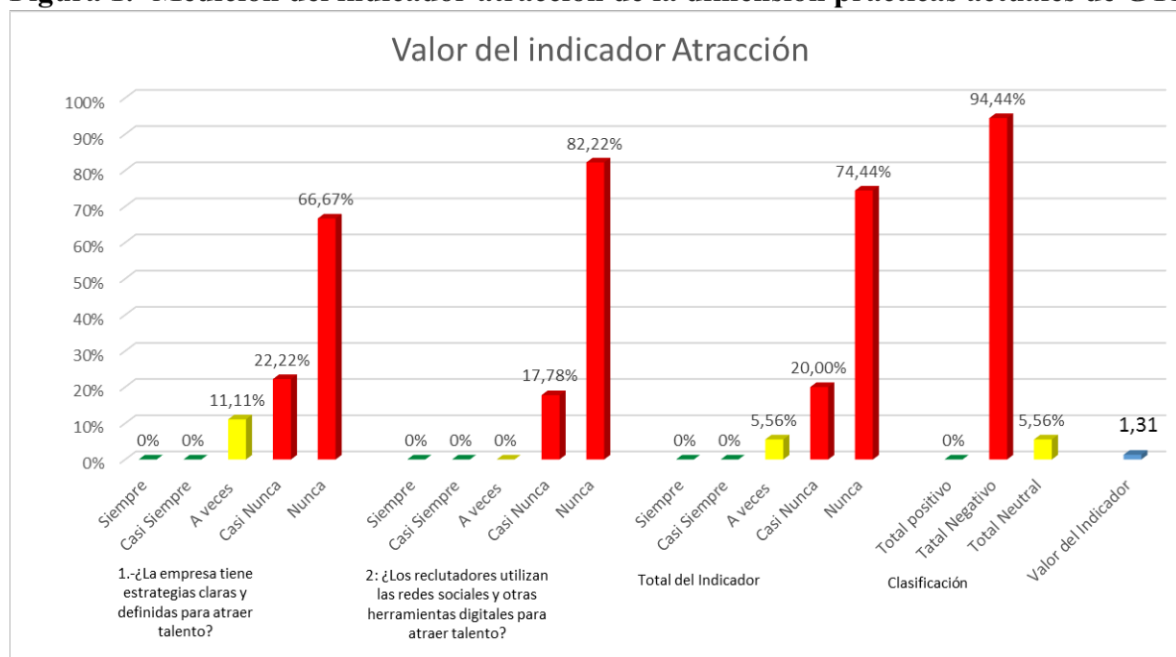
Clasificación	Categorías	Rango
Positivas	Siempre	5
	Casi Siempre	4
Neutra	A veces	3
	Casi Nunca	2
Negativa	Nunca	1

Nota: Esta tabla muestra el puntaje por rango para la clasificación de cada categoría. Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4**Dimensión: prácticas actuales de GTH **Indicador:** atracción

Indicador	ITEMS	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador	
		CATEGORIAS													
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA							
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca					
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Atracción	1.- ¿La empresa tiene estrategias claras y definidas para atraer talento?	0	0	0	0	5	11.11	1	22.22	3	66.67	45	33,33		
	2.- ¿Los reclutadores utilizan las redes sociales y otras herramientas digitales para atraer talento?	0	0	0	0	0	0	8	17.78	3	82,22	45	50		
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	5	5,56	1	20	6	74,44			1,31	
	Cálculo del valor según el baremo					15		36		67		90			
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		5,56		20		74,44					
		0				5,56				94,44					

Nota: Esta tabla muestra las Prácticas actuales de Gestión del Talento Humano en atracción de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 1.- Medición del indicador atracción de la dimensión prácticas actuales de GTH**

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla 3 y gráfico 1, se evidencia que en relación a la pregunta 1 sobre las estrategias claras y definidas para atraer talento, la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, no las posee, ya que los encuestados se inclinaron a la opción nunca en un 66,67%, casi nunca en un 22,22% y a veces en 11,11%, por su parte casi siempre y siempre no fueron consideradas quedando en 0%. La pregunta 2, los reclutadores utilizan las redes sociales y otras herramientas digitales para atraer talento, sus repuestas fueron contundente al manifestar que en un 82,22% nunca las usan, el renglón de casi nunca quedó conformado por un 17,78% mientras que a veces, casi siempre y siempre su resultado fue 0%.

El total del indicador por categorías en la agrupación de las dos preguntas, se puede visualizar la inclinación consistente al expresar que la atracción en la empresa es deficiente, en su medición un 74,44% de los encuestados opinaron que nunca se da, seguida bajo el mismo esquema casi nunca con un 20%, por su parte otros dicen que a veces en una minoritaria respuesta de 5,56%,

quedando en 0% casi siempre y siempre. Lo que conlleva a determinar el indicador atracción de acuerdo a la tabla de baremo seleccionada, al visualizar su clasificación en referencia al rango otorgado, respuestas positivas fue 0%, quedando efectivamente comprobado que el personal posee una percepción abrumadoramente negativa en un 94,44% y solo un 5,56% fueron respuestas neutras.

Lo que es oportuno señalar que el indicador atracción en la empresa queda representado con un valor de 1,31% en su escala del 1-5, lo que indica la falta de estrategias claras para atraer talento sostenible y uso limitado de herramientas digitales en reclutamiento, posicionándose como extremadamente desfavorable, evidenciando la necesidad imperiosa de mejorar las estrategias de atracción del talento por ser parte esencial de la sostenibilidad organizacional, como establece Fandos Catalinas (2024), el considerar estas pautas favorece a la empresa ya que tiene la posibilidad de captar los perfiles potenciales, reduce costos y puede dar a conocer su marca como empleadora fortaleciendo su imagen corporativa, siendo un área muy sensible en la gestión de talento humano. Por lo que se recomienda que la empresa de prioridad a la creación e implementación de estrategias para la atracción de talento humano reflexionando sobre el uso y adopción de las herramientas digitales.

**Tabla 5**

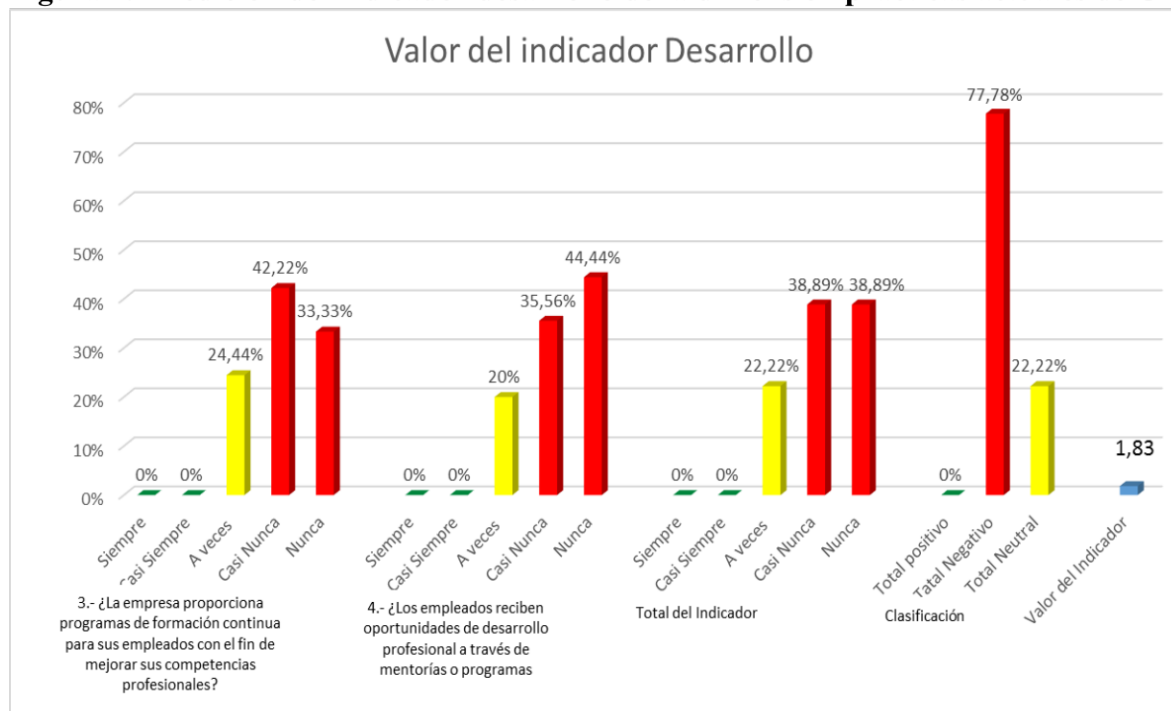
Dimensión: prácticas actuales de GTH

Indicador: desarrollo

I n d i c a d o r	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje											Total Frecuenci a	Total %	Valor Indic ador
	ITEMS	CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Desarrollo	3.- ¿La empresa proporciona programas de formación continua para sus empleados con el fin de mejorar sus competencias profesionales?	0	0	0	0	11	24,44	19	42,22	15	33,33	45	33,33	
	4.- ¿Los empleados reciben oportunidades de desarrollo profesional a través de mentorías o programas internos?	0	0	0	0	9	20	16	35,56	20	44,44	45	33,33	
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	20	22,22	35	38,89	35	38,89			1,83
	Cálculo del valor según el baremo					60		70		35		90		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		22,22		38,89		38,89				
	0				22,22		77,78							

Nota: Esta tabla muestra las Prácticas actuales de Gestión del Talento Humano en desarrollo de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 2.- Medición del indicador desarrollo de la dimensión prácticas actuales de GTH**



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los resultados**

En cuanto a la tabla nro.4 y gráfico nro. 2 correspondiente al ítem nro. 3, los encuestados respondieron casi nunca en un 42,22%, seguido de nunca en un 33,33% y a veces en un 24,44%, infiere que la empresa Azoca, no proporciona programas de formación continua para sus empleados con el fin de mejorar sus competencias profesionales, lo que indica que sus esfuerzos son inapreciables e inconsistentes, adicionalmente el ítem nro. 4 lo acompaña con un resultado de 44,44% nunca, 35,56% casi nunca y un 20%, es igualmente desalentador, al opinar los empleados su baja percepción en el recibimiento de oportunidades de desarrollo profesional a través de mentorías o programas internos, representando una falta significativa.

Por lo que el valor del indicador desarrollo se ubica en un 1,83 según el baremo que constituye la escala del 1 al 5, lo que se traduce en una carencia de adopción de programas de

formación continua y de oportunidades de desarrollo profesional, siendo visiblemente su clasificación como negativa expuesta en un 77,78% de las respuestas, así como una opinión neutral de 22,22% de los encuestados quedando en 0% el aspecto positivo. Situación que se debe abordar debido a que en las practicas actuales de gestión del talento humano debe ser prioridad la atención al desarrollo profesional, ya que esto trae inmerso la mejora en el desempeño laboral, compromisos empresariales y sobre todo la consideración de una sostenibilidad proactiva.

Como lo indica, Al-Dalahmeh (2020), se contrata al personal más calificado no solo para cubrir una necesidad presente, sino que se prepara para las futuras que debe cubrir con todo su potencial desarrollado, es importante generar recomendaciones sobre ello para poder proporcionar a la empresa Azoca una luz de acción en la que se guie como es implementar programas de formación continua en habilidades técnicas como en sostenibilidad, crear programas de mentorías internas y externas para ofrecerles al empleado aprendizaje práctico y crecimiento profesional, difundir estas acciones para que todo el personal se involucre y consideren la inversora y constructora como la mejor fuente laboral.

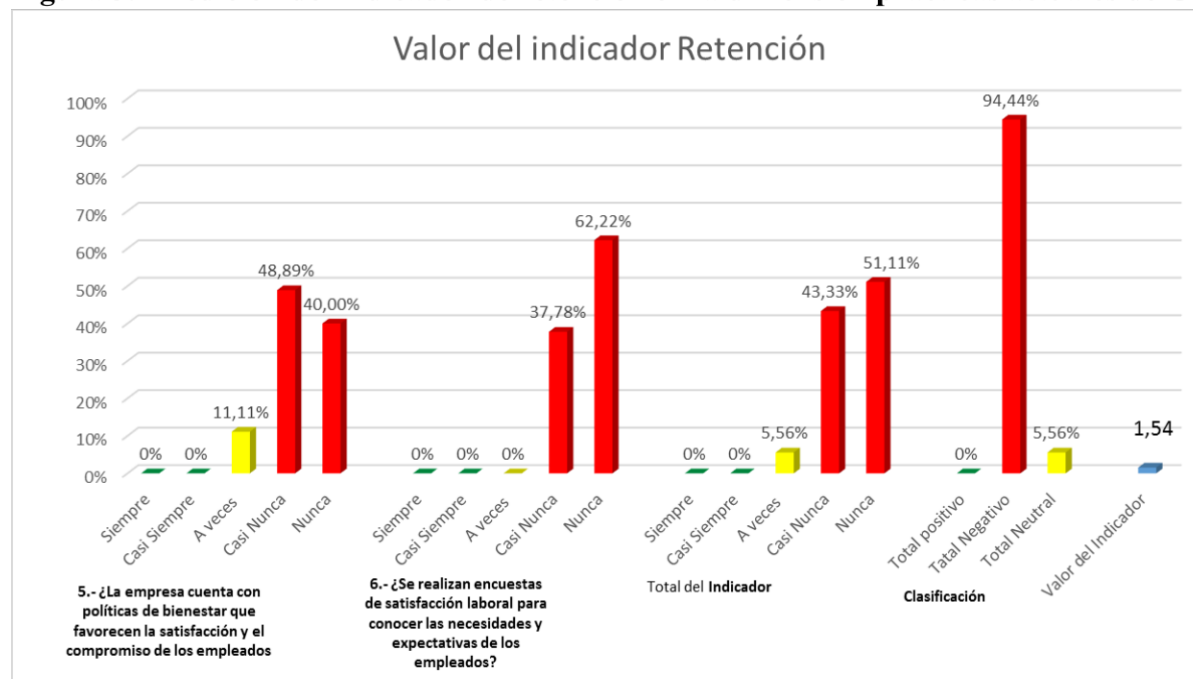
**Tabla 6**  
Dimensión: prácticas actuales de GTH  
Indicador: retención

		Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
Indicador	ITEMS	CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Retención	5.- ¿La empresa cuenta con políticas de bienestar que favorecen la satisfacción y el compromiso de los empleados?	0	0	0	0	5	11,11	22	48,89	18	40	45	33,33	1,54

6.- ¿Se realizan encuestas de satisfacción laboral para conocer las necesidades y expectativas de los empleados?	0	0	0	0	0	0	17	37,78	28	62,22	45	50	
TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	5	5,56	39	43,33	46	51,11			
Cálculo del valor según el baremo							15	78	46				90
							139						
VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍA	0	0	5,56	43,33	51,11								
							5,56	94,44					

Nota: Esta tabla muestra las Prácticas actuales de Gestión del Talento Humano en retención de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 3.- Medición del indicador de retención en la dimensión prácticas actuales de GTH**



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los resultados**

En referencia al ítem nro. 5 la empresa cuenta con políticas de bienestar que favorecen la satisfacción y el compromiso de los empleados, sus repuestas fueron desalentadoras pues perciben que los esfuerzos son imperceptibles, debido a que casi nunca en un 48,89 y nunca en un 40% por lo que algunos también opinaron que se daban a veces en un 11,11%, quedando siempre y casi siempre en 0%, así mismo, el ítem nro. 6 refleja una postura de respuestas bien definidas en cuanto a la realización de encuestas de satisfacción laboral para conocer las necesidades y expectativas de los empleados arrojando en nunca un 62,22% seguido de casi nunca en un 37,78% , donde las opiniones de a veces, casi siempre y siempre no fueron consideradas reflejando un 0%, lo que deduce que la empresa no considera está estrategia como una aliada para medir la satisfacción laboral, mostrando una carencia total de su uso.

En cuanto a la determinación del valor de su indicador retención quedó en 1,54 en la posición del baremo en la escala del 1 al 5, clasificándose el indicador retención en una posición negativa en un 94,44%, con una neutralidad de respuestas de un 5,56% y positiva en 0%, lo que deduce que los empleados perciben un deterioro notable en las políticas de bienestar y encuestas de satisfacción laboral que propicien su aceptación y retención como fuerza laboral de la empresa Azoca, por lo que es necesario que entienda lo esbozado por Hayfaa et al. (2017), citado por Zainee,y Puteh, (2020), donde ambas son estrategias que permite a la organización mantener ventajas competitivas y reduce los costos de perder talento competente.

Dicho de este modo es ineludible realizar recomendaciones para revertir la situación presente en la empresa por ello es importante que implemente el diseño de políticas de bienestar para aumentar la satisfacción y el compromiso, crear un sistema regular de encuestas, comunicar oportunamente su ejecución a todo el personal, considerar las otras aristas de la gestión del talento humano como oportunidad de fortalecer la labores y medir constantemente su ejecución.

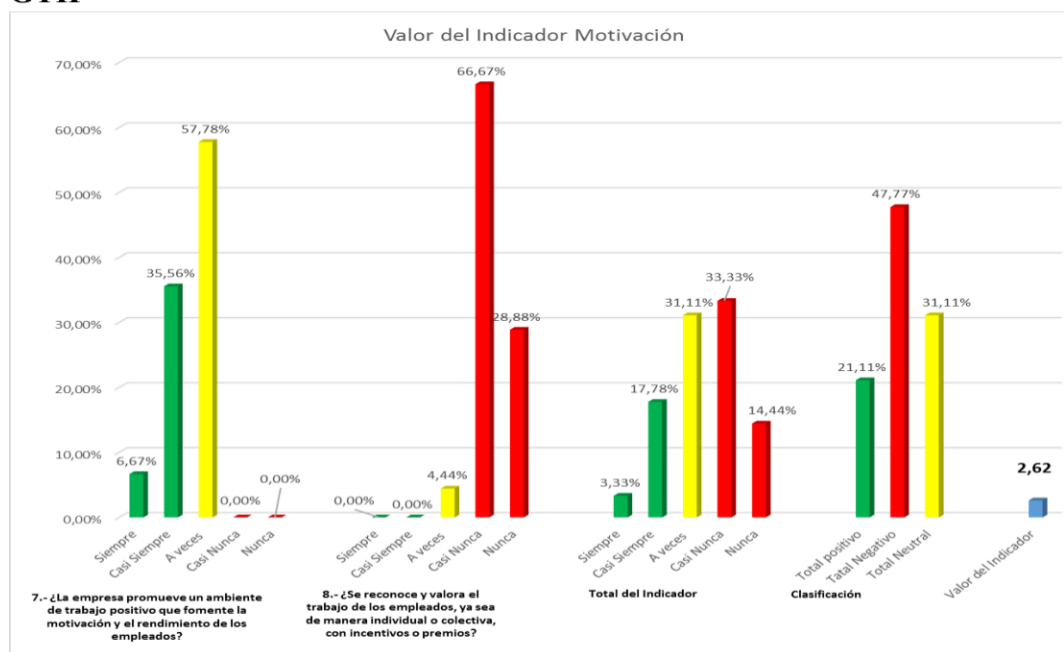
**Tabla 7**  
prácticas actuales de GTH  
motivación

Dimensión:  
Indicador:

		<b>Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje</b>										Total Frecuenci a	Total %	Valor Indicado r
Indicador	ITEM	CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Motivación	7.- ¿La empresa promueve un ambiente de trabajo positivo que fomente la motivación y el rendimiento de los empleados?	3	6,67	1	35,56	2	57,78	0	0	0	0	45	33,33	
	8.- ¿Se reconoce y valora el trabajo de los empleados, ya sea de manera individual o colectiva, con incentivos o premios?	0	0	0	0	2	4,44	3	66,67	1	28,88	45	33,33	
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	3	3,33	1	17,78	2	31,11	3	33,33	1	14,44			2,62
	Cálculo del valor según el baremo	15		64		84		60		13		90		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	3,33		17,78		31,11		33,33		14,44				
		21,11		31,11		47,77								

Nota: Esta tabla muestra las Prácticas actuales de Gestión del Talento Humano en su función motivación de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 4.- Medición del indicador de motivación en la dimensión prácticas actuales de GTH**



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de los Resultados

En esta sección es notable la motivación que presentan los empleados de Azoca, por lo que su percepción en cuanto al ambiente de laboral los encuestados opinaron mayoritariamente ser positiva o neutral debido a que la opción siempre su ubica en 6,67% acompañada de casi siempre en un 35,56% , destacando que a veces en un 57,78 se cuenta con políticas de bienestar que favorecen la satisfacción y el compromiso, lo interesante es que no existió respuestas en casi nunca y nunca, lo que muestra que la empresa hace esfuerzos para generar ambientes de trabajo agradable pero no permanentes.

Asimismo, la percepción sobre el reconocimiento y valoración al trabajo presentado por sus empleados es visto como deficiente quedando identificado en respuesta como casi nunca en un 66,67% escoltada de nunca en un 28,28% y a veces con un 4,44%, lo que indica que los empleados

distinguen una falta reveladora de reconocimiento e incentivos a los esfuerzos por el cumplimiento y valor agregado a las funciones encomendadas. Por consiguiente, dado que el valor del indicador de la motivación arroja un 2,62 en la escala de 1 al 5 se puede inferir que la percepción es intermedia más inclinada hacia lo negativo según la clasificación quedando en un 47,77%, seguido de las respuestas neutrales en 31,11% y las positivas en un 21,11 %.

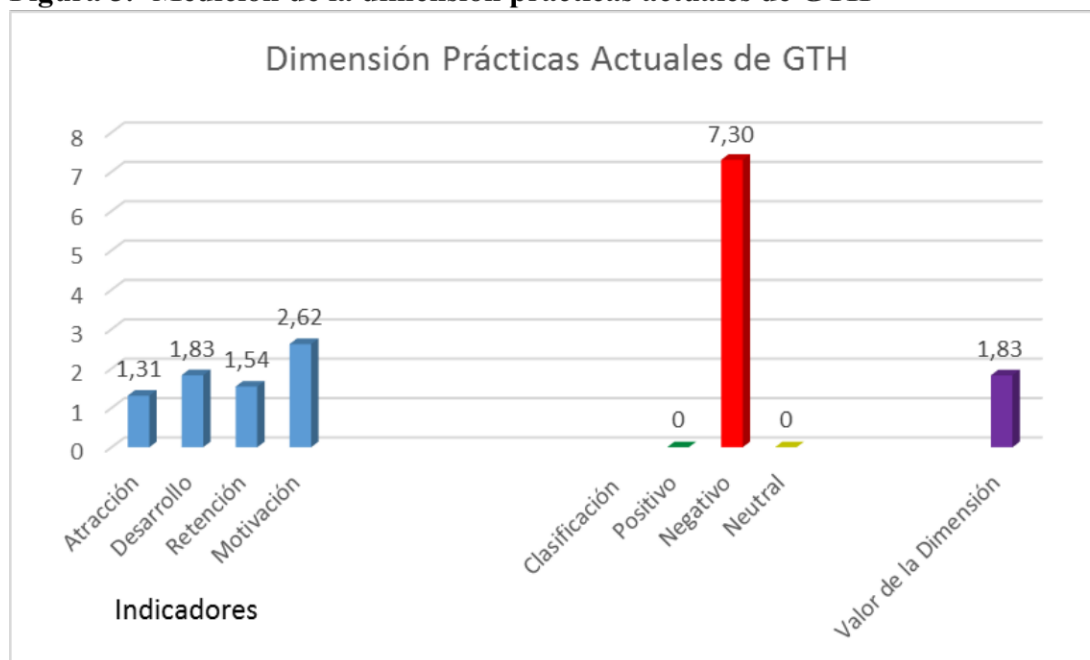
Debido a estos resultados se concluye que los empleados saben que en el ambiente laboral hay algunos esfuerzos de motivación, expresan notablemente la falta de reconocimiento, proyectándose como un problema crítico que puede afectar a toda la empresa por lo tanto se sugiere que deben de considerar los preceptos de los autores Hernández y Xicoténcatl (2021) y Ryan Y Deci, (2020), citados por Manzoor et al. (2021), para ejercer acciones que permitan estimular y propicien el empoderamiento, así asumir los grandes retos que conlleva la sostenibilidad organizacional por ser influyente en la retención, desarrollo, rendimiento e innovación, para ello es importante que adopten programas de reconocimiento, fortalecer el ambiente laboral propiciando actividades que refuercen la motivación como talleres en formación de equipos y otros temas, establecer canales de comunicación y retroalimentación con monitoreo continuo.

**Tabla 8**

Resumen de los valores de los indicadores para la dimensión prácticas actuales de GTH

DIMENSIÓN	INDICADORES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR DIMENSIÓN	VALORACIÓN CLASIFICATORIA
Prácticas Actuales de GTH	Atracción	1,31	Negativo	1,83	Negativo
	Desarrollo	1,83	Negativo		
	Retención	1,54	Negativo		
	Motivación	2,62	Negativo		

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA (2025). Fuente: Elaboración Propia

**Figura 5.- Medición de la dimensión prácticas actuales de GTH**

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los Resultados**

De acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores que integran la dimensión de las practicas actuales de GTH, llevadas en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, los cuales arrojaron según la ubicación en el baremo de escala del 1 al 5: Indicador Atracción con 1,31, representando el más bajo negativo de la dimensión. Visualizándose que la empresa no ejerce estrategias asertivas para la captación del talento, obviando la posibilidad de atraer e ingresar empleados con mejores competencias. El indicador Desarrollo presenta una valoración del 1,83 negativo, donde los empleados perciben la carencia de programas de formación de manera continua que propicien oportunidades para el crecimiento o desarrollo profesional lo que puede significar un declive en los niveles de compromiso y desempeño en la organización.

En referencia al indicador Retención posicionado en 1,54 con carácter negativo, los empleados perciben que la empresa no muestra interés en las políticas de bienestar ni en saber la

opinión en encuestas de satisfacción laboral debido a que no la realizan, por lo que consideran que no son tomados en cuenta y la retención de los mismo puede verse interrumpida o aumentar la solicitud de rotación o traslado. Por su parte el indicador de Motivación arrojó un valor de 2,62 igualmente negativo, lo excepcional es que a pesar de los resultados de los anteriores indicadores este se ubica como el más alto, lo que significa una oportunidad en tiempo y espacio para que la empresa revierta las situaciones planteadas, ya que ellos perciben que hace algunos esfuerzos pero que igualmente son insuficientes.

Su clasificación es negativa con un valor de 7,30, orientada como muy baja en relación al valor neutra (3) colocándose en 1,83, por lo que se confirma lo planteado en esta investigación en referencia a las prácticas actuales de la GTH, la inexactitud de sus aplicaciones a largo plazo, puede ocasionar grandes pérdidas para la empresa, al no cubrir las expectativas de los empleados y por ende a la sostenibilidad organizacional, lo importante es que ya conocidas sus debilidades representa una gran oportunidad y un desafío para la gestión empresarial con mirada profunda hacia el éxito.

**Tabla 9**

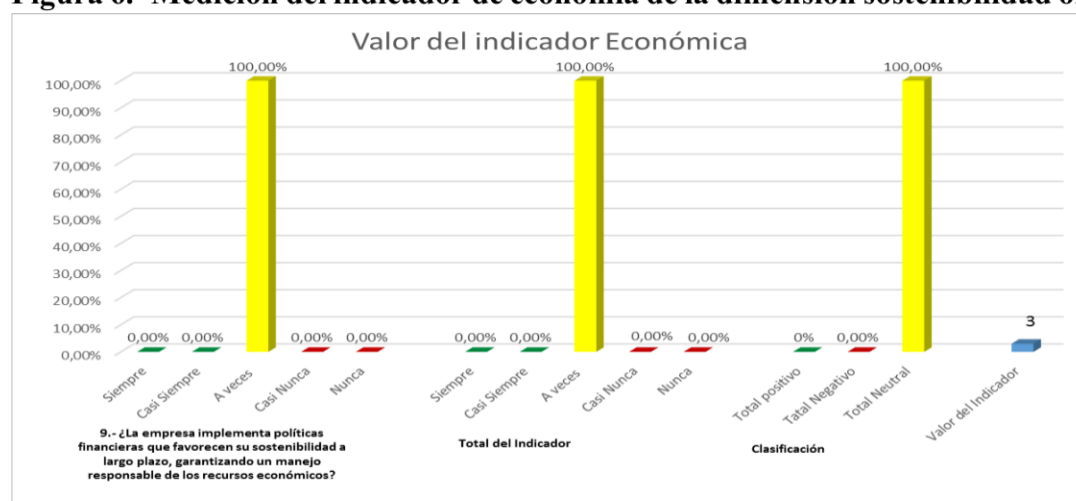
Dimensión: sostenibilidad organizacional Indicador: económica

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
Economía	9.- ¿La empresa implementa políticas financieras que favorecen su sostenibilidad a largo plazo, garantizando un manejo responsable de los recursos económicos?	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0	45	50	3

TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	4	100	0	0	0	0
					5					
Cálculo del valor según el baremo	0		0		135		0		0	
					135				45	
VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORÍA	0		0		100		0		0	
					100				0	

Nota: Esta tabla muestra la sostenibilidad organizacional en el valor economía de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 6.- Medición del indicador de economía de la dimensión sostenibilidad organizacional**



Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de los Resultados

Este ítem es interesante su desarrollo debido a que se puede observar que los empleados de la inversora y constructora palpan una opinión bien definida sobre la implementación de políticas financieras que favorecen la sostenibilidad resultando por unanimidad 100% a veces lo que significa los criterios de siempre, casi siempre, casi nunca y nunca fue 0%, significando que valor del indicador es de 3 con una posición de clasificación neutral del 100%. Esto importante de analizar para generar acciones en Azoca, ya que no hay una percepción claramente negativa ni positiva lo que sugiere que la empresa no está capitalizando las políticas financieras sostenible,

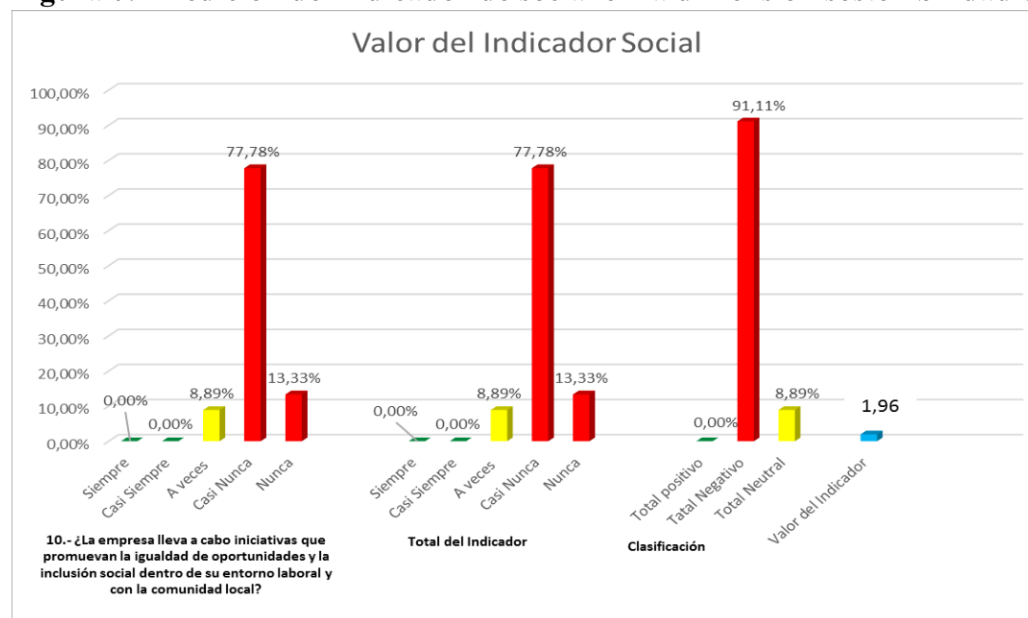
pero tampoco una ausencia total en sus gestiones, las cuales son esenciales para fortalecer la estabilidad en el tiempo, eliminar la inconsistencia e incertidumbre laboral y económica empresarial.

La ausencia de una inclinación hacia una respuesta negativa debe ser vista como positiva hacia una verdadera oportunidad, ya que ellos ven que no hay una indolencia, por lo que se debe trabajar en ello oportunamente, para atacar su riesgo potencial de que no se incline hacia la negatividad por riesgos financieros y falta de visión estratégica. Se recomienda que la organización fortalezca sus políticas financieras, comunicación estratégica, monitoreo y evaluación de indicadores financieros, capacitación en prácticas de sostenibilidad como lo indica el Pacto Mundial ONU España (2024) donde las empresas deben de trascender en su gestión administrativa a una dimensión organizacional global.

**Tabla 10**  
Dimensión: sostenibilidad organizacional  
Indicador: social

		Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
Indicador	ITEM	CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Social	10.- ¿La empresa lleva a cabo iniciativas que promuevan la igualdad de oportunidades y la inclusión social dentro de su entorno laboral y con la comunidad local?	0	0	0	0	4	8,89	35	77,78	6	13,33	45	33,33	
	TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	4	8,89	35	77,78	6	13,33			1,96
	Calculo del valor según el baremo	0		0		12		70		6		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		8,89		77,78		13,33				
		0		0		8,89		77,78		13,33				

Nota: Esta tabla muestra la sostenibilidad organizacional en el valor social de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 7.- Medición del indicador de social en la dimensión sostenibilidad organizacional**

*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

Los empleados en Inversiones y Construcciones Azoca C.A. conciben marcadamente que casi nunca con un 77,78% la empresa lleva a cabo iniciativas que promueva la igualdad de oportunidades y la inclusión social dentro de su entorno laboral y con la comunidad local donde se desenvuelve administrativamente y operativamente, seguida del 13,33% de nunca y del 8,89% de respuesta a veces lo que significa que sus esfuerzos son pocos conocidos por los empleados. Por lo caracterizado, el indicador Social en referencia al baremo en la escala de 1 al 5 su resultado es de 1,96, lo que indica que existe una percepción negativa, resultando en su clasificación con un 91,11% seguido de la posición neutral en 8,89%, sin señales positivas en 0%.

Esto indica que la empresa no implementa de forma precisa y efectiva las iniciativas de inclusión social y promoción de igualdades, lo que sugiere que sus esfuerzos son mínimos y poco conocidos por sus empleados, posiciones que son claves para la sostenibilidad, según lo señalan

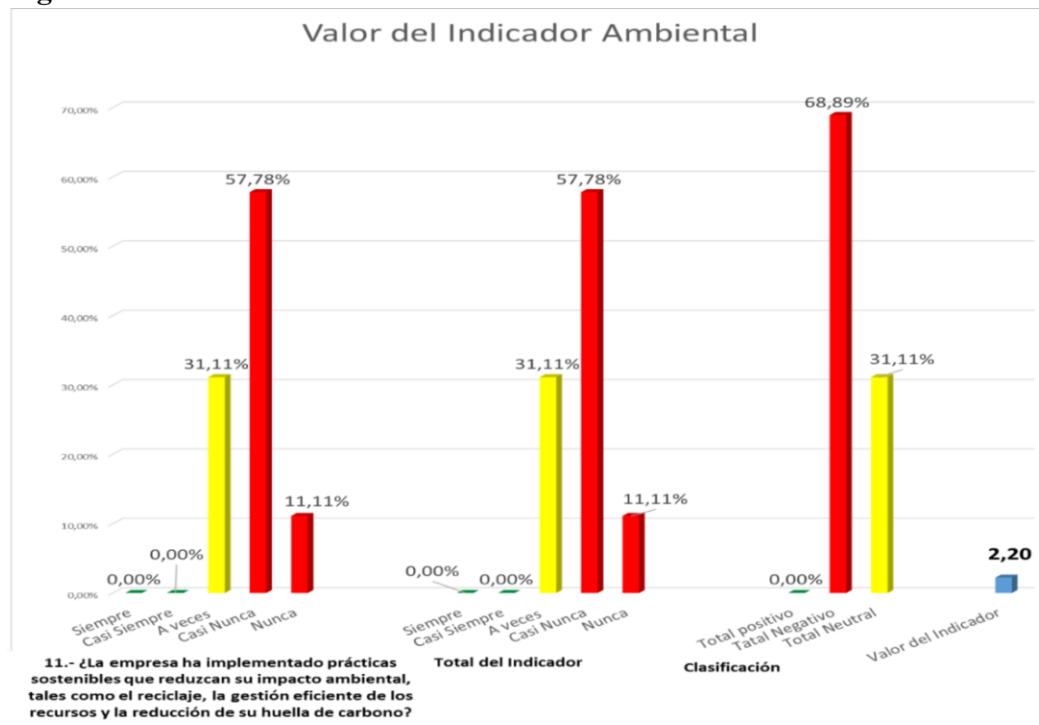
los autores Hahn y Figge (2021) como posturas esenciales en la equidad, el respeto a los derechos humanos, inclusiva y justa con impactos positivos hacia la sociedad, robusteciendo la relación mutua. Se recomienda que la empresa debe priorizar iniciativas sociales, trabajar en función de erradicar las percepciones negativas ya que dañarían la reputación o imagen empresarial, aprovechas esas posiciones positivas que posee para mejorar, crear programas de inclusión, información y difusión, participación comunitaria, seguida de un monitoreo constante y retroalimentación para estar atente de los avances conseguidos.

**Tabla 11**  
Dimensión: sostenibilidad organizacional  
Indicador: ambiental

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
Ambiental	11.- ¿La empresa ha implementado prácticas sostenibles que reduzcan su impacto ambiental, tales como el reciclaje, la gestión eficiente de los recursos y la reducción de su huella de carbono?	0	0	0	0	14	31,11	26	57,78	5	11,11	45	33,33	2,20
	TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	14	31,11	26	57,78	5	11,11			
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		42		52		5		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		31,11		57,78		11,11				
		0		31,11		68,89								

Nota: Esta tabla muestra la sostenibilidad organizacional en el valor ambiental de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 8.- Medición del indicador de ambiental en la dimensión sostenibilidad organizacional**



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los Resultados**

La sostenibilidad organizacional en su indicador ambiental es percibida por los empleados de Azoca, en la mayoría de sus respuestas en un 57,78% de casi nunca la empresa implementa prácticas sostenibles que reduzcan el impacto ambiental, un 31,11% de los encuestados dicen que a veces es considerada su ejecución, seguida de nunca en un 11,11%, deduciendo que la empresa no ejerce acciones que propicien sus prácticas de forma básica como el reciclaje, la gestión eficiente de los recursos y la reducción de la huella de carbono, situación preocupante sobre todo porque se dedica a la construcción e inversiones, generando un indicador ambiental en 2,20 en relación al baremo utilizado, asumiendo que el mismo es insuficiente o deficiente, clasificándose como negativa en 68,89%, posiciones neutrales en 31,11% y positiva en 0%.

Estos resultados llevan a pensar que la empresa no está alineada a los principios de sostenibilidad en consecuencia en el cumplimiento de las disposiciones legales, lo que la puede

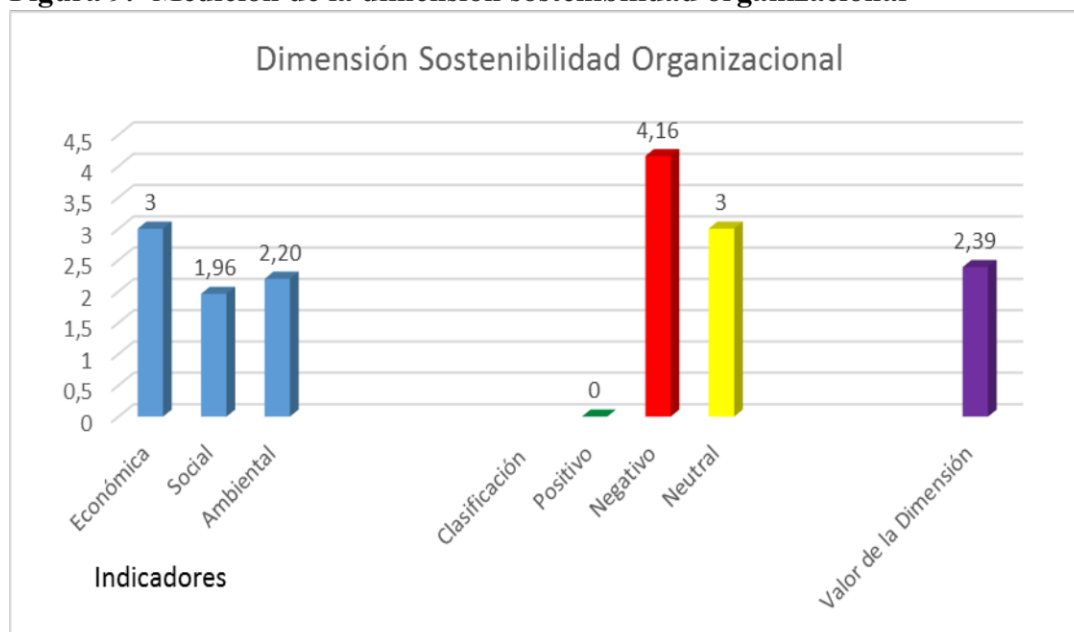
afectar en un futuro cercano su legitimidad y competitividad empresarial, siendo preciso señalar los constructos teóricos que lo sustentan como así lo indica lo acordado por la Naciones Unidas (ONU) en cuanto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los aportes de la Teoría del Triple Bottom Line (TBL) o del Triple Resultado (TBL). Por lo que se recomienda ejercer estas prácticas sostenibles debido a que la empresa puede estar descartando la oportunidad de ejercer impactos positivos en el rendimiento laboral, creación de conciencias ambientales saludables eficiencias operativas, así como empresa pionera de construcción conseguir certificaciones y metas ambientales que le darán mayor proyección.

**Tabla 12**

Resumen de los valores de los indicadores para la dimensión sostenibilidad organizacional

DIMENSIÓN	INDICADORES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR DIMENSIÓN	VALORACIÓN CLASIFICATORIA
Sostenibilidad Organizacional	Económica	3	Neutral	2,39	Negativa
	Social	1,96	Negativo		
	Ambiental	2,20	Negativo		

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA (2025). Fuente: Elaboración Propia

**Figura 9.- Medición de la dimensión sostenibilidad organizacional**

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los Resultados**

En lo respecta a la valoración de la Dimensión Sostenibilidad Organizacional llevada a cabo la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., valorada en la escala del baremo del 1 al 5, se posiciono en 2, 39 del promedio arrojado por sus indicadores, caracterizada por clasificarse como negativa, demarcando la falta de estrategias de gestión del talento humano en su alineación hacia la sostenibilidad, siendo punto crítico para la operatividad a largo plazo, por lo que es necesario conocer el resultado de los mismo.

Comenzando por el indicador Económica representado con un total de la valoración en 3 ubicándose en la posición neutral, lo que vislumbra que los encuestados conciben las prácticas económicas son manejadas de forma equilibrada, en el aspecto Social es distinguida por 1,96 de las respuestas coincidieron de forma negativa, donde los encuestados no observan ninguna acción hacia la implementación de políticas de sostenibilidad empresarial para garantizar su integración comunitario, deber social interno como externo y seguridad laboral.

En cuanto a lo Ambiental tomo un 2,20 de unificación de criterios negativo, por consiguiente, es evidente que los empleados afirman que la empresa no unifica voluntades para considerar el entorno como un factor esencial en su funcionamiento, por ello la carencia de compromiso en sus prácticas ambientales sostenibles, seguidamente es preciso realizar recomendaciones para que la empresa aborde lo planteado de forma inmediata como es estabilizar las tres aristas mencionadas, debido a su importancia en la funcionabilidad esencial de la organización mejorando las aserciones expuestas para así enriquecer la labor social empresarial, concienciar el impacto ambiental y robustecer el sistema financiero.

Por consiguiente, es imprescindible el fortalecimiento de las gestiones en las prácticas sociales de bienestar mutuo, inclusión, responsabilidad social, realización de prácticas ambientales concienciadas en sus miembros y la comunidad, manejo efectivo de los residuos, impulsar iniciativas verdes entre otras. Debido a la neutralidad del indicador económico aprovechar en impulsar a escalas los indicadores sociales y ambientales, generando un equilibrio poco a poco en función de mejorar las deficiencias observadas, manteniendo una visión impulsadoras de cambios sostenibles haciendo revisiones periódicas.

**Tabla 13**

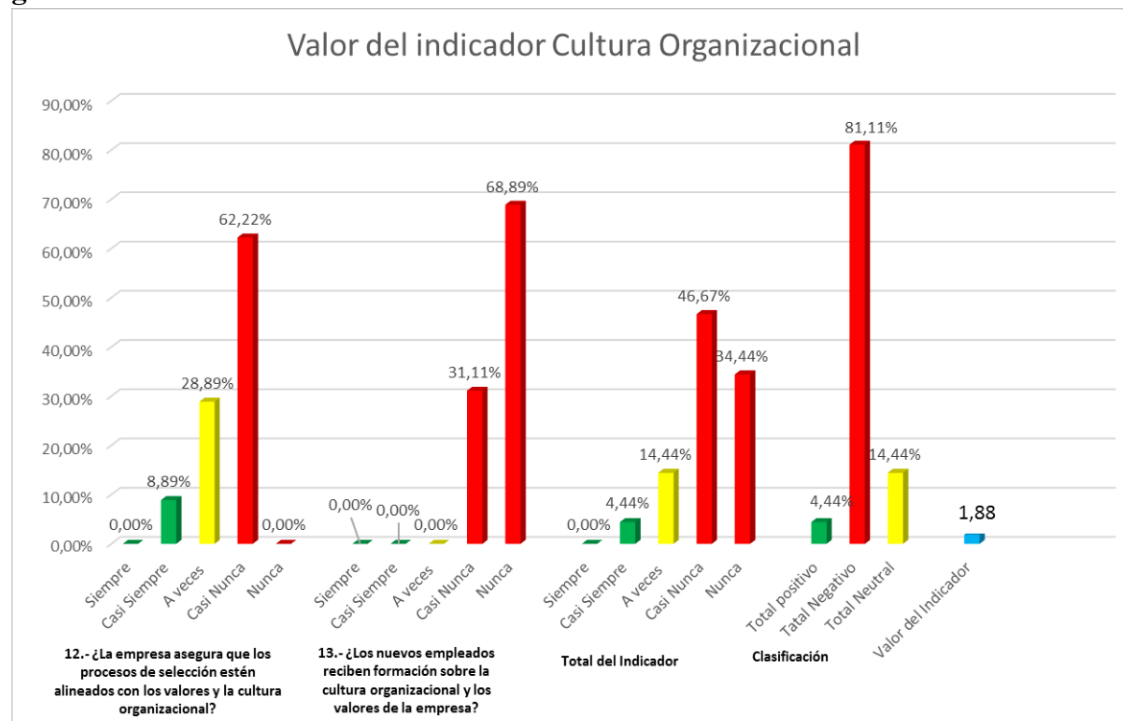
Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: cultura organizacional

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					

Cultura Organizacional	12.- ¿La empresa asegura que los procesos de selección estén alineados con los valores y la cultura organizacional?	0	0	4	8,89	1 3	28,89	2 8	62,22	0	0	45	33,33
	13.- ¿Los nuevos empleados reciben formación sobre la cultura organizacional y los valores de la empresa?	0	0	0	0	0	0	1 4	31,11	3 1	68,89	45	50
	TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	4	4,44	1 3	14,44	4 2	46,67	3 1	34,44		
	Calculo del valor según el baremo	0		16		39		84		31		90	
		170											
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		4,44		14,44		46,67		34,44			
	4,44				14,44				81,11				

Nota: Esta tabla muestra las Estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en su indicador cultura organizacional de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 10.- Medición del indicador cultura organizacional en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

En cuanto a la pregunta nro. 12 sobre los procesos de selección alineados con los valores y la cultura organizacional los encuestados respondieron mayoritariamente que casi nunca en un 62,22% lo están, seguida por un 28,89 lo consideran que a veces y un 8,89 opinan que casi siempre, notándose que los esfuerzos son mínimos e inconsistentes, por su parte la pregunta nro. 13 hace inferencia hacia los nuevos empleados reciben formación sobre la cultura organizacional y los valores de la empresa, arrojando los resultados de un 68,89% de nunca y un 31,11 de casi nunca, lo que indica la ausencia total en la formación, lo que pudiese ocasionar dificultades en la conexión entre los empleados, reflejando que para la empresa la cultura organizacional es carente en los procesos de selección , formación, promoción de los valores corporativos que la fomenten y asuman la sostenibilidad a largo plazo.

Reflejando así su indicador en 1,88% del baremo proporcionado, observándose que la clasificación se ubica en el extremo negativo con un 81,11%, en la posición neutral fu de 14,44% y la positiva de solo 4,44%, esto vislumbra en que los empleados perciben la carencia significativa de la conjugación entre los procesos de selección, formación en valores y cultura organizacional, bases fundamentales para las diferentes estrategias de gestión. Por ello, los autores Jorgji et al. (2024), la orientan como una fuente de ventajas competitivas ya que influye en la integración de los empleados, compromiso, cohesión y alineación con las diferentes tareas organizaciones sean de carácter administrativo u operativo.

Por consiguiente, es oportuno recomendar la oportunidad ineludible de mejorar los procesos de selección, implementar formación en la cultura organizacional, valores empresariales compromiso en la sostenibilidad y realizar mediciones periódicas, con ello superará las percepciones negativas y superará sus niveles de adaptabilidad de la mano de un crecimiento efectivo y reconocido, para cubrir las exigencias de los mercados globales.

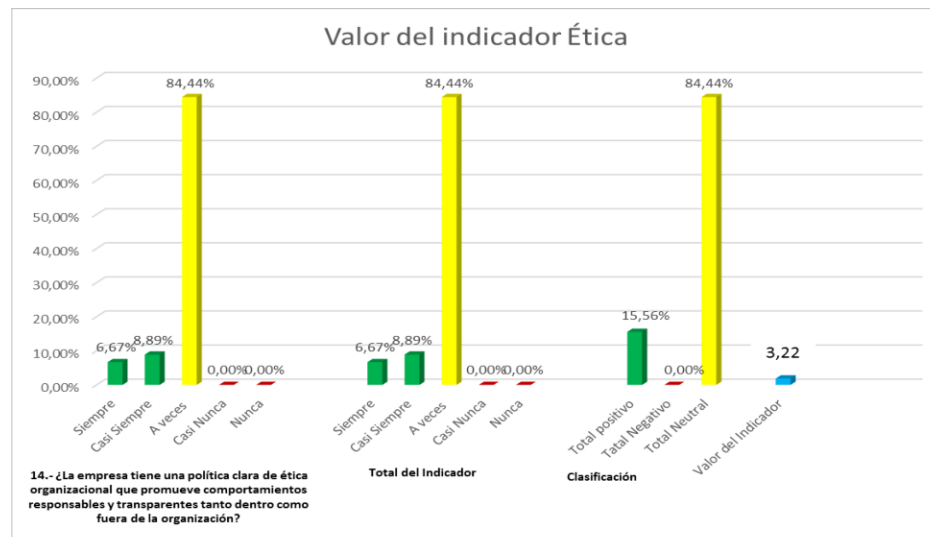
**Tabla 14**

Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: ética

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Ética	14.- ¿La empresa tiene una política clara de ética organizacional que promueve comportamientos responsables y transparentes tanto dentro como fuera de la organización?	3	6,67	4	8,89	38	84,44	0	0	0	0	45	33,33	
	TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	3	6,67	4	8,89	38	84,44	0	0	0	0			3,22
	Cálculo del valor según el baremo	15		16		114		0		0		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	6,67		8,89		84,44		0		0				
		15,56				84,44								

Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador ético de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 11.- Medición del indicador ética de la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

El manejo de la ética en la empresa inversiones y construcciones Azoca, en el ítem nro. 14 en la pregunta en la empresa tiene una política clara de la ética organizacional que promueve comportamientos responsables y transparentes tanto dentro como fuera de la organización quedo determinado en un 84,44% a veces, presentando mayoría de opinión lo que refleja que los encuestados reconocen, visualizan los esfuerzos en la fomentación de los comportamientos éticos, aun cuando los mismos no se ejecutan de forma consistente y recurrente, a su vez manifiestan que casi siempre en un 8,89% y siempre en un 6,67% lo que determina que su indicador se posiciona en un 3,22 dentro del baremo representado por la tendencia hacia una postura positiva dirigida ligeramente hacia este renglón, determinadamente por opiniones neutrales en un 84,44%, seguido de una posición positiva del 15,56%, lo que se evidencia que en la misma las políticas éticas medianamente presentan una corriente de fortaleza organizacional.

Siendo prescindibles para el desarrollo y estabilidad del negocio. Dicho de este modo, es importante mencionar los aportes en esta materia de los autores López-Galiacho (2024) quien

resalta el objetivo de la ética como brújula hacia el camino recto, victorioso y rentable, promoviendo comportamientos responsables, estables y transparentes. Por consiguiente, es necesario reforzar su accionar, para ello se recomienda fortalecer el enfoque ético con políticas claras, medibles, consistentes en su accionar interno y externo, capacitar e informar las mismas a través de carteles, talleres entre otros, así como manejarla de forma integral en la cultura organizacional siendo el soporte de la sostenibilidad.

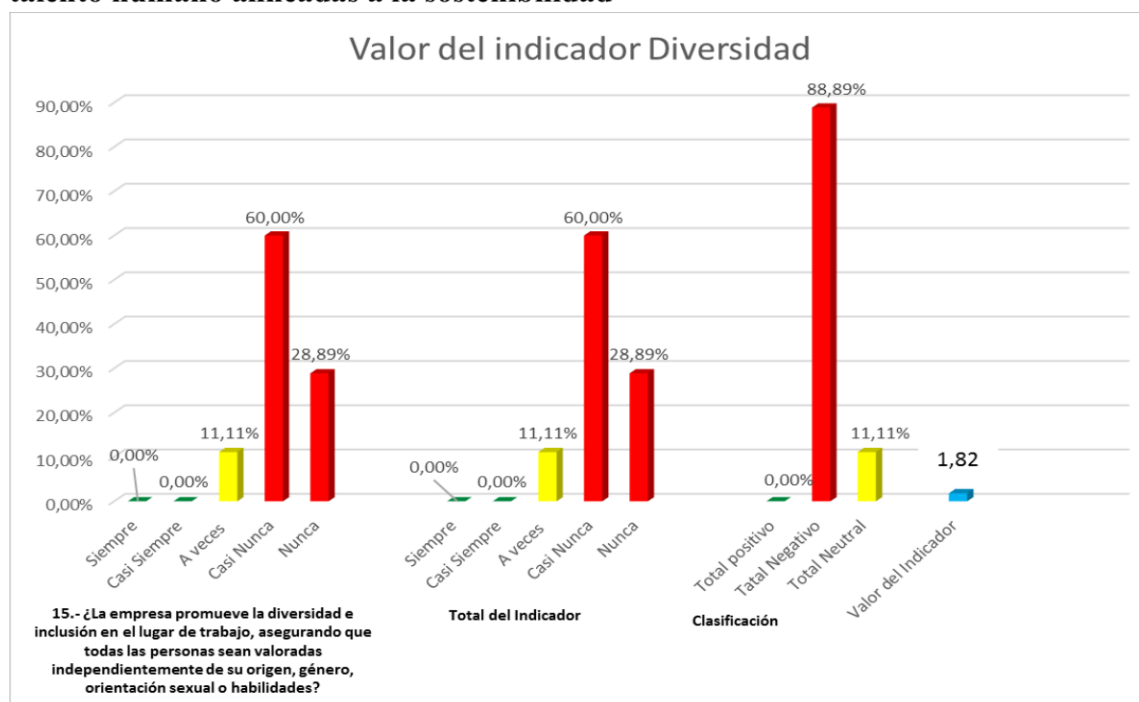
**Tabla 15**

Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: diversidad

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Diversidad	15.- ¿La empresa promueve la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, asegurando que todas las personas sean valoradas independientemente de su origen, género, orientación sexual o habilidades?	0	0	0	0	5	11,11	2	60	1	28,89	45	33,33	
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	5	11,11	2	60	1	28,89			1,82
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		15		54		13		45		
														82
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		11,11		60		28,89				
	0				11,11		88,89							

*Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador diversidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 12.- Medición del indicador diversidad en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de los Resultados**

El desarrollo del ítem nro. 15 en cuanto a la empresa promueve la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, asegurando que todas las personas sean valoradas independientemente de su origen, género, orientación sexual o habilidades, es considerada inexistente desde la posición de los encuestados, en relación a su percepción la visualizan como casi nunca en un 60% seguida del 28,89% con el nunca y a veces con el 11,11%, Generando el valor del indicador diversidad en un 1,82 en referencia a la escala de baremo del 1 al 5, posicionándose en la clasificación como negativa en un 88,89% en su forma neutral en un 11,11% y el otro extremo positivo en 0%.

Por lo que los empleados revelan que la empresa no promueve la diversidad e inclusión, situación que desde la perspectiva de los autores del tema como Ely y Thomas (2020), quien destaca que las organizaciones deben adaptarse a los nuevos tiempos manejar el aprendizaje y las aportaciones, cambiar las estructuras de poder, generando climas agradables, participativos y democráticos. Dicho de este modo, se recomienda que la empresa realice prontamente impactos positivos en la inclusividad, siendo patrones esenciales de la sostenibilidad la implementación de políticas de diversidad, capacitación en inclusión, comunicar de forma general a todos los empleados los esfuerzos para que sean asumidos linealmente y restituir su valoración negativa.

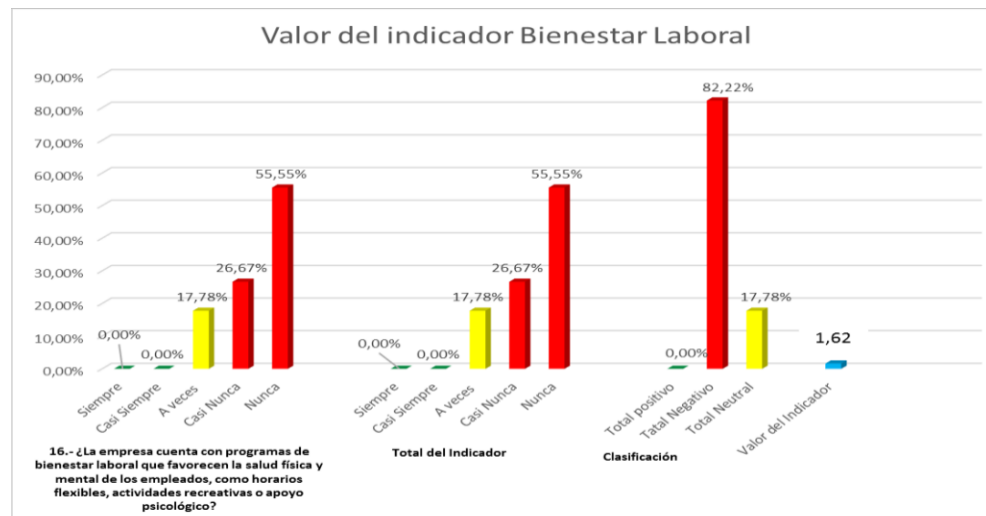
**Tabla 16**

Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: bienestar laboral

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Bienestar Laboral	16.- ¿La empresa cuenta con programas de bienestar laboral que favorecen la salud física y mental de los empleados, como horarios flexibles, actividades recreativas o apoyo psicológico?	0	0	0	0	8	17,78	1	26,67	2	55,55	45	33,33	
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	8	17,78	1	26,67	2	55,55			1,62
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		24		24		25		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		17,78		26,67		55,55				
		0		0		17,78		26,67		55,55				

*Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador bienestar laboral de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 13.- Medición del indicador bienestar laboral en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

En referencia al ítem nro. 16 sobre el Bienestar Laboral, la empresa cuenta con programas que favorezcan la salud física y mental de los empleados, como horarios flexibles, actividades recreativas o apoyo psicológico, indican que la mayoría de las iniciativas de las mismas son carentes desde la posición de los empleados quedando en un 55,55% en nunca, seguida den un 26,67% casi nunca y a veces en un 17,78%, lo que refleja la falta de las misma, representada mayormente. Su indicador arroja en una posición de 1,62 en la escala del baremo es visualizada como desprovista la empresa de programas que apoyen el bienestar laboral, por lo que se sitúa en la clasificación como negativa en un 82,22%, posturas neutrales arrojó 17,78.

Debido a lo expuesto es preciso resaltar la importancia que conlleva el indicador para el éxito organización y el cumplimiento de las disposiciones que obligan a la organización por la labor que ejerce, donde es indispensable velar por la salud física y mental de sus colaboradores, como así lo indica el autor Borg y Buhagiar (2023), que debe ser vista como una inversión estratégica, en cuanto al bienestar de los empleados para mejorar el rendimiento laboral, mejora el

estrés, el compromiso y el apoyo a los principios de sostenibilidad empresarial, por ende es preciso mencionar las recomendaciones para revertir este impacto en la gestión del talento como lo es promover campañas y programas dirigidos a enaltecer el bienestar laboral, comunicarlos y garantizar la participación de todo el colectivo, considerar la situación país que envuelve a sus trabajadores, por ello es necesario generar apoyos psicológicos para ellos y su grupo familiar, finalmente hacerle el respectivo seguimiento y control de su ejecución, ya que representa un riesgo en la sostenibilidad organizacional.

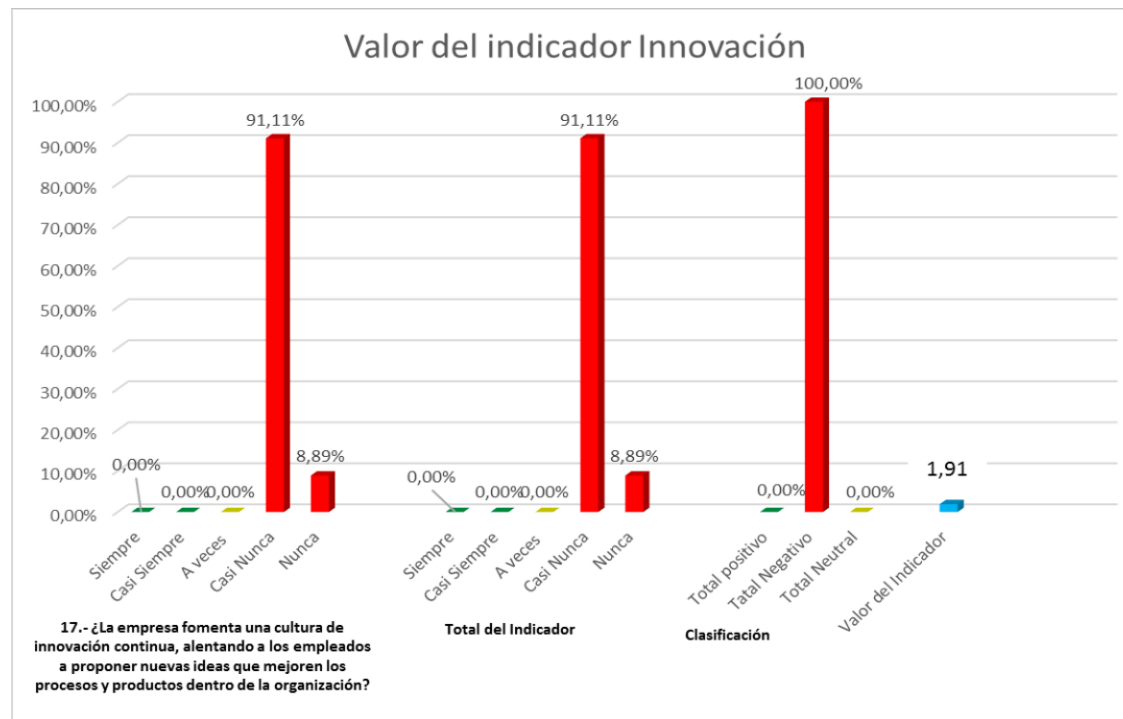
**Tabla 17**

Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: innovación

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Innovación	17.- ¿La empresa fomenta una cultura de innovación continua, alentando a los empleados a proponer nuevas ideas que mejoren los procesos y productos dentro de la organización?	0	0	0	0	0	0	4	91,11	4	8,89	45	50	
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	0	0	4	91,11	4	8,89			1,91
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		0		82		4		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		0		91,11		8,89				
		0		0		0		100						

Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador innovación de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

**Figura 14.- Medición del indicador en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

La percepción que manejan los empleados de Inversiones y Construcciones Azoca C.A, se torna ineludible en su transformación debido a que el ítem nro. 17 que señala la empresa fomenta una cultura de innovación continua, alentando a los empleados a proponer nuevas ideas que mejoren los procesos y productos dentro de la organización arrojó resultados alarmantes en cuanto a las repuestas de casi nunca en un 91,11% seguida de su compañera nunca en un 8,89% lo que deduce que sus integrantes en general perciben en la empresa una ausencia total de la cultura de innovación, por lo que los empleados no captan ningún esfuerzo por alinearse a la innovación y a considerar ideas que proponga de la misma.

Posicionando el indicador de innovación en un 1,91 en referencia al baremo utilizado, lo que esboza una percepción completamente negativa en su clasificación obteniendo que casi nunca

un 91,11%, seguido del 8,89% de nunca, lo que da un puntaje del 100% de respuestas hacia el incumplimiento de políticas que asuman la innovación como una alternativa de mejorar los procesos de acuerdo con los autores Garzón (2013) citado en García y Quiñones (2022) donde destaca la relevancia de sus componentes como las habilidades, medidas para su ejecución, programas y procesos informáticos que coadyuvan al mejoramiento del talento humano y al cambio proyectivo de los mismo.

Siendo preciso recomendar a la empresa que no debe limitar su capacidad de innovación, por lo tanto, debe generar una cultura de innovación, canales de expresión de ideas, apoyar la sostenibilidad desde la innovación práctica hasta el uso de herramienta y medir constátenme su impacto.

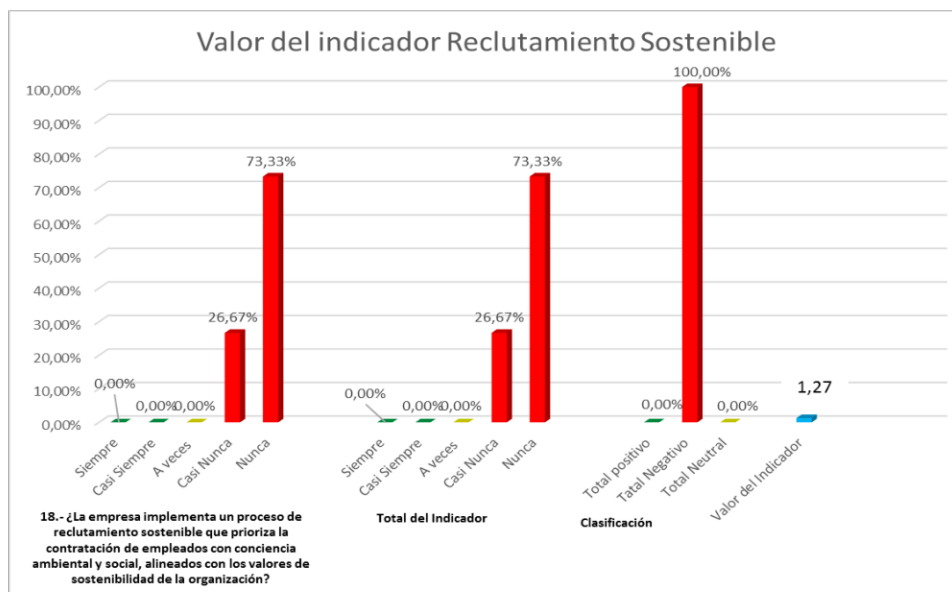
**Tabla 18**

Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: reclutamiento sostenible

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Reclutamiento Sostenible	18.- ¿La empresa implementa un proceso de reclutamiento sostenible que prioriza la contratación de empleados con conciencia ambiental y social, alineados con los valores de sostenibilidad de la organización?	0	0	0	0	0	0	12	26,67	33	73,33	45	50	
	TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	0	0	12	26,67	33	73,33			1,27
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		0		24		33		45		
		57												
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		0		26,67		73,33				
	0												100	

Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador Reclutamiento Sostenible de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.  
Fuente: Elaboración Propia

**Figura 15.- Medición del indicador reclutamiento sostenible en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

Para dilucidar este renglón del ítem 18 en su interrogante la empresa implementa un proceso de reclutamiento sostenible que prioriza la contratación de empleados con conciencia ambiental y social, alineados con los valores de sostenibilidad de la organización se evidencia que los empleados concuerdan en su opinión que el reclutamiento sostenible no representa una prioridad ni consideración para la organización, determinado por la respuesta contundente como nunca en un 73,33%, por otro lado se concibe en casi nunca con un 26,67%, por lo que el baremo de la escala del 1 al 5 utilizado para medir el indicador de reclutamiento sostenible se orientó en un 1,27, lo que demuestra que su percepción es extremadamente desfavorable para la labor empresarial con llevando a una clasificación negativa por los resultados conformados en un 100%, quedando la positiva y neutral en 0%.

Por consiguiente, queda develado que para los empleados la empresa no existe reclutamiento sostenible, por ende, la falta de apoyo de las nuevas capacidades técnicas que se

pueden aprovechar en esta materia que enaltezca la conciencia ambiental y social. Por lo que es necesario recomendar acciones que revierta esta situación como lo es diseñar procesos de reclutamiento sostenible, capacitar a los encargados de reclutar para que cumplan eficazmente su implementación, informar oportunamente los valores de carácter sostenible e integrar en toda la gestión de talento humano y ejercer supervisión constante de los mismos, el cumplimiento efectivo de lo señalado garantizara que la empresa se alinee a las exigencias de las demandas actuales producto de la globalización.

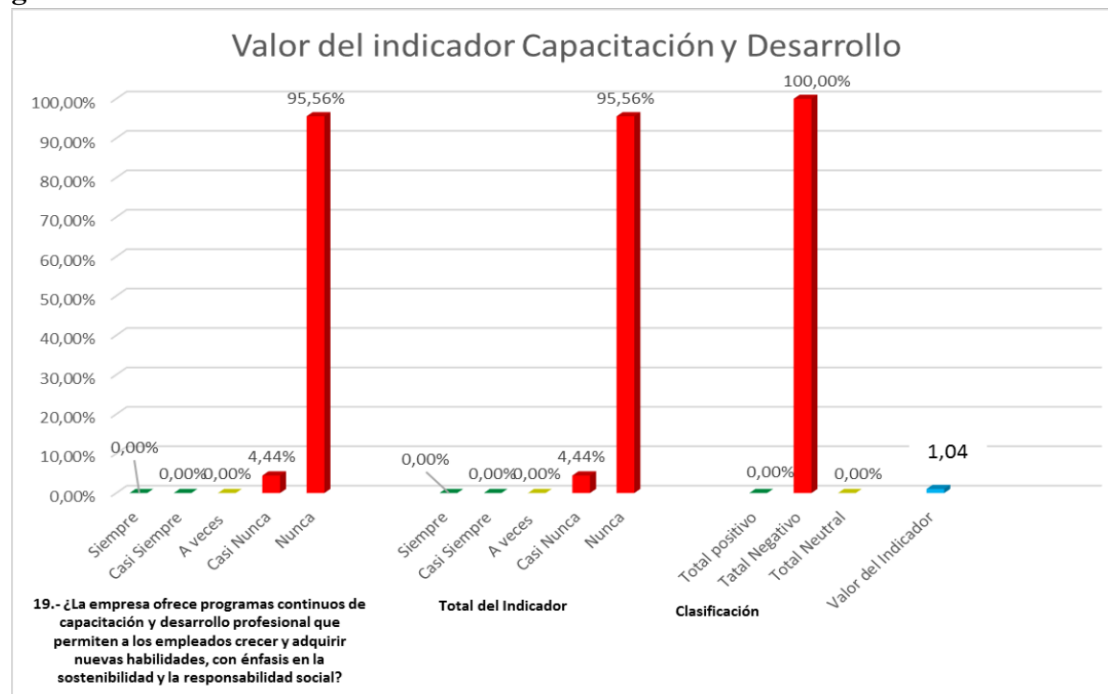
**Tabla 19**

Dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: capacitación y desarrollo

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CLASIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Capacitación y Desarrollo	19.- ¿La empresa ofrece programas continuos de capacitación y desarrollo profesional que permiten a los empleados crecer y adquirir nuevas habilidades, con énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social?	0	0	0	0	0	0	2	4,44	43	95,56	45	50	
	TOTAL, ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	0	0	2	4,44	43	95,56			1,04
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		0		4		43		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		0		4,44		95,56				
		0		0		0		100						

Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador Capacitación y Desarrollo de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.  
Fuente: Elaboración Propia

**Figura 16.- Medición del indicador capacitación y desarrollo en la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

En lo que respecta al ítem nro. 19 la empresa ofrece programas continuos de capacitación y desarrollo profesional que permiten a los empleados crecer y adquirir nuevas habilidades, con énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social, los encuestados enmarcaron su respuesta en nunca en un 95,56% seguido de casi nunca en un 4,44%, un 0% para siempre y casi siempre, representa esto la consideración que poseen sobre la empresa carece de programas de capacitación por lo que tampoco realizan algún esfuerzo en revertir la situación, para facilitar el desarrollo laboral, lo que genera un valor del indicador de capacitación y desarrollo, lo mínimo posible de ejecución, como lo es el 1,04 contando la escala del baremo compuesta desde el 1 al 5, resultando extremadamente inconcebible, la opinión que poseen se clasifica como completamente negativa asumiendo el 100%, quedando la neutral y la positiva en el olvido en un 0% de accionar.

Es relevante mencionar que la capacitación y desarrollo son esenciales en toda organización y forma parte esencial en su competitividad para enfrentar los diferentes desafíos empresariales, por lo que es congruente recomendar la implementación inmediata de programas de capacitación y desarrollo profesional, especialmente orientarse hacia la sostenibilidad, incentiva, integrar y monitorear constantemente su operatividad.

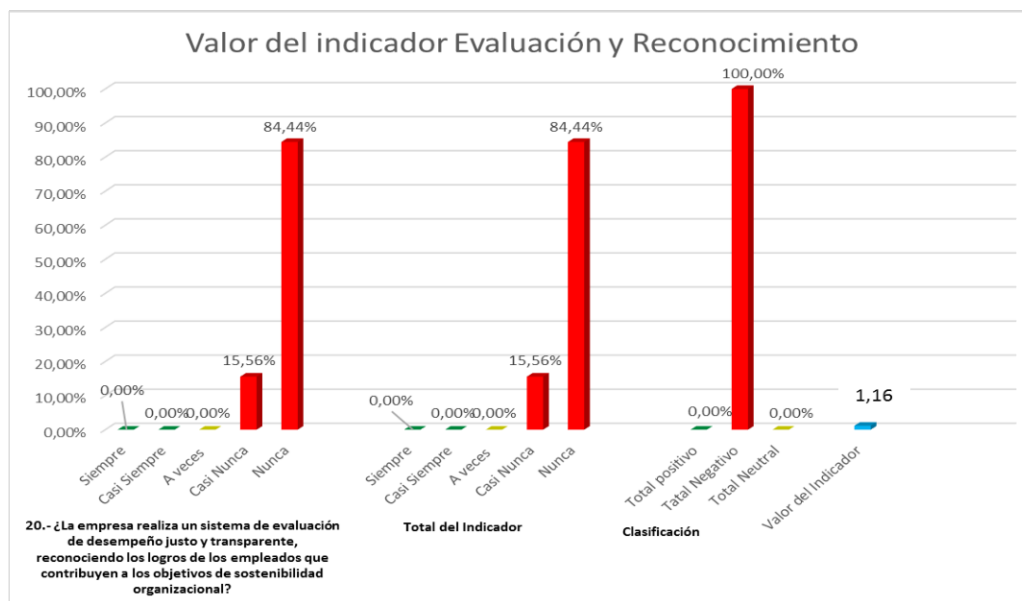
**Tabla 20**

Dimensión: estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad Indicador: evaluación y reconocimiento

Indicador	ITEM	Alternativas/ Frecuencia / Porcentaje										Total Frecuencia	Total %	Valor Indicador
		CATEGORIAS												
		CALIFICACIÓN POSITIVAS				CLASIFICACIÓN NEUTRA		CLASIFICACIÓN NEGATIVA						
		Siempre		Casi Siempre		A veces		Casi Nunca		Nunca				
F	%	F	%	F	%	F	%	F	%					
Evaluación y Reconocimiento	20.- ¿La empresa realiza un sistema de evaluación de desempeño justo y transparente, reconociendo los logros de los empleados que contribuyen a los objetivos de sostenibilidad organizacional?	0	0	0	0	0	0	7	15,56	38	84,44	45	50	
	TOTAL ALTERNATIVA/ FRECUENCIA/ PORCENTAJE	0	0	0	0	0	0	7	15,56	38	84,44			1,16
	Cálculo del valor según el baremo	0		0		0		14		38		45		
	VALOR CLASIFICACIÓN POR CATEGORIA	0		0		0		15,56		84,44				
		0		0		0		100						

*Nota: Esta tabla muestra las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad en el valor el indicador Evaluación y Reconocimiento en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 17.- Medición del indicador evaluación y reclutamiento en la dimensión estrategias de gestión del talento humano a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

Con relación al ítem nro. 20 sobre la realización de un sistema de evaluación de desempeño justo y transparente, reconociendo los logros de los empleados que contribuyen a los objetivos de sostenibilidad organizacional, la sentencia es reveladora ya que los empleados opinan contundentemente en un 84,44% nunca se observan una voluntad patronal para realizarla y generar beneficios a los trabajados ni en forma tangible como intangible, seguida de un 15,56 % que la perciben como casi nunca, quedando en 0% siempre, casi siempre y a veces, visualizando el indicador de evaluación y reconocimiento en el valor del 1,16 en la escala del baremo conformados desde el 1 al 5, por lo que se evidencia su ausencia total, quedando clarificado como negativa en un 100%, cuyos valores positivos y neutrales fuero de 0% en su selección.

Es notoria la necesidad de ejercer acciones que contrarreste está realidad tan perjudicial para el progreso de una empresa sobre todo en el área tan sensible de la inversiones y construcción donde la fuga del mejor talento está en la puerta. Por ello es necesario el reconocimiento de lo

expuesto a la empresa para que genere de forma urgente las medidas necesarias para fortalecer el cuidado de sus empleados y que estos generen compromisos con la sostenibilidad y los valores organizacionales, siendo preciso recomendar gestiones tales como diseño de evaluaciones justas, equitativas y transparentes, reconocimiento de la labor desempeñada en apoyo a la sostenibilidad, trabajar integradamente con los otros subsistemas de la gestión del talento humano, esto le traerá ventajas corporativas por la generación de directrices asertivas y garantizará un crecimiento potencial.

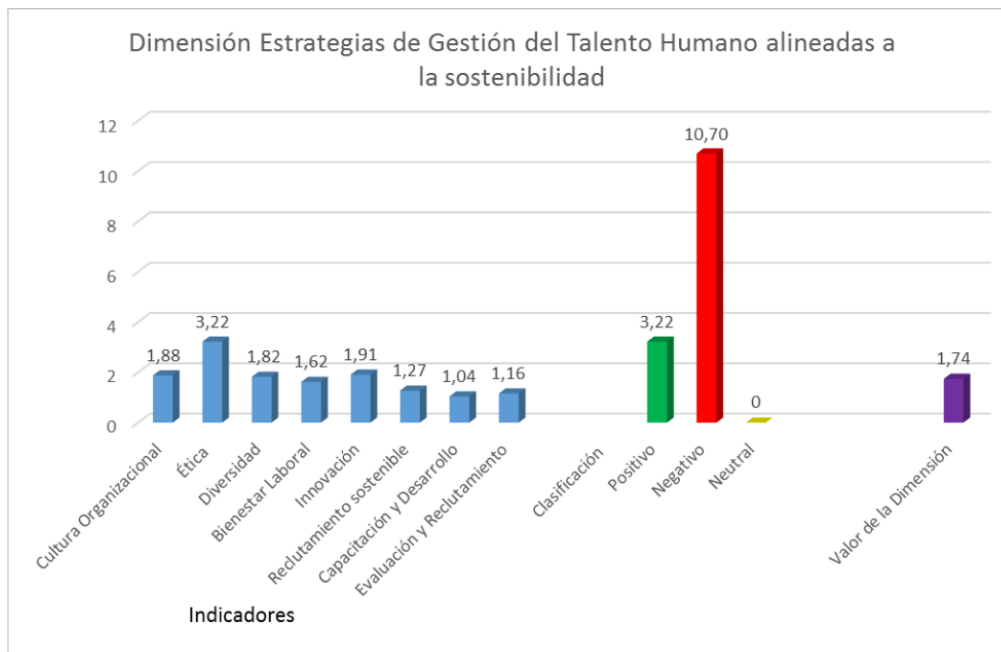
**Tabla 21**

Resumen de los valores de los indicadores para la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad

DIMENSIÓN	INDICADORES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR DIMENSIÓN	VALORACIÓN CLASIFICATORIA
Estrategias de Gestión del Talento Humano alineadas a la Sostenibilidad	Cultura Organizacional	1,88	Negativo	1,74	Negativo
	Ética	3,22	Positivo		
	Diversidad	1,82	Negativo		
	Bienestar Laboral	1,62	Negativo		
	Innovación	1,91	Negativo		
	Reclutamiento Sostenible	1,27	Negativo		
	Capacitación y Desarrollo	1,04	Negativo		
	Evaluación y Reconocimiento	1,16	Negativo		

Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA (2025). Fuente: Elaboración Propia

**Figura 18.- Medición de la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

De acuerdo a las respuestas suministradas por los encuestados, se puede dilucidar las estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad cuya dimensión de estudio arrojó un resultado de 1,74, ubicado muy por debajo del nivel neutral 3 de la escala del baremo del 1 al 5 utilizada, lo que representa que dicha dimensión se posiciona con una valoración en referencia a la clasificación como negativa, situación alarmante ya que es evidente que la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, presenta notablemente deficiencias de alineación de gestión del talento en la sostenibilidad.

En su conjunto estuvo representado por ocho indicadores de estudio, los cuales uno solo fue ligeramente positivo como lo es Ética con 3,22 mientras en las opiniones negativas las cubrieron Cultura Organizacional 1,88, Diversidad 1,82, Bienestar Laboral 1,62, Innovación 1,91, Reclutamiento Sostenible 1,27, Capacitación y Desarrollo 1,04, y Evaluación y

Reconocimiento 1,16. En síntesis se puede expresar que actualmente la empresa Azoca, no está cubriendo cabalmente las perspectivas de sus miembros situación alarmante para garantizar su permanencia en el mercado, conllevando un riesgo no solo en los aspectos legales de las inversiones y construcciones, sino en la trayectoria como empresa pionera del estado, por lo que es oportuno trabajar en resarcir las expectativas referidas por los empleados.

Por ello, es necesario tomar acciones contundentes que realcen su posición, aprovechando la ligera estabilidad financiera que la posiciona, para asumir los cambios requeridos en mejora y estabilidad empresarial, comenzando por integrar cada uno de los principios de sostenibilidad en apoyo a la responsabilidad social del bienestar de los trabajadores como la comunidad en general donde existe su vinculación, así mismo promover un clima organizacional favorable donde sus asociados se sientan tomados en cuenta en el compromiso de las políticas y cultura empresarial, con identidad, motivados, incluidos, con oportunidades de crecimiento profesional, innovación, mejora de imagen, consideren la resiliencia como factor de empuje para alinearse a las exigencias de los mercados donde la sostenibilidad es la base de todas sus operaciones

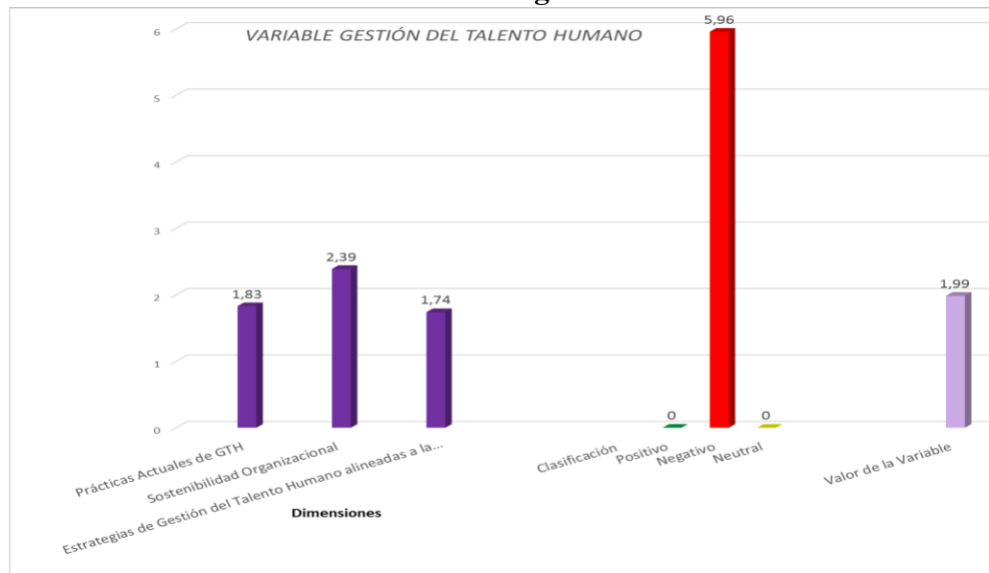
**Tabla 22**

Resumen de los valores para medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad Variable gestión del talento humano

VARIABLE	DIMENSIONES	VALOR	CLASIFICACIÓN DE LA DIMENSIÓN	VALOR DE LA VARIABLE	CLASIFICACIÓN DE LA VARIABLE
Gestión del Talento Humano	Prácticas Actuales de GTH	1,83	Negativo	1,99	Negativo
	Sostenibilidad Organizacional	2,39	Negativo		
	Estrategias de Gestión del Talento Humano alineadas a la Sostenibilidad	1,74	Negativo		

*Nota: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA (2025). Fuente: Elaboración Propia*

**Figura 19.- Medición y evaluación del impacto de las estrategias de gestión del talento humano en la sostenibilidad. Variable gestión del talento humano**



*Fuente: Elaboración Propia*

### **Análisis de los Resultados**

De acuerdo a las respuestas aportados por los empleados de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, se puede deducir que la variable Gestión del Talento Humano ubicada con una dominante percepción negativa, caracterizando una situación exaltadamente critica, con un valor de 1,99 en la escala 1 al 5 del baremo seleccionado, para realizar las respectivas estandarizaciones de medición, consistente en agrupación de las respuestas en tres grupo como lo son siempre y casi siempre en clasificación positivo, casi nunca y nunca como negativo y la neutral que se asume como la mitad de ambas, asignada con el 3 con la función de determinar el resultado de las anteriores.

Generando derivaciones precisas sobre la opinión que tienen sus miembros encuestados en cuanto a la vida organizacional de la empresa para la cual laboran, concretando las asignaciones de las respuestas a sus diferentes dimensiones, ratificar lo antes mencionado es necesario esbozarlas, comenzando por las practicas actuales de GTH , que dan declaraciones al objetivo 1

de la investigación para identificar las fortalezas y áreas de oportunidad organizacional clasificada como negativa con un valor de 1,83 lo que sugiere una actuación inmediata por parte de la gerencia general y sus departamentos con un involucramiento directo de sus accionistas, calificada con un valor bajo en todos sus indicadores, destacándose la atracción y la retención como las más vulnerables.

Calificadas como las acciones incapaces de ejercerse con el principio de la sostenibilidad, mientras que la motivación cuando abarca el indicador más posicionado dentro de la dimensión, aclarando que resultado negativo debido a la percepción que posee sobre el ambiente de trabajo y el entorno poco estimulante hacia el rendimiento, lo que significaría un cimiento para comenzar a revertir las apreciaciones que se tienen, estando a tiempo de trabajar en función de las mismas, para hacer que sus miembros se sientan tomados en consideración, participe de los con compromiso, miradas a su crecimiento y desarrollo de sus capacidades. Al identificar las áreas de oportunidades a trabajar como las mencionadas atracciones, retención y el muy pertinente reconocimiento le dará a Azoca un voto de confianza para que los empleados cambien y puedan apoyar gustosamente la sostenibilidad organizacional instruida en toda la estructura organizacional.

Seguidamente se analiza la dimensión sostenibilidad organizacional, determinada con un valor de 2,39 valorada negativamente, donde lo social y ambiental indican que no están teniendo aceptación, aun cuando son los pilares fundamentales en toda gestión empresarial, lo esencial es, que sin embargo poseen trabajadores fieles, que quieren apoyar la empresa y luchar por ella, a eso se les atribuye la sinceridad demostrada en las respuestas otorgadas, inducen a pensar que ellos desean fervientemente formar parte de esa transformación que solicitan por unanimidad.

Concatenando la dimensión estrategias de gestión del talento humano alineadas a la sostenibilidad la cual se expresa con 1,74 igualmente calificada como negativa siendo la que arroja el valor más bajo de todas las dimensiones, representada con siete indicadores de ocho denegadamente, de hacer resaltar que de ellos cuatro resultaron con un porcentaje unánime de rechazo, siendo tan cruciales para la gestión del talento humano en función de la sostenibilidad como lo es la Innovación, Reclutamiento Sostenible, Capacitación y Desarrollo, Evaluación y Reconocimiento, lo que expresa la ausencia completa de estrategias para tal alineación y cumplimiento con todas las disposiciones de carácter ordinario y estatutario.

Debido a ello el objetivo nro. 2 sobre diseñar estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento humano orientadas a fortalecer la cultura de sostenibilidad en la empresa es crucial para resarcir los daños en el seno de la organización avalados por el indicador de la ética, consolidado como un baluarte, demostrando ser una fortaleza para la puesta en marcha de un plan estratégico que permita fomentar la cultura de sostenibilidad, debido a ello debe de afianzarse en los resultados críticos la innovación, Reclutamiento Sostenible, Capacitación y Desarrollo, por último, pero no menos importantes Evaluación y Reconocimiento, que no se debe abandonar por su contribución como termómetro en el proceso de ejecución de las mismas.

En referencia al objetivo 3 elaborar lineamientos para un sistema de indicadores que permita medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad de la empresa inversiones y construcciones Azoca CA, esta cobra rigurosidad por las fragilidades encontradas en las prácticas actuales de GTH y estrategias de GTH alineadas a la sostenibilidad, que no solo deben ser orientadas en esta perspectiva de las opiniones de los encuestados debe ser apoyado por métodos estadísticos originarios de las metas a alcanzar, que demuestren tácitamente

por ejemplo los niveles de ausentismo, rotación, capacitación, colaboración, participación en programas de desarrollo sostenible y sus prácticas.

### **Discusión de los Hallazgos**

En referencia a los hallazgos encontrados en este estudio son muy importantes para la vitalidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, debido a que ellos significan una luz que guiará los primeros pasos que debe asumir muy responsablemente la organización, ellos reflejan la imperiosa necesidad de adopción cristalina y genuina con compromiso existencial y requisito indispensable para su funcionamiento enmarcando un antes y un después dentro de la organización con miras hacia el éxito sostenible en todo su esplendor, por ello debe alinear las prácticas de GTH con la sostenibilidad organizacional, a través de esto superará todos los obstáculos esbozados mejorando notablemente su imagen corporativa, competitividad y sobre todo la retención de los mejores colaboradores la empresa, sabiendo que para la actualidad en el entorno venezolano significa un verdadero reto.

Por medio del enfoque descriptivo de la investigación y la aplicación de la encuesta a los asociados, se da apertura a un sinfín de abanicos con posibilidades de fortalecer la labor de la dirección de personal de Azoca, direccionada en tres dimensiones que conjugadas hacen la fórmula perfecta para revertir las expectativas que posee los empleados. En 1,99 del baremo en la escala del 1 al 5 donde el tres es posición neutral, ubicada en la negatividad, representando una alerta para la función administrativa y operativa.

La dimensión prácticas actuales de GTH, clasificada como negativa en un 1,83 expone la deficiencia del manejo de talento humano, en cuanto a la sostenibilidad organizacional se ubicó en el 2,39 en la misma tónica de negatividad, donde se develo que los principios determinados por los objetivos de desarrollo sostenible enmarcados por la ONU no se consideran como para de la

labor que desempeña la organización lo que trae consigo el incumplimiento de varias disposiciones emanadas por entes internacionales y nacionales que regulan la función de la inversión y sobre todo el área tan sensible como la construcción que por su razón de ser, debe considerar todo y cada uno de los principios que valoran las ganancias, la gente y al entorno ambiental, siendo todos importante pero si desean permanecer y trascender este último de ser manejado cuidadosamente.

Las estrategias de gestión del talento humano deben de estar sucumbida a la sostenibilidad, ya que de ella depende la funcionalidad de la empresa, situación que se ve representada en la tercera dimensión con un puntaje de 1,74 relativamente muy bajo de cumplimiento de expectativas, compromisos dentro de los subsistemas de la admiración de personal. Requiriendo atención inmediata con disposiciones de resarcir las opiniones presentes con políticas claras, medibles y sobre todo comprobables donde se exhiba disposición de querer sanar y apoyar a sus miembros en el desarrollo laboral y personal, con conciencia ecológica En cuanto a los antecedentes teóricos que sustenta la investigación como los de González y Martínez (2020) en Colombia y Ramírez y Cruz (2023) en México, hacen referencia a las empresas de la rama de la construcción como es el caso presente, experimentan las mismas dificultades de valorar la GTH.

Cada una desde su perspectiva de país, siendo las venezolanas en los actuales momentos las más afectadas por motivos económicos, sociales, discrepancias políticas añadiéndole la incertidumbre en todo su esplendor. Por ello Azoca, experimenta estas situaciones que perjudican el manejo oportuno y eficiente de las herramientas sobre la administración eficiente de personal, donde las posiciones frente a la valoración baja de la atracción, retención y capacitación son replicables en dichos estudios. Basándose en la investigación de González y Martínez (2020) uno de sus hallazgos coincide con la presente investigación en torno al indicador Social (1,95) y Ambiental (2,20) en Azoca.

En ambas se evidencia el descuido su sostenibilidad. Trayendo a colación lo dispuesto de la teoría del Triple Bottom Line (TBL), citada en el marco conceptual, la misma establece que debe de existir un equilibrio en lo económico, social y ambiental, pero es irónico en Azoca, el indicador económico arrojo resultados neutrales mientras que los otros dos se inclinaron hacia la negatividad de satisfacción, lo que en la práctica se traduce como un incumplimiento a los principios integrales de la sostenibilidad, de no ser atendidos oportunamente la empresa estará limitando su estadía en el mercado, competitividad e imagen empresarial, señalado por Carvajal-Pérez (2021) y Collings y Vaiman (2024) sobre la importancia estratégica de lo GTH.

Así mismo, siguiendo lo expresado por los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la TBL quedó develado el incumplimiento de las exigencias dictaminada por la ONU, en el objeto nro. 4 sobre la calidad de educación. Llena de oportunidades de aprendizaje, inclusiva y equitativa, como derecho fundamental y esencial para la vida, con instituciones seguras y mejoradas, capaces de inducir habilidades para el empleo y emprendimiento, dicho principio según las opiniones de sus mismos empleados arrojo que la Capacitación y Desarrollo ocupa el rango bajo en 1, 04 de negatividad, situación evidentemente que debe ser atendida y sacarle provecho para beneficio mutuo de la organización, debiendo ser vista como una inversión no como gatos.

Es deber de todas las empresas y por ello reflexionar Azoca, sobre el verdadero compromiso que debe asumir ante los empleados, los accionistas, la comunidad, los proveedores y en su mismo ecosistema el compromiso esencial en el cumplimiento de las normativas como la LOTTT y LOPCYMAT, y los ODS, para garantizar la estabilidad y el accionar de las generaciones que desean heredar un mundo sano.

### **Vinculación con los objetivos institucionales del DHS**

El desarrollo de la presente investigación resalta la importancia que tiene estudiar unas de aristas más importantes de la administración empresarial, como lo es la gestión del talento humano, en el caso presente para la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA., el poder discernir su vinculación con los objetivos institucionales de Desarrollo Humano Sostenible, siendo la bandera que guía la casa de estudio de la Universidad Valle de Momboy (UVM), lleva a reflexionar sobre la inspiración que trasmite, ya que la misma tiene inmersa en su misión las bases que sustentan la investigación, donde aspira ser reconocida por su inclinación a la defensa y promoción de los derechos humanos, en su punto más álgido de concordancia como la sostenibilidad.

El hallazgo revelado en los resultados de la variable gestión del talento humano en 1,99 clasificado como negativa de acciones contundentes que favorezcas las relaciones laborales entre los miembros de la empresa y las obligaciones que debe cumplir Azoca, permite dilucidar la fortaleza que posee la UVM como ente rector de capacitación en temas profesionales y a su vez la experiencia en el manejo de las prácticas de GTH alineadas a la sostenibilidad, que puede generarse un puente de cooperación, especie de alianza estratégica para que la constructora pueda contratar la experiencia de sus profesionales y así dar los primeros indicios de formación en materia de sostenibilidad en la administración del talento humano, acompañando en su visión de liderazgo en influenciar a estas empresas para que se alienen a la responsabilidad de los ODS.

Minimizando la brecha encontrada entre los preceptos y práctica, alineando equidad, inclusión, sostenibilidad e innovación como parte de los indicadores analizados y deficientemente manejados donde la cultura organizacional, diversidad, el bienestar laboral, el reclutamiento sostenible y la capacitación y desarrollo van de la mano de competitividad empresarial.

Asimismo, es imperante mencionar el gran aporte que puede desarrollar la UVM en cuanto a los descubrimientos que realizan los diferentes tesis que forman parte de la universidad a ese sin fin de empresas que como Azoca, transitan por diferentes situaciones empresariales que muchas veces son causadas por falta de asesorías de especialista, por lo tanto, se recomienda algunas propuestas como desarrollar y difundir programas académicos como talleres, cursos, diplomados que incluyan las prácticas de GTH, los ODS como pilar para el progreso laboral al considerar formaciones continua dirigida a los empleados de la empresas, ofrecer programas de consultoría para dar respuesta oportuna a cada hallazgo de la investigaciones efectuadas, fomentar las publicaciones de las investigaciones y empoderar a los empresarios sobre las formas de como revertir los mismo.

Esto no solo reviste en su impacto académico, sino que también es una forma atractiva de expandir el proceso productivo para la UVM, resaltando la imagen como una de las más exitosas e innovadoras casa de estudio de formación de profesionales en las diferentes carreras, guiando así las prácticas sostenibles a lo interno de las empresas como a la comunidad que se deben, y así tienen doble efecto, ya que forman profesionales defensores de los procesos sostenibles.

Sabiendo la capacidad de acción que presenta la UVM y su influencia de penetración en el estado Trujillo con toda su trayectoria en la formación de la masa laboral, puede expresarse irónicamente pero la realidad es palpable, muchas empresas son objeto de investigaciones académicas en la que se les ofrecen soluciones a sus requerimiento encontrados, pero los mismo no pasan de ser una investigación más tanto para la universidad como para las empresas, instituciones u organismos sean de carácter privado o gubernamental, las misma deben ser objetos de concienciación que si existe y hallazgo lo ideal es trabajar en función de su solución, siendo

una ocupación del ganar-ganar que directamente va proporcionado al desarrollo sostenible del formas micros y macros, involucrando a la población en general.

Dicho de este modo la investigación desarrollada rompe con los paradigmas de solo ser una investigación, pasando a generar sabiduría en los responsables de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, concientizándolos en la responsabilidad empresarial que deben a sus empleados, comunidad y en general al medio ambiente que los rodea permitiéndoles que su funcionabilidad se lleve a cabo.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos en la presente investigación identificada como “Estrategias de Gestión del Talento Humano para un Modelo Sostenible en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.”, revelan la importancia de alinear la gestión de talento humano (GTH) con los principios de sostenibilidad organizacional, para la empresa y por ende para los principios de desarrollo sostenible del sector de las inversiones y la construcción, reflejado intrínsecamente en el componente empresarial del estado Trujillo como de la nación, por lo cual es imperante develar la consolidación de los hallazgos derivados, destacando las implicaciones desde el punto de vista teórico-práctico, obtenido un panorama sobre la sostenibilidad organizacional en Azoca.

Seguidamente, la presentación de los hallazgos en su concordancia con los objetivos propuestos en esta investigación, enmarcan sus implicaciones y limitaciones de estudio, con el propósito de esbozar la presente investigación, dando así apertura a nuevas líneas de investigación. Dicho de este modo, el objetivo general planteado fue analizar las estrategias de gestión del talento humano (GTH) en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional, siendo alcanzado por la develación de las prácticas actuales, el razonamiento de las áreas críticas en la función de la gestión del talento humano, determinando las propuestas estratégicas guiadas hacia la sostenibilidad, el diseñar un modelo integrado basado en la necesidades detectadas, con la ayuda de un sistema de indicadores para medir y evaluarlas, generarán un impacto positivo en su gestión.

Siendo encaminados por los hallazgos obtenidos, cuya metodología aportada por el enfoque mixto, con el diseño descriptivo no experimental, la aplicación del cuestionario a 45

empleados y entrevista a sus gerentes, proporcionaron los datos necesarios, reveladores sobre la crisis presente en la gestión del talento humano.

La variable de estudio, identificada como la Gestión de Talento Humano (GTH), obtuvo un resultado clasificado como negativo con un puntaje del 1,99 en el baremo seleccionado para sus mediciones compuesto por una escala del 1 al 5, lo que representa una visión perjudicial que posee los empleados. La ausencia de los elementos de sostenibilidad son la base que determinan la indicada valoración.

En consecuencia, los logros de los objetivos específicos se develan a continuación:

*1.-Diagnosticar las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, identificando fortalezas y áreas de oportunidad en relación con la sostenibilidad organizacional.*

La determinación del manejo de las prácticas actuales, fue crucial para la investigación, la identificación de las fortalezas, limitaciones y áreas críticas a mejorar en correspondencia a la sostenibilidad, dieron pie al desarrollo del estudio. Los resultados son desalentadores, concluyendo en ser inoperantes en la gestión del talento humano, con una desconexión hacia los principios de sostenibilidad, en consecuencia, las Prácticas Actuales de GTH obtuvo un 1,83 de representatividad, conformado por indicadores como Atracción en 1,31 y la Retención en 1,54 ambos clasificados con un 94,44 de negatividad expresada contundencia por parte de los empleados que perciben su accionar deficiente en la captación y conservación, evidentemente existe un descuido en estas áreas de GTH.

Bajo su misma tendencia es vista la Sostenibilidad Organizacional ubicada en 2,39 siendo la dimensión con mayor acercamiento hacia la valoración neutral, gracias al indicador Económico que se posicionó con un 3, con un acuerdo del 100% en las opiniones, bajo la premisa de que a

veces mantiene un manejo responsable de los recursos, seguido del valor Social con 1,96 representando el 91,11% de respuestas negativas y el Ambiental con 2,20 atribuyéndose un 68,89% de la misma tendencia.

*2. Diseñar estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento humano orientadas a fortalecer la cultura de sostenibilidad en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.*

Sobre la base del mismo hallazgo, en cuanto a las prácticas actuales que muestran carencia crítica significativas, se presenta por su parte la dimensión Estrategias de GTH alineadas a la Sostenibilidad integrada por un 1,74, develó la tendencia alarmante al destacar de los ocho indicadores que la integran, siete resultaron notablemente negativos, expresando por un 100% de concordancia en su incumplimiento, siendo lo más determinantes en la opinión de los encuestados.

Además, se describe la Capacitación y Desarrollo con 1,04 y a su vez el Reclutamiento Sostenible arrojó 1,27, más sin embargo el indicador Ética se destaca por presentar un fortaleza igualmente contundente con un 84,44% representando un 3,22 de aceptabilidad, teniendo una tendencia hacia lo positivo donde destaca por el comportamiento responsable y transparente significando un punto de partida para efectuar los cambios necesarios y oportunos, capaces de abordar y alienar en su totalidad la cultura organizacional completándose con tendencias innovadoras y la capacitación estructurada para ejercer incidencias de tendencia positivas en la estructura organizacional con un enfoque holístico en cada área que compone la administración de personal.

Dicho de este modo es concluyente que las Estrategias de Gestión del Talento Humano para la empresa no está alineada con los principios de la Sostenibilidad, la ausencia debilita la cultura organizacional y por ende el compromiso de los empleados, situación que es muy perjudicial para su mantenimiento y desarrollo en el mundo competitivo de los negocios con las

exigencias que amerita la dirección de los mismo, en un entorno globalizado incesantemente cambiante y dominante hacia el desarrollo sostenible, donde se debe cumplir el equilibrio económico, social y ambiental como lo establece el modelo del Triple Bottom Line (TBL).

Igualmente sucedió en el antecedente teórico expuesto por González y Martínez (2020), quienes sus hallazgo evidenciaron que las empresas del sector construcción como es en este estudio, tienden a descuidar los aspectos sociales y ambientales en sus prácticas de GTH, un patrón que se repite en Azoca, por ello, se debe mantener sana la vida empresarial desde la atracción del personal hasta su evaluación, de lo contrario a la larga se entrelazan y tienen incidencias mutuamente, el declive de una significa un tropiezo eminente al logro de misión y visión que posea la empresa.

En relación y bajo esta misma perspectiva, es el papel que representan los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales en este estudio se evidencia el bajo compromiso, siendo así, que el cuarto objetivo (OSD 4) identificado con la educación de calidad llena de habilidades para el aprendizaje y capaces de inducir habilidades para el empleo, no son llevados a cabo, por lo que las prácticas de reclutamiento sostenible y programas de capacitación guiados a la sostenibilidad carecen de cumplimiento.

La contribución teórica de la investigación proporciona relevancia y respalda los aportes hacia el cumplimiento de la misma, las cuales son abordadas. Añaden una guía de acción y atañen importancia por su develación, identificando que los aspectos teóricos están siendo ignorados. Pero también marcan una ventana a nuevos conocimientos sobre lo GTH y la sostenibilidad desde la perspectiva de la construcción en Venezuela, como sector golpeado por la inestabilidad económica y social, en un país que lucha por permanencia en mercados, por lo tanto, realizar adaptaciones a

esquemas locales para lograr cumplir con lo previsto de acuerdo a los estándares, de allí la importancia de desarrollar el objetivo 3.

*3.- Elaborar lineamientos para un sistema de indicadores que permita medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.*

Basados en las deficiencias identificadas la ejecución de lineamientos para un sistema de indicadores que mida el impacto de las estrategias de GTH en referencia a la sostenibilidad es decisivo, contrarrestar esas prácticas, estableciendo indicadores de participación en programas de capacitación sostenibles, tasa de rotación, satisfacción laboral y reducción de la huella de carbono (energético, residuos), forman parte de la propuesta otorgada, donde se puede visualizar avances inminentes es en la sostenibilidad organizacional cuyo nivel se ubicó en 2,39 /5 y por su parte el indicador ética en 3,22/5 del baremo, desatándose como fortaleza para así generar las acciones correctivas .

La falta de un sistema de indicadores, representa vivencialmente un impedimento para medir el impacto de las prácticas de GTH, lo que conlleva a la disociación eminente con la sostenibilidad, debilitando la cultura organizacional y el compromiso hacia los colaboradores. Estas implicaciones ratifican la literatura utilizada tanto en el contexto nacional como internacional.

Desde su punto de vista práctico los hallazgos para la empresa Azoca, ofrecen un camino a seguir para reformular sus estrategias de GTH, donde la propuesta de un modelo integrado que asuma el reclutamiento sostenible, programas de capacitación en sostenibilidad, políticas de inclusión y sistema de indicadores para una evaluación objetiva y transparente que proporcione mejoras sobre todo en la retención del talento, reducción de costos operativos y fortalecer su

competitividad, sumado a los grandes beneficios de un sistema de indicadores para medir su impacto en su vulnerabilidad, como lo es rotación, participación en programas sostenibles y satisfacción laboral. Tomar decisiones basadas en datos, alineándose con las exigencias legales nacionales (LOTTT, LOPCYMAT) e internacionales (ODS).

Para la casa de estudio Universidad Valle de Momboy (UVM), la presente investigación realza su compromiso con el Desarrollo Humano Sustentable estrechando los vínculos entre la función teórica (estudio) y la práctica (operatividad), incidiendo en la evolución de las empresas locales hacia la sostenibilidad, dando la oportunidad de poner al servicio su experiencia contribuyendo a los resultados con asesorías para desarrollar los programas de formación y consultoría estableciéndose como pioneros y promotores de las prácticas sostenibles localmente, dejando su sello como generadores del conocimiento y participe en las soluciones responsables hacia la protección y desarrollo sustentable.

Como también generar una investigación basada en medir como las condiciones socioeconómicas de Venezuela afectan la adopción de prácticas sostenibles en el sector de la construcción o empresarial en general, además comparar con otros países Latinoamericanos

Dicho de este modo, el valor agregado de la investigación en el área de conocimiento y desarrollo práctico empresarial, la misma estuvo inmersa en limitaciones que deben ser expuestas como lo son, el acceso a la información con resguardo de los representantes de Azoca, impidiendo un análisis a profundidad con todas sus aristas, la subjetividad en respuestas otorgadas pudiendo ser sesgada, aun cuando fueron reveladoras, en cuanto al nivel de investigación descriptiva y propositiva que solo permite diagnosticar y diseñar, quedando sin ejecución la evaluación del impacto de las estrategias propuestas.

Estas limitaciones dan pie a la apertura de nuevas líneas de investigación en Azoca u otras empresas similares o que se deriven de la variable de estudio, ubicándose dentro del diseño experimental que podrían centrarse en la implementación y evaluación de las estrategias propuestas a la empresa y así medir su impacto longitudinal, considerando las estrategias de GTH sostenible en la retención y rentabilidad, sobre todo en contextos socioeconómicos como los presenta Venezuela, para así validando el modelo integrado.

## RECOMENDACIONES

Tomando en consideración la importancia que reviste los hallazgos encontrados para la empresa, que a su vez replican en el manejo empresarial global sea su dedicación hacia este sector o en cualquier otro. Se establecen las presentes recomendaciones de la investigación “Estrategias de Gestión del Talento Humano para un Modelo Sostenible en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.”, donde el principio de mejorar la imagen, generar confianza, retener el talento humano, permanecer en el mercado competitivo, potencializar la cartera de clientes, por medio de la alineación de prácticas de gestión del talento humano (GTH) con los principios de sostenibilidad organizacional, alineados con las estrategias propuestas, considerando las fortalezas identificadas como la ética organizacional, da pie a la transformación de las debilidades en áreas de oportunidad, estableciendo tácticas claras, medibles y ejecutables.

Su adopción es crucial para eliminar amenazas latentes en términos de legalidad, ambientales y sociales, favoreciendo la estabilidad de Azoca en el país. Seguidamente, se develan las recomendaciones determinantes para los objetivos de la investigación, con sus respectivos plazos de abordaje y la viabilidad en el sector de la construcción. Partiendo desde el objetivo general: Analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional.

Crear impacto positivo en referencia a la empresa, significa realizar grandes cambios muchos de ellos significativos, sabiendo que todo al principio cuesta por razones de adaptabilidad corporativa, pero siendo mayor los beneficios a corto, mediano y largo plazo que produce estas transformaciones, es imperante asumirlos con responsabilidad y adoptarlos como cultura organizacional. Las oportunidades para mejorar con estrategias claras, medibles y ejecutables, con

la intencionalidad de optimizar los procesos, permiten orientar y generar recomendaciones de índole académico y práctico de consideración empresarial. De no ser estas recomendaciones estimadas se puede visualizar escenarios para Azoca, pocos convenientes, para lo que se denomina stakeholders o partes interesadas en materia social y ambiental de índole legal, así como de estabilidad y sustento.

Dicho de este modo, se presentan las recomendaciones que permitirán alinear las estrategias de GTH con la sostenibilidad organizacional en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., orientadas a generar una huella significativa y medible, exponiendo los plazos para su incorporación y viabilidad en el mundo empresarial venezolano y sobre todo en el sector de la inversión y construcción:

Es por ello, que la presente investigación pretende develar estos hallazgos que enmarcan los objetivos específicos:

1.- Diagnosticar las prácticas actuales de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA, identificando fortalezas y áreas de oportunidad en relación con la sostenibilidad organizacional.

El propósito es rectificar las prácticas de gestión del talento humano con los principios de la sostenibilidad, identificando sus fortalezas y enfrentando sus debilidades (atracción, retención, desarrollo) como áreas de crecimiento.

*Ejecutables a corto plazo:*

*Fortalecer la atracción de talento humano con una perspectiva sostenible*

- Determinar las necesidades de personal que posee la empresa.

- Crear un plan oportuno de reclutamiento, banderizando la sostenibilidad, apoyada en los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) con valores éticos y ambientales visibles en las ofertas de empleo, para captar los mejores profesionales.
- Generar alianzas estratégicas con instituciones educativas (caso UVM) con la finalidad de atraer potencialidades, sangre nueva con ideas innovadoras y creativas, ofertando programas de prácticas que incluyan la responsabilidad social y ambiental, así como la equidad e inclusión con una visión globalizadora.

Ejecutables a mediano plazo:

- Realizar periódicamente encuestas de satisfacción laboral, determinando las áreas que requiere mejorar las prácticas actuales de GTH, con base a la realimentación.
- En relación a las competencias en sostenibilidad realizar un plan piloto de asesoramiento interno para promover el desarrollo profesional y la retención laboral.

Ejecutables a largo plazo:

- Asegurar el manejo responsable del talento humano a través de institucionalizar las políticas de GTH en sostenibilidad en todos los procesos.

El abordar el plan de reclutamiento sostenible y alianzas como la de la UVM, no tienen incidencia de costos, el aprovechamiento de las fortalezas como la ética es oportuno para comenzar los cambios, asimismo, que las encuestas, entrevistas y asesoramientos necesitan de mínimas inversiones, pero a la larga trae estabilidad en la economía empresarial

2. *Diseñar estrategias de atracción, desarrollo y retención del talento humano orientadas a fortalecer la cultura de sostenibilidad en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.*

Con ello se pretende reglamentar la sostenibilidad en la empresa:

*Ejecutables a corto plazo:*

- Incorporar en las descripciones de puestos valores de sostenibilidad.

*Ejecutables a mediano plazo:*

*Desarrollar programas de formación en sostenibilidad*

- Implementar programas de capacitación que generen competencias en sostenibilidad, difusión de la visión, misión y cultura organizacional, políticas institucionales manejo eficiente de los recursos, manejo eficiente y oportuno del ambiente poniendo en práctica la reducción de residuos generados, reutilizar y reciclar eficientemente, adoptar fuentes de energía renovable, todo acorde a las exigencias del sector de la construcción, procurando minimizar el impacto ambiental
- Incentivar a los trabajadores para que participen en campañas a favor del cuidado del medio ambiente, donde se promueva la sostenibilidad como un recurso vital de la empresa, un compromiso de sus stakeholders en lo laboral y personal.
- Impulsar el desarrollo profesional de sus asociados, para generar mayor compromiso y satisfacción laboral, mejorar el rendimiento, bajar los niveles de ausentismo y rotación, aumentar la productividad, un factor medible acortamiento en los tiempos de ejecución de obras, aumento en la innovación y creatividad, mayor preparación para los desafíos futuros y reconocimiento de la imagen corporativa.

*Ejecutables desde corto a Mediano plazo:*

*Mejorar el bienestar y reconocimiento*

- Armonizar un sistema de incentivos con el propósito de valorar el valor agregado individual y colectivo hacia los objetivos de la sostenibilidad, tales como bonos por iniciativas verdes o intangibles como menciones públicas digitales por los logros

eficientes en el cuidado, protección y defensa de la eficiencia ambiental, retribuyéndose a la empresa en estabilidad en la retención del personal, fortalecimiento de la identidad y sentido de pertenencia.

- Incluir políticas de bienestar laboral como horarios flexibles, apoyo psicológico, actividades recreativas (encuentros deportivos, bailoterapias, celebración de aniversario, cumpleaños y navidades) para reducir el estrés e incentivar la integración del personal, considerar las medidas propuestas por los ODS y LOPCYMAT, en el entorno laboral y convivencial.

*Ejecutables a largo plazo:*

*Evolución cultural hacia la sostenibilidad*

- Implementar la integración en la cultura organizacional los valores de sostenibilidad, incentivando a todos a la adopción de las prácticas responsables a todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Fomentar y fortalecer el compromiso mutuo sobre el desarrollo integral de la humanidad, estandarizando de forma clara las metas de sostenibilidad para incluir las claves de los ODS.

Las alianzas con instituciones educativas son una alternativa de viabilidad para ejecutar los programas de capacitación y bienestar, el uso del talento interno es gratificante y genera fidelidad. La inversión moderada en la implementación de políticas de bienestar e incentivos trae como contraprestación retención y productividad. Con la práctica continua de la cultura en sostenibilidad, se tornará como un hábito empresarial.

3. Elaborar lineamientos para un sistema de indicadores que permita medir y evaluar el impacto de las estrategias de gestión del talento en la sostenibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA.

Esto permite la toma de decisiones basada en los datos obtenidos en la aplicación de los objetivos anteriores

*Ejecutables a corto plazo:*

- Capacitar al personal del departamento de talento humano en la implementación de las encuestas, recolección y análisis de datos para garantizar la precisión de los indicadores.

*Ejecutables de Mediano a largo plazo:*

*Establecer un sistema de indicadores para medir y evaluar el impacto de las estrategias GTH en la sostenibilidad*

- Desarrollar un marco de indicadores que establezcan el impacto de las estrategias de GTH en la sostenibilidad, estableciendo los criterios de la evaluación como: tasa de rotación, intervención en los programas de capacitación en sostenibilidad y en general, contribución a la reducción del impacto ambiental, integración, adopción de la cultura organizacional, productividad, innovación, eficacia, cantidad y calidad, absentismo laboral, retención del talento humano, ética, compromiso, diversidad, bienestar laboral, desarrollo profesional.
- Realizar auditorías internas, encuestas y entrevistas periódicamente para evaluar y corregir las percepciones de empleados, considerando las acciones pertinentes para efectuar ajustes a tiempo, desde una perspectiva adaptativa, dinámica y positivista.

Para poder comenzar a implementar los indicadores señalados de acuerdo a su viabilidad, se puede realizar con herramientas de bajo costos como encuestas manuales, o digitales enviadas

a los correos de cada empleado, para ser respondidas previas explicaciones, o la contratación de software de gestión de talento humano ya existentes, que requieren algo más de inversión. En cuanto a las capacitaciones y auditorias se puede utilizar recursos internos. En líneas generales las estrategias de gestión del talento humano con sostenibilidad son incidida notablemente por la disposición y estabilidad financiera de Azoca.

## **CAPITULO VI**

### **LA PROPUESTA**

Debido a los hallazgos obtenidos y en virtud de dar respuestas a los mismos en función de abordar soluciones para proporcionarle a la empresa Inversiones y Construcciones Azoca CA, alternativa con viabilidad de implementación se establece la siguiente propuesta como acción transformadora de una realidad latente para la misma.

### **INTRODUCCIÓN**

La razón de ser de las propuestas dentro de una investigación es abordar los requerimientos encontradas con el propósito de abordarlos, buscar las mejores alternativas que permitan a las organizaciones como es el caso de Inversiones y Construcciones Azoca CA, tomar dominio de las situaciones presente y mejorarlas para darse la oportunidad de solucionar sus problemáticas presentes y generar salud y vitalidad empresarial. El afrontar las carencias que presentan en las estrategias actuales de GTH, para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional se vislumbra como una alternativa que considerará sus puntos más álgidos que requieren de la atención inmediata, como lo es la baja de atracción y retención del talento humano, la carencia de un enfoque orientado hacia la sostenibilidad.

Cuyo horizonte es incidir en la cultura organizacional, mejorar su competitividad y asumir los estándares globales como brújula que guíen las actuaciones que valoran el equilibrio entre lo económico, social y ambiental (Wu et al., 2024). El propósito esencial de la propuesta es afrontar desde todas sus aristas las prácticas actuales de GTH, generar estrategias que permitan mejorar la atracción, retención, capacitación y desarrollo, a su vez impactar en la imagen corporativa,

adoptando la sostenibilidad empresarial para 2025 (Pacto Mundial ONU España, 2024) y los empujes locales del Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS).

Dicho de este modo, el develamiento de la gestión del talento humano variable de estudio en 1,99 del puntaje general abordado desde la escala del 1 al 5 de percepción neta señalada por sus trabajadores, clasificada como negativa expone la importancia de la presente propuesta que integre la gestión del talento humano con principios de sostenibilidad, asumiendo como requisito los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para generar impacto organizacional y seguir los estilos globales como lo indican (van Zanten & van Tulder, 2021).

En cuanto al sector de la construcción es imprescindible considerar la posición económica que lo envuelve, como uno de los indicadores que conforman la sostenibilidad el cual en Venezuela se ha visto en un panorama de incertidumbre y desafiante, según Caracas Chronicles Staff (2021) señala “la construcción venezolana se contrajo 98% desde 2012” (párr.1, traducción propia), situación manifestada por la cámara de comercio, realidad que rodea a la industrial por lo cual mantenerse en el mercado es un síntoma de resiliencia y de pericia.

Por consiguiente, la propuesta debe de estar caracterizada por ser objetiva, consistente, manejo eficiente de los recursos, con estrategias orientadas al ahorro en tiempos prudentiales, implementación de los valores de sostenibilidad en la cultura organizacional, reducción del impacto ambiental poniendo en práctica la disminución de residuos generados, reutilizar y reciclar eficientemente, adoptar fuentes de energía renovable, inclusión de políticas de bienestar laboral.

En concordancia a las exigencias del sector de la construcción considerando las iniciativas locales, como el Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS), que promueve la transformación hacia modelos sostenibles, y normativas legales como ODS, LOPCYMAT y las

normas COVENIN, que exigen eficiencia energética y protección ambiental en la construcción desde lo local a lo global cumpliendo con todos los estándares de sostenibilidad empresarial.

### ***Fundamentación teórica y conceptual***

La fundamentación teórica y conceptual que avalan la propuesta del estudio, considera las disposiciones internacionales y el entorno venezolano, orientado por una gama de preceptos que constituyen los conocimientos latentes que reviste la investigación, como lo son las teorías de la sostenibilidad organizacional, específicamente en los modelos de gestión del talento humano señalado por Collings y Vaiman (2024), quienes destacan la importancia de la atracción, desarrollo y retención como ejes para el éxito organizacional. Carroll (2025) quien señala el equilibrio entre los tres pilares: económico, social y ambiental del modelo de la Triple Bottom Line.

Por su parte la contribución de Mujtaba y Mubarik (2021) sobre la relación entre gestión del talento y sostenibilidad organizacional, proporcionando a la propuesta solidez, literatura e investigaciones recientes sobre el tema que dan una mayor proyección para los mecanismos de abordaje de los hallazgos encontrados, así como sus fundamentaciones legales no solo para el contexto de la construcción. Argumentado la creación de un modelo integrado de gestión del talento humano (GTH) que fomente la sostenibilidad en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.

### **Base Teórica**

#### ***Gestión del Talento Humano y su Evolución hacia la Sostenibilidad***

Todas las empresas independientemente de su razón de ser, se constituyen con el propósito de establecer su propia marca empresarial o imagen corporativa. La gestión de talento humano es pilar fundamental para el manejo de sus colaboradores como el principal entorno de acción que propicia el crecimiento organizacional, fundamentados en la constante capacitación, formación y

retención, según Malavera Pineda et al. (2024) indican que “La adopción de modelos sostenibles no solo mejora la reputación empresarial, sino que también contribuye al bienestar social y ambiental, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible” (pág.5)

En el sector de la construcción la especificidad de las capacidades y habilidades en la mano de obra, son esenciales y representan un verdadero desafío para las empresas sea cual sea su dimensión económica. Incorporar criterios de sostenibilidad es aún el mayor reto para la gestión del talento humano, dicho de este modo, el alinear la esencia de la empresa con los criterios de Ambiental-Social-Gobernanza (ASG) que en inglés representa Environmental-Social-Governance (ESG), es fundamental. Según DoGood People (2025) “la inclusión de estrategias ESG en la planificación central de las organizaciones puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso” (párr. 2).

Por ello, denota la necesidad de que las empresas prioricen estos preceptos, así logran mayor compromiso laboral y por ende la resiliencia, por su puesto es imperante asumir los valores ecológicos y sociales en la atracción del talento, selección y desarrollo. Por consiguiente, es oportuno mencionar el rol que ejerce la sostenibilidad social en referencia al bienestar y equidad de todos sus colaboradores y afines. Según el Pacto Mundial de la ONU España (2025), esto implica la “adopción de políticas que promuevan condiciones laborales dignas, fomenten la diversidad e inclusión, y contribuyan al desarrollo social de todas las personas impactadas por la actividad de la empresa, incluyendo su plantilla, clientes, comunidades y otros grupos de interés” (párr. 2).

Herramienta como la S-Assessment evalúa cómo las políticas de una empresa promueven el bienestar social, tanto interno como externo, lo que trae consigo la valoración cualitativa y

cuantitativa de sus gestiones, visualizando la huella que provocan y propiciando acciones para la toma de decisiones asertivas.

Considerando las mejoras en la reputación y resiliencia empresarial, siendo esencial su admisión para la conformación del sistema de indicadores propuesto, que proporcione respeto a los derechos humanos, compromiso con la igualdad de género, diversidad e inclusión, capacitación y desarrollo, condiciones laborales dignas, estabilidad, impacto positivo en la comunidad, sostenibilidad en la cadena de suministro, lo que garantizará la lealtad, mejora en la reputación y reconocimiento empresarial, prosperidad, calificación del trabajador, exitosa atracción y retención, disminución de la rotación, ausentismo, apatía y riesgos, nuevas contrataciones, cumplimientos de las normativas vigentes en general.

### ***Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS)***

Este tiene como función principal garantizar que las construcciones de edificios cumplan con la seguridad y calidad para resguardar la vida de las personas y la propiedad de los inversionistas, por lo cual su cumplimiento es de carácter obligatorio para todas las empresas de construcción, dentro de su misión destaca impulsar la transformación de las construcciones habituales a la modernización y optimización de ambiente. Dentro de sus funciones abarca la educación y capacitación de profesionales, guía hacia la adopción de los WELL con estándares de certificación que evalúan las edificaciones en pro del bienestar de sus usuarios, enfocados en la iluminación, agua, alimentación, flujo de aire, bienestar mental y emocional.

Y por su parte los Excelle Design for Greater Eficiencias (EDGE), contribuyen con la evaluación a cumplir del uso de los recursos como el agua, la energía y los materiales para la construcción, centrados en función de reducir el impacto de la huella ambiental por la construcción de edificios. En función de apoyar los hallazgos y trabajar en la propuesta el EDGE es una

alternativa para de solución ya que ellos tienen en su accionar la promoción de prácticas sostenibles en el sector de la construcción significando una alternativa viable para abordar la capacitación y orientaciones de las prácticas de sostenibilidad.

### ***Estrategias de Atracción de Talento con Criterios de Sostenibilidad***

En el mundo actual de los negocios los criterios de sostenibilidad son invaluable, apoyados por las normativas vigentes internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas y Organización Internacional del Trabajo (OIT), reflejan la importancia de su accionar desde el inicio de las prácticas de GTH, desde el llamado para atraer el talento humano debe ser actualmente visualizado como un proceso meticuloso, donde el reclutamiento y la selección abarquen la incorporación de la cultura organizacional basada en sus valores de sostenibilidad, impulsar estrategias de recursos humanos enfocadas sistemáticamente y pensadas a efectos a largo plazo, contribuirán a la estabilidad de la organización reclutando, seleccionando, reteniendo y desarrollando a los colaboradores es la base de la alta calidad de la gestión del talento humano.

La incorporación de las altas tecnologías y sistemas de información trae consigo ventajas competitivas para los empleadores sostenibles, no solo en posicionamiento de marca o imagen corporativa sino rendimiento del manejo y suministro de la información, haciendo más atractiva la atracción del talento humano. Según Koman et al. (2024), “que la implementación de IS/IT puede contribuir significativamente a una gestión del reclutamiento más eficiente y sostenible” (p. 14, traducción propia). Para Azoca, C.A, la incorporación de las iniciativas de los CVCS, conocimientos de las normativas que impulsan el desarrollo sostenible empresarial en el ámbito

internacional y local, conjuntamente con la valoración de las competencias en gestión ambiental, forman parte de los criterios considerados en el modelo propuesto de sostenibilidad.

Por consiguiente, para atraer talento humano con cualidades de sostenibilidad, es necesario que las empresas, según Mayne (2024), “inviertan en sostenibilidad, ya que esto es ahora vital para las empresas que buscan adquirir y retener talento. ‘Los empleadores que tienen clara su estrategia para abordar las crisis climática y ecológica y crean vías claras para que los empleados participen’” (párr. 10, traducción propia). Como alternativa innovadora se sugiere la implementación de estrategias como “La gamificación sostenible”, que consiste en determinar una serie de juegos que permitan descubrir la posición de los posibles empleados o en sus efectos a los existentes, en su relación con los principios de sostenibilidad empresarial, con desafíos y acumulación de puntos, para determinar su compromiso con la misma. Bustos Fuentes (2024) expresa que las organizaciones “pueden atraer y retener mejor a los talentos jóvenes que buscan entornos de trabajo modernos y dinámicos. La gamificación puede hacer que la empresa se destaque como un lugar innovador y emocionante para trabajar” (sección “Atracción y retención de talento”).

### ***Compromisos sostenibles: Estrategias de retención***

En el caso de Venezuela, debido a su tejido económico, social, político y hasta lo cultural, convergen bajo situaciones desafiantes muchas fuera del control del empresario que incide en el manejo oportuno de las estrategias del negocio, por ello la previsión en situaciones de volatilidad del mercado es la mejor maniobra que pueden adoptar los empresarios y sobre todo en el ámbito de la inversiones y construcciones. Al considerar los incentivos como alternativa de gestión se debe mirar bajo la premisa de atractivita y viabilidad, acciones como los mencionados sobres la flexibilidad de horarios, apoyo psicológico y programas de desarrollo personal tienden a hacer más

positivas que inclinarse a aumentos salariales condicionada por la situación económica del manejo del país.

Entendiéndose la necesidad de lo expuesto en la Alineación con la Teoría del Triple Bottom Line (TBL) ó Teoría del Triple Resultado (económico, social y ambiental), donde se debe priorizar estos tres aspectos esenciales para la sostenibilidad, la estrategia que guiará a la acción son las políticas de bienestar laboral que adhieran los compromisos con los principios de la sostenibilidad empresarial.

Deloitte. (2025) “La retención de talento durante una transformación es más efectiva cuando la estrategia incluye consideraciones financieras, no financieras y de comunicación. El costo de la rotación es simplemente demasiado alto como para no pensar proactivamente en su estrategia de retención de talento” (p.9), está estrategia se fortalece cuando las empresas crean ambientes donde los colaboradores perciben que son incluidos a los objetivos de la empresa, valorados, escuchados. Considerando el caso de Azoca, en su entorno venezolano es importante establecer la retención no financiera como mecanismo de auxilio inmediato, sabiendo que la retención financiera es la más rápida y eficaz a corto y mediano plazo de gestión en la transformación que requiere la sostenibilidad.

Al descubrir las causas que inician la deserción serán indicadores para abordar las desavenencias ocurridas, desde las perspectivas individuales, colectivas y sus preferencias. Afianzando lo expuesto, Deloitte. (2025), el brindar una “trayectoria profesional y el progreso como resultado de la transformación, hasta programas de aprendizaje específicos, nuevas oportunidades de proyectos o incluso beneficios no monetarios como horarios de trabajo flexibles, apoyo para el teletrabajo u opciones adicionales de cuidado infantil” (p.6), serían significativas

para abordar los hallazgos de la investigación oportunamente, el considerar lo siguiente emerge como una alternativa sustancial:

El rol del capital social: Como lo señalan (Kawachi et al., 2008, citado por Cachón-Rodríguez et al., 2022) “El capital social se entiende como un conjunto de recursos organizacionales que fomentan la participación de las personas en redes comunitarias con sus normas sociales asociadas” (Sección "2.1. Theoretical framework of social capital", párrafo 1, página 2, traducción propia). Estas redes son tejidos informales que se crean en el entorno social empresarial, son una fuente de recurso medianamente institucionalizada por razones de confianza, conocimiento o reconocimiento. Trabaja como fuente de mediación entre las prácticas sostenibles de la gestión del talento humano y la retención, impactando en la lealtad y la planificación.

### ***Sostenibilidad en acción: capacitación y desarrollo. Nuevas tecnologías***

Las activaciones masivas de los empleados inmersos en la sostenibilidad deben ser enérgica. Proveer, fomentar y asegurarse que los trabajadores se involucren en el proceso desde la transición hasta la incorporación como cultura organizacional, donde su función es activa y protagónica por ello, Sumba Bustamante et al. (2022) afirma que “La capacitación es una herramienta clave para mejorar la productividad organizacional” (p. 14). Y por su parte, el desarrollo del capital humano según Rodríguez Sánchez et al. (2021) “es un proceso estratégico que busca potenciar las competencias, habilidades y conocimientos de los empleados a largo plazo, contribuyendo al crecimiento organizacional y a la adaptabilidad en entornos competitivos” (p.18).

Partiendo de estas dos concepciones muy oportunas para entender las realidades que atañe el formar parte de las empresas verdes, cuya característica se refleja en la imagen que proyectan. El alcanzar ese principio es necesario considerar los mismo, de ello depende el éxito de la transición y de la estabilización como empresa sostenible. Su proceso de consolidación debe ser concebido

bajo la premisa de la orientación andragógica, debido a la consideración de la experiencia y el conocimiento que manejan los trabajadores, efectuándose de forma continua.

Para Azoca empresa dedicada a la construcción asumir los modelos de construcción con las nuevas tecnologías, es un reto se vislumbra cuesta arriba, el dar los primeros pasos para alcanzar este tipo de proyectos de construcción hace la diferencia significativamente, el asumir principios que muy bien ejecuta BIM en sostenibilidad, en cuanto al diseño y cumplimiento de los proyectos de construcción comenzar el mejoramiento de la red energética con la adopción de energía pura y manejando eficientemente la reducción de desperdicios son buenos comienzos.

La integración de las propuestas para la empresa, basados en la capacitación que pretende no inyectar conocimiento sino realizar la metamorfosis en la actitudes y comportamiento de su masa laboral hacia la obediencia sostenible, como el ADN corporativo donde los valores, principios y cultura organizacional se basen en el desarrollo sostenible, apuntando así, al cumplimiento de las indicaciones de los CVCS para el otorgamiento de certificaciones en la construcciones de carácter sostenible con tecnologías limpias.

### ***Transformando el futuro: indicadores claves para una organización sostenible***

Todo cambio aun sea de características simples, genera la transformación de una realidad objetiva, medir estos cambios en las diferentes áreas con medidas específicas de evaluaciones para coordinar planes de acción que revistan las anomalías generando permutaciones consistentes con el desarrollo de las prácticas sostenibles. Según SMOWL (2024) "Los indicadores de sostenibilidad son cruciales para medir el impacto ambiental, social y económico de una empresa. Estas métricas proporcionan información sobre cómo una empresa opera de manera sostenible" (párr. 6).

Para ser usados para la toma de decisiones, estos deben poseer en su esencia específica, relevante, alcanzable y medible en tiempo y espacio. Para inversiones y construcciones Azoca, C.A. estos deben expresarse en dirección de:

**Eficiencia energética:** Adoptar las normas expuestas por CVCS, optimizando los recursos, utilizando la energía de manera eficiente, disminuyendo el consumo, determinando prácticas innecesarias, mejorando la tecnología, reduciendo los desperdicios, las fuentes de energía no renovables, maximizar la productividad y minimizando el impacto ambiental.

**Proyecto residuo cero:** Conlleva a la determinación de disminuir porcentualmente los materiales no utilizados o residuales del proceso de construcción reciclarlos o reutilizarlos, lo que se establecerá como gestión de residuos.

**Equipo satisfecho y sostenible:** Propiciar las acciones que permitan su materialización hacia un ambiente laboral saludable. Según Alonderiené & Majauskaitė (2021) "La satisfacción laboral se mide mediante escalas que evalúan dimensiones como la satisfacción con el salario, las condiciones de trabajo y el reconocimiento" (p. 142). Funcionando con los siguientes aspectos:

**Comunicación abierta y transparente:** Generando un clima de confianza y comodidad al expresar sus ideas y contribuciones, así como sus preocupaciones y desavenencias.

**Promoción del trabajo en equipo:** Caracterizando la colaboración mutua, continua y resolviendo mancomunadamente los conflictos.

**Reconocimiento y motivación:** Reconocimiento personal y público de cada logro obtenido de forma individual y grupal, valoración de los esfuerzos demostrados.

**Desarrollo profesional y personal:** Apoyar las iniciativas de crecimiento y aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para un mejor desempeño.

Equilibrio entre la vida laboral y personal: Permitir un sano desenvolvimiento laboral sin perturbar su vida personal, es indispensable por la ejecución de los proyectos de construcción en diferentes zonas geográficas.

Todos estas prácticas estratégicas permitirán que los trabajadores de Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., sientan que los hallazgos encontrados de acuerdo a sus percepciones están siendo atendidos, cambiando la negatividad en la ejecución de la gestión del talento humano.

***Adaptados al mundo: Cumplimiento normativo global y local***

El asumir las normativas que regula las actividades empresariales genera grandes ventajas competitivas e enaltece la imagen de las empresas, además de la credibilidad evita sanciones que pueden llegar al cierre ordenado de las actividades. En el ámbito de la construcción las regulaciones son necesarias y deben ser adoptadas. Según CESUMA (2023) "El cumplimiento normativo en una empresa es el conjunto de acciones y procesos que garantizan el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, incluyendo normativas nacionales e internacionales" (párr. 2), esto garantiza que las misma ejerzan sus acciones sin restricciones o señalamiento por no acatar las mismas, incurriendo en multas, suspensiones de licencias hasta el cierre.

Por consiguiente cumplir con Organización Internacional del Trabajo (OIT), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la Ley Organiza de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), las normas COVENIN y las Leyes locales como el Código Venezolano para la Construcción (CVCS) en otros, proporciona a la empresa Azoca, legitimidad, otorga a sus empleados la protección de sus derechos laborales, condiciones seguras y saludables, cumple con el compromiso de responsabilidad social empresarial dando bienestar a los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente donde interactúa, evita desestabilidad financiera, operativa y de reputación.

El considerar los estándares de la sostenibilidad en el sector de la construcción con el uso de materiales amigables de bajo impacto ambiental como lo solicita los CVCS que certifican los edificios verdes se traducirá en los primeros pasos para cumplir con los principios de sostenibilidad analizados. El modelo propuesto se diseñará con las especificaciones de cumplimiento de las normativas con revisiones periódicas.

### **Objetivos de la propuesta**

*Objetivo General:* Desarrollar e instaurar un modelo integral de gestión del talento humano que impulse la sostenibilidad organizacional en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., respetando las normativas aplicables y armonizándose con las directrices del Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS).

### **Objetivos Específicos:**

- Optimizar los procesos de atracción de talento mediante la integración de principios de sostenibilidad en el reclutamiento y la selección, cumpliendo con regulaciones internacionales (ODS, OIT) y locales, y alineándose con las iniciativas del CVCS.
- Diseñar e implementar programas de formación que fortalezcan las competencias en sostenibilidad y tecnologías innovadoras de construcción, como el modelado de información de edificios (BIM), para promover prácticas ecoeficientes.
- Establecer políticas de retención que refuercen el compromiso con los valores sostenibles, incorporando incentivos no financieros, como flexibilidad horaria, actividades recreativas y soporte psicológico, para mejorar el bienestar laboral.
- Crear un sistema de indicadores específicos, medibles y relevantes para evaluar el impacto de las estrategias de GTH en la sostenibilidad, incluyendo métricas de eficiencia energética, gestión de residuos y satisfacción de los empleados.

## Descripción de la propuesta

A raíz del hallazgo encontrados en la investigación, donde la gestión del talento humano es valorada en 1,99 significando una clasificación negativa en su gestión, es así como surge la necesidad de abordarlos consistentemente, debido a la importancia que radican para el funcionamiento eficiente en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., se propone la creación de una propuesta que sugiere un abordaje que permita diseñar e implementar un modelo integrado de GTH, que promueva la sostenibilidad, la resiliencia, valores eco eficientes y sociales. Detallada de la forma siguiente: funcionamiento, estructura, componentes, actividades, fases de implementación y posibles modelos de formatos y guías, para Azoca es necesario alinearse a los principios que orienta el Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS), fortaleciendo la cultura organizacional, la competitividad y cumplir con los estándares legales (ODS) y el Pacto Mundial de la ONU España (2025).

### *Estructura y Componentes de la Propuesta*

Para el desarrollo de modelo integrado de gestión del talento humano para Inversiones y Construcciones Azoca C.A., poseerá las características esenciales de su estructura, identificando los cuatro componentes direccionados por los hallazgos y respondiendo a los principios de la sostenibilidad.

**Tabla 23**

Estructura y componentes de la propuesta

ESTRUCTURA		COMPONENTE
DESCRIPCIÓN /DISEÑO	OBJETIVO	
Estrategias de Atracción de Talento con Criterios de Sostenibilidad	Mejorar la atracción de talento incorporando criterios de sostenibilidad en reclutamiento y selección, alineados con ODS, OIT y CVCS.	Desarrollo de perfiles de puestos con competencias en gestión ambiental, uso de tecnologías de información (IS/IT) para eficiencia, según Koman et al. (2024), y estrategias innovadoras como gamificación sostenible, propuesta por

		Bustos Fuentes (2024) para atraer talento joven. Mayne (2024) destaca la inversión en sostenibilidad como clave para retener talento, creando vías claras de participación.
Programas de Capacitación y Desarrollo	Fomentar competencias en sostenibilidad y nuevas tecnologías, como BIM, mediante programas andragógicos, según Rodríguez Sánchez et al. (2021).	Cursos sobre construcción sostenible, entrenamiento en BIM (ONLINE), y desarrollo de liderazgo, enfocados en transformar actitudes hacia la sostenibilidad, como el ADN corporativo de Azoca, C.A. Sumba Bustamante et al. (2022) afirman que la capacitación mejora la productividad organizacional (p. 14).
Políticas de Retención	Implementar políticas que reconozcan el compromiso con valores sostenibles, incluyendo horarios flexibles, recreación y apoyo psicológico.	Incentivos no financieros, alineados con la Teoría del Triple Resultado, y estrategias de comunicación, según Deloitte (2025), que enfatiza la importancia de trayectorias profesionales y beneficios no monetarios (p. 6, 9). El capital social, definido por Kawachi et al. (2008, citado por Cachón-Rodríguez et al., 2022, p. 2), media entre prácticas sostenibles y retención, fomentando redes comunitarias
Sistema de Indicadores de Medición y Evaluación	Monitorear el impacto en eficiencia energética, reducción de residuos y satisfacción laboral, con indicadores SMART, según SMOWL (2024, párr. 6).	Indicadores como consumo energético, gestión de residuos, y satisfacción laboral, medidos mediante encuestas, según Alonderienė & Majauskaitė (2021, p. 142).

Nota: Esta tabla muestra el diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Actividades y Fases de Implementación***

En esta sección se describe la manera que se llevará a cabo las estrategias y acciones las cuales son debidamente planificadas y acordadas por el equipo de talento humano, garantizando su ejecución conforme a los objetivos establecidos, proporcionando el sentido de pertenencia y de compromiso en velar su fiel cumplimiento, adicionalmente la factibilidad y el acceso a la misma, brindando fluidez al desarrollo. Adicionalmente, alineando la GTH con la misión, visión, objetivos institucionales, metas y la cultura organizacional, influyendo positivamente en el clima

organizacional, compromiso, resaltando el sentido de pertenencia de todos los colaboradores y el propósito de buscar su bienestar y desarrollo.

**Tabla 24**  
Actividades y fases de implementación

ACTIVIDAD		CUATRO FASES
OBJETIVO	ACCIONES	
Atracción	Diseño de perfiles sostenibles, pruebas de gamificación sostenible, y colaboración con instituciones educativas. Incorporar en las descripciones de puestos valores de sostenibilidad.	DURACIÓN: Tres (3) meses Diagnóstico Inicial: Evaluación del estado actual de GTH y sostenibilidad.
Capacitación y Desarrollo	Alianzas estratégicas: Instituciones educativas (UVM, CVCS, Empresas del ramo destacadas en sostenibilidad) Cursos y Talleres: Nuevas tecnologías, modelo BIM (ONLINE), programas de liderazgo, manejo del cambio, trabajo en equipo, mundo verde (principios de sostenibilidad), solicitud de apoyo a los CVCS y evaluación continua,	Diseño del Modelo: Creación de estrategias y políticas específicas. DURACIÓN: Seis (6) meses Implementación: Ejecución de actividades, incluyendo capacitación y retención.
Retención	Implementación de horarios flexibles, programas de bienestar, y reconocimiento público.	CONTINUO
Medición y Evaluación	Desarrollo de paneles de indicadores, encuestas de satisfacción, listas de chequeo y análisis periódico.	Monitoreo y Evaluación: Seguimiento permanente y ajuste basado en indicadores.

Nota: Esta tabla muestra las actividades y fases de implementación del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Herramientas y Recursos***

Proporcionan fluidez en la recolección de datos, procesamiento y análisis, para posteriormente tomar las decisiones, necesaria para seguir en el cumplimiento de los objetivos. La adopción de las herramientas tecnológicas ahorra tiempo y recursos, facilitando la automatización de la gestión de talento humano tales como: Atracción, capacitación, evaluación, nomina, entre otros, por consiguiente, facilita la planificación y ejecución de los proyectos con estrategias y acciones coordinadas. Su uso en la comunicación, se torna más efectiva, enaltece la participación,

involucramiento y satisfacción laboral, agilizando las acciones en cada proceso, asegurando su éxito, en el apoyo de manuales o guías para su aplicación:

***Manual de reclutamiento con criterios sostenibles:***

Establece los lineamientos a seguir especificando las pautas, directrices y procedimientos o políticas para la ejecución de reclutamiento, así como su alcance y limitaciones de forma ética, responsable y justa, asumiendo el uso de las tecnologías (plataformas online, redes sociales), atrayendo para Azoca, los colaboradores que compartan los principios de sostenibilidad. De esta forma cumplir y promover las prácticas de valores sostenibles emanados por las normativas internacionales principalmente la de los OIT, ODS y de acción local un gran aliado que pueda sumar como lo son los CVCS.

**Tabla 25**  
Manual de reclutamiento con criterios sostenibles

<b>Introducción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Recursos</b>
Se desarrolla la importancia que reviste el reclutamiento con criterios de sostenibilidad, enalteciendo la imagen corporativa explicando brevemente las razones de su aplicabilidad para la empresa proyectando su cultura organizacional sostenible	Atracción de talento con competencias en gestión ambiental y tecnologías verdes.	Definición de perfiles con criterios sostenibles, como experiencia en proyectos LEED o EDGE.  Publicar vacantes en plataformas digitales  Descripción de cargos con perfiles de sostenibilidad  Generar alianzas a través de colaboraciones mutuas con universidades y centros de formación en sostenibilidad.	Plantilla de perfil de puesto, lista de preguntas estructuradas para entrevistas, y checklist, guía de evaluación en competencias sostenibles.  Personal de Talento Humano Gerencia en General Empleados

---

Efectuar evaluaciones a los posibles candidatos online con entrevistas cortas dinámicas que incorporen principios de la sostenibilidad, simulaciones de proyectos verdes o casos prácticos

---

Nota: Esta tabla muestra el contenido de los manuales de reclutamiento con criterios sostenibles como parte del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Guía de capacitación en tecnologías verdes.***

Estas orientan la ejecución coordinada de las acciones en capacitación requerida por el personal, ofreciendo información minuciosa sobre las prácticas ejecutables en empresas de la construcción basándose en las técnicas y tecnologías existente en el campo de la sostenibilidad (BIM) en armonía con el planeta, orientado la ejecución del uso eficiente de los recursos naturales, las edificaciones que generen el menor impacto ambiental y el manejo de la energía renovable y los residuos.

**Tabla 26**  
Guía de capacitación en tecnologías verdes

<b>Objetivo</b>	<b>Contenido</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>
Proporcionar habilidades y destrezas para asumir las tecnologías verdes, desde su concepción hasta su implementación, optimizado la reducción de residuos y la energía renovable.	Construcciones sostenibles: Introductorio	Cursos teóricos, talleres prácticos.	Materiales didácticos
	Capacitación en el uso de la herramienta digital (BIM) en los diseños sostenibles, sistemas de energía renovable (solar, eólica), y materiales ecológicos.	Uso de simuladores.	Casos prácticos de estudio
	Eficiencia energética con certificaciones como LEED y EDGE, y herramientas como	Evaluaciones continuas para medir la adquisición de competencias	Acceso a software
			Personal de Talento Humano Gerencia en General

IES VE para simulación energética.	Empleados
Manejo de los residuos con las estrategias de las tres R (reducción, reutilización y reciclaje)	

Nota: Esta tabla muestra el contenido de las guías de capacitación en tecnologías verdes como parte del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Manual de Políticas de Retención y Bienestar Laboral***

Tienen la intencionalidad de favorecer las prácticas de la gestión del talento humano en pro de asegurar que su masa laboral se sienta satisfecha con la organización, fortaleciendo vínculos que propicien su permanencia en la empresa, satisfaciendo sus necesidades de desarrollo y capacitación como parte de su bienestar laboral aunado a la satisfacción de ser considerado como parte activa e importante en el éxito de la empresa, obtenidos sus respectivos reconocimientos y beneficios.

**Tabla 27**  
Manual de políticas de retención y bienestar laboral

<b>Introducción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Políticas</b>	<b>Recursos</b>
Visualizar desde la perspectiva institucional la misión de la empresa en la sostenibilidad, de forma clara y precisa su cumplimiento y el impacto que ejerce la retención de talento humano minimizando la rotación y maximizando el bienestar laboral, en un contexto tan delicado y notorio como la construcción.	Promover la permanencia del talento humano y su bienestar laboral.	Incentivos no financieros: Horarios flexibles. Programas de recreación. Apoyo psicológico,  Reconocimiento:  Programas de recompensas por contribuciones sostenibles, como reducción de residuos.  Comunicación:  Canales abiertos para Feedback sobre prácticas sostenibles, fomentando la	Encuestas (Google Forms) Clima organizacional. Sostenibilidad GTH Análisis de los niveles de rotación. Colaboración de los grupos de interés, Evaluación comparativa de empresas similares (Identificando sus prácticas y adaptarlas a las necesidades de la empresa)

inclusión, generando confianza e impulsando el trabajo en equipo.	Encuestas de satisfacción laboral con preguntas sobre sostenibilidad
Seguridad y salud ocupacional LOPCYMAT y COVENIN	Plantilla de políticas de retención.
Programas de prevención de riesgos	Guías de bienestar laboral
Valoración de la Cultura Organizacional en su impulso por la sostenibilidad	Programas de incentivos y reconocimiento.
Cultura organizacional que valore la sostenibilidad	Personal de Talento Humano Gerencia en General Empleados
Campañas de promoción de la protección al ambiente.	
Implementación de cursos y talleres orientados a la sostenibilidad.	

Nota: Esta tabla muestra el contenido del Manual de Políticas de Retención y Bienestar Laboral como parte del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Encuestas de Satisfacción Laboral Enfocadas en Sostenibilidad***

Se efectúa con el propósito de recaudar información necesaria sobre los niveles de percepción que posee los empleados sobre las prácticas de sostenibilidad en la gestión del talento humano, determinando y midiendo satisfacción y bienestar que poseen en función del trabajo que ejecutan, adicionalmente sobre las condiciones, clima laboral, liderazgo, crecimiento y desarrollo profesional. Compuestas de preguntas bien estructuradas, claras y precisas que les permite proporcionar la información necesaria con carácter de objetividad y anonimato, para generar acciones que conlleven a mejorar los aspectos que requieran ser atendidos.

**Tabla 28****Encuestas de satisfacción laboral enfocadas en sostenibilidad**

<b>Instrucciones</b>	<b>Secciones</b>	<b>Recursos</b>
Debe explicar de forma clara y precisa su objetivo en función de obtener información relevante para mejorar las prácticas de sostenibilidad en la empresa en todos los niveles, agradeciendo la objetividad en el suministro de respuestas. Su anonimato y realimentación en los aspectos que requiera como de satisfacción.	Encabezado.	Tecnología:
	Satisfacción general: Escala de 1 a 5 sobre satisfacción laboral.	Equipos
	Condiciones Laborales	Plantilla de encuesta en formato digital usando plataformas en línea especialidades
	Relaciones laborales	Guías para el análisis de resultados
	Prácticas de sostenibilidad: Preguntas como "¿Está informado sobre las políticas de sostenibilidad?" (Sí/No), "¿Considera efectivas las prácticas sostenibles?" (Escala de 1 a 5).	Psicólogo laboral
	Impacto en la satisfacción: "¿Las prácticas sostenibles influyen positivamente en su satisfacción laboral?" (Escala de 1 a 5), "¿Ha notado mejoras en el ambiente de trabajo gracias a la sostenibilidad?" (Sí/No).	Tiempo y disposición Personal de Talento Humano Gerencia en General Empleados
Desarrollo profesional		
Sugerencias o recomendaciones: Comentarios abiertos para mejoras.		

Nota: Esta tabla muestra el contenido de Encuestas de Satisfacción Laboral Enfocadas en Sostenibilidad como parte del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### *Optimización energética y gestión de residuos: Herramientas claves para la eficiencia empresarial*

Compuestas por programas y software que proporcionan ayuda en el control, análisis y recomendaciones sobre el consumo de energía y generación de desperdicios, adicionalmente organizan simplificada la información sobre el manejo energético y de los residuos, de forma eficiente y oportuna, en tiempos reales de acontecimiento y minimizando los costos inherentes, facilitando la toma de decisiones sobre su rendimiento.

**Tabla 29**

Optimización energética y gestión de residuos: herramientas claves para la eficiencia empresarial

<b>Sostenibilidad</b>	<b>Software</b>	<b>Metodologías Herramientas Certificaciones</b>	<b>Recursos</b>
Eficiencia Energética	IES VE para simulación ambiental y análisis energético	Evaluar el rendimiento energético	Guías de implementación.  Plantillas de PGR  Acceso a software mediante licencias corporativas.  CVCS
	Energy Plus (código abierto).	Optimización de la eficiencia energética Gestión de residuos	
	Autodesk Insight integrado con Revit.	Plataforma de Modelación de edificios	
	Sistemas IoT para monitoreo en tiempo real del consumo energético.	Evaluación de rendimiento térmico, calidad del aire  LEED, EDGE, WELL, impulsadas por los CVCS	
Gestión de Residuos	Programas: Enviance para gestión integral, SAP EHS ( Environmental Health and Safety) “Salud y Seguridad Ambiental”	Planes de Gestión de Residuos (PGR), sistemas de clasificación y reciclaje.  Aplicaciones móviles para registrar residuos, etiquetado y seguimiento de materiales reciclables.	Tiempo y disposición  Personal de Talento Humano  Gerencias en General  Empleados
	WasteMaster para construcción.		

Nota: Esta tabla muestra Optimización energética y gestión de residuos: Herramientas claves para la eficiencia empresarial, como parte del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Normativas y Estándares***

Son necesarios de aplicación debido a que de ellos depende el éxito y categorización de las empresas en el cumplimiento de los principios de sostenibilidad, en relación a sus bases legales y estándares obligatorios, coadyuvando a la protección del medio ambiente, a la salud pública, a vida, cumplimiento oportuno en la responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible, como lo indicado por CESUMA (2023, párr. 2) define el cumplimiento normativo como acciones para garantizar leyes y regulaciones, evitando sanciones.

- **Ámbito Internacional:** ODS, OIT, certificaciones EDGE y WELL, promovidas por CVCS.
- **Ámbito Local:** LOPCYMAT, COVENIN, y CVCS, que impulsa la eficiencia energética y reducción de residuos, según CVCS en su sitio web.

### ***Factibilidad de la propuesta***

Representa la viabilidad que engloba la propuesta, cuyas posibilidades de llevar a cabo se deriva de los diversos aspectos que se han considerado para dar respuestas a los hallazgos que se identificaron en la investigación arrojando una valoración de 1,99 en la escala del baremo utilizada del 1 al 5, donde su clasificación estuvo determinada como negativa, con falta de un enfoque sostenible, por ello para dar respuesta se establece la propuesta de diseñar e implementar un modelo integrado de Gestión del Talento Humano que fomente la sostenibilidad en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.

*Su evaluación de factibilidad se determina desde cuatro perspectivas de estudio:*

1. **Perspectiva Técnica:** Desde el punto de vista viable técnicamente la propuesta cuenta con tecnología necesaria de fácil acceso, como lo son los softwares que permiten la modelación y simulación de edificios, para determinar su rendimiento energético, amigabilidad con el ambiente en cualquier momento de su etapa de ejecución identificados como Virtual Environment (VE), en español es Entorno virtual cuya empresa de desarrollo es Integrated Environmental Solutions (IES), concebida como (IES VE).

En concordancia con Building Information Modeling (BIM) cuyo significado es Modelado de información de construcción, quien brinda un enfoque integral, no solo como software, representando adicionalmente una metodología de ejecución de trabajo digital para la planificación, organización, diseño y construcciones de edificaciones rentable y amables con el ambiente. En referencia a la capacitación para generar en los empleados las competencias necesaria sobre el uso de estas tecnologías, basada en la integración de las instituciones educativas así como el aporte que ofrece Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS), preservado lo señalado por Koman et al.

(2024), la incorporación de sistemas de información (IS/IT), mejora la eficiencia en el reclutamiento y la gestión de datos, robusteciendo la viabilidad técnica por su mutua iniciativa de resguardar el futuro de las próximas generaciones.

2. Perspectiva Económica: Bajo la práctica de presentación de la premisa de reducción de costos Según Deloitte (2025) al mejorar la retención del talento disminuye los gastos asociados a la rotación, contar con tecnología verde proporcionará el ahorro en energías y residuos, dándole alternativa de financiamiento económico a la propuesta, haciendo que sea sostenible independientemente, que la economía del país esté siendo golpeada como lo expresa el informe de la cámara de comercio, donde el sector de la construcción desde 2012 presenta una contracción del 98% (Caracas Chronicles Staff, 2021), está se inclina bajo la premisa de incentivos no financieros (horarios flexibles, apoyo psicológico los cuales representa bajos costos.

Adicionalmente la implementación de software de códigos abiertos como EnergyPlus, todo bajo la orientación de la conformación de alianzas estratégicas de los centros de estudios como universidades y tecnológicos que impartan a la carrera de sistemas son ideales para ayudar a formar el equipo calificado y a su vez el respaldo de los CVCS como una de sus prioridades de atención.

3. Perspectiva Legal: CESUMA (2023), expresa la importancia del cumplimiento de las normativas legales, las cuales contribuye a la legitimidad organizacional, evitando el otorgamiento de sanciones, dándole así mayor énfasis a la propuesta, ya que la misma insta a la organización al acatamiento de los ordenamientos jurídicos internacionales (ODC, OIT) y los locales (LOPCYMAT, COVENIN, CVCS), certificando el ejercicio de seguridad ocupacional, la protección de los derechos laborales y la conciencia ambiental

4. **Perspectiva Operativa:** El compromiso asumido por la gerencia general y el equipo de talento humano al igual que los empleados de la empresa Azoca, con el deseo de mejorar su cultura organizacional, apoyados por las encuestas constituye factores importantes para la operatividad del modelo. La columna vertebral de la propuesta está sustentada en los cuatro pilares de acción como lo son: Atracción, Capacitación, Redención y los indicadores, orientando su ejecución paso a paso de acuerdo a sus fases (diagnóstico, diseño, ejecución, monitoreo). Por su parte la estrategia gamificadora señalada por Bustos Fuentes (2024) complementa su atraktividad y motivacionalidad.

En síntesis, los hallazgos abordados por medio de la propuesta para una restitución de la gestión del talento humano, cuyo horizonte se perfila con la capacidad de lograr los resultados esperados, en función de la participación colectiva de sus colaboradores, así como de la planificación, organización, dirección y control de la propuesta presentada, la cual goza de factibilidad técnica, económica, legal y operativa, abordando las regulaciones en la materia, es accesible a los recursos y a la disponibilidad de la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.

#### ***Plan de acción para implementar la propuesta***

El siguiente plan de acción presentado describe detalladamente las acciones a seguir en la implementación de un modelo integrado de Gestión del Talento Humano para la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., guiando el proceso de adopción de forma eficiente, rentable y efectiva para el triunfo en el camino de la sostenibilidad organizacional. Tomando como base los hallazgos encontrados en la investigación, quienes revelaron deficiencia en el manejo de la GTH de la organización, ubicada con un valor de 1,99 según la escala de baremo utilizado, identificado del 1 al 5, clasificándose como negativa, constituyendo los principios de orientación

de la propuesta, dirigida a aportar la vía para transformación con la utilización de estrategias, acciones, recursos, identificación de responsables, duración y el respectivo indicador, estructurada en cuatro (4) fases muy bien coordinadas en relación a los objetivos que la sustenta.

### ***Objetivos de la Propuesta***

#### ***Objetivo General***

Desarrollar e instaurar un modelo integral de gestión del talento humano que impulse la sostenibilidad organizacional en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., respetando las normativas aplicables y armonizándose con las directrices del Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS).

#### ***Objetivos Específicos:***

1. Mejorar las estrategias de atracción de talento, incorporando criterios de sostenibilidad en los procesos de reclutamiento y selección, en línea con las leyes internacionales y locales, considerando las iniciativas del CVCS.
2. Desarrollar programas de capacitación y desarrollo que fomenten competencias relacionadas con la sostenibilidad y nuevas tecnologías de construcción, como el modelado de información de edificios (BIM).
3. Implementar políticas de retención que reconozcan y resguarden el compromiso con los valores de sostenibilidad de la empresa, incluyendo incentivos relevantes como horarios flexibles, recreación y apoyo psicológico.
4. Establecer un sistema con indicadores de medición y evaluación para monitorear el impacto de las estrategias de GTH en la sostenibilidad organizacional, incluyendo acciones de eficiencia energética, reducción de residuos y satisfacción laboral.

**Tabla 30**

Plan de acción para la implementación del Modelo Integrado de GTH, hacia la sostenibilidad organizacional

Fase	Objetivo Específico	Estrategia	Acciones Específicas	Recursos	Responsables	Duración	Indicador Abordado
Diagnóstico Inicial (Meses 1-3)	1. Optimizar atracción de talento 4. Crear sistema de indicadores	Evaluación del estado actual de GTH y la sostenibilidad organizacional	1. Aplicar encuestas de percepción laboral sobre prácticas sostenibles. 2. Revisar procesos actuales de reclutamiento y selección. 3. Analizar datos de rotación y satisfacción laboral. 4. Evaluar consumo energético y gestión de residuos en proyectos.	Encuestas digitales (Google Forms), software de análisis (SPSS), informes CVCS, reportes internos.	Departamento de Talento Humano, consultores externos, gerencia.	3 meses	Percepción negativa de GTH (1,99/5), alta rotación, impacto ambiental elevado.
Diseño del Modelo (Meses 4-9)	1. Optimizar atracción de talento 2. Diseñar programas de formación 3. Establecer políticas de retención 4. Crear sistema de indicadores	Desarrollo de estrategias y políticas sostenibles	1. Elaborar manual de reclutamiento con criterios sostenibles (perfiles con experiencia en LEED/EDGE). 2. Diseñar programas de capacitación en BIM, sostenibilidad y certificaciones CVCS. 3. Crear políticas de retención (horarios flexibles, apoyo psicológico, reconocimientos). 4. Definir indicadores SMART (reducción de consumo energético en 10%, tasa de retención en 80%, satisfacción laboral >4/5).	Plantillas de manuales, software BIM (Autodesk Revit), guías CVCS, consultoría externa.	Talento Humano, gerencia, CVCS, aliados académicos.	6 meses	Baja atracción y retención, falta de capacitación en sostenibilidad, ausencia de indicadores.
Implementación (Meses 10-21)	1. Optimizar atracción de talento 2. Diseñar programas de formación 3. Establecer políticas de retención 4. Crear sistema de indicadores	Ejecución de actividades planificadas	1. Publicar vacantes en plataformas sostenibles (Green Jobs Board) referente a banco de empleos verdes" o "portal de empleo verde, con pruebas de gamificación. 2. Impartir cursos online y presenciales en BIM, LEED y EDGE, con apoyo de CVCS. 3. Implementar horarios flexibles, programas de bienestar (recreación, soporte psicológico) y	Licencias de software (BIM, IES VE), presupuesto para capacitación, alianzas con universidades, recursos para bienestar.	Talento Humano, gerencia, empleados, CVCS, instructores externos.	12 meses	Rotación de talento (>20%), consumo energético elevado, residuos no gestionados, baja satisfacción laboral.

				reconocimientos por logros sostenibles. 4. Instalar software de monitoreo (IES VE para energía, Enviance para residuos) y paneles de indicadores.			
Monitoreo y Evaluación (Mes 22 en adelante)	4. Crear sistema de indicadores	Seguimiento continuo y ajustes	1. Analizar encuestas de satisfacción laboral trimestrales. 2. Monitorear indicadores de eficiencia energética (kWh/m <sup>2</sup> ) y residuos (% reciclado). 3. Realizar auditorías anuales de cumplimiento normativo (ODS, LOPCYMAT, CVCS). 4. Ajustar estrategias según resultados (por ejemplo, ampliar capacitación si satisfacción <4/5).	Encuestas digitales, paneles de indicadores, software de monitoreo, informes de auditoría, consultores CVCS.	Talento Humano, gerencia, auditores externos, CVCS.	Continuo	Satisfacción laboral (<4/5), eficiencia energética (sin reducción >10%), gestión de residuos (<50% reciclado).

Nota: Esta tabla muestra el Plan de Acción para la Implementación del Modelo Integrado de GTH, hacia la Sostenibilidad Organizacional como parte del diseño de la propuesta para la gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. Fuente: Elaboración Propia

### ***Desarrollo del Plan de Acción***

Se detalla a continuación la ruta de acción que guiará la ejecución de la propuesta para lograr los objetivos planteados, identificado cada una de sus fases y sus componentes, comprendiendo claramente la importancia de la investigación para abordar los hallazgos encontrados, dando respuesta clara, oportuna y precisa de cada uno de los aspectos demostrando su viabilidad y pertinencia en el reversamiento del manejo de los GTH y su vinculación con la sostenibilidad organizacional para la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, C.A.

Fase 1: Diagnóstico inicial: 1 a 3 Meses

Cuya intencionalidad es abordar la percepción que posee los trabajadores en referencia a GTH , ubicada en la escala del baremo en 1,99 en un rango hasta cinco que lo compone,

clasificándose como negativa, lo cual representa la necesidad de dar inicio a comenzar con el diagnóstico, exponiendo los objetivos que posee la propuesta, en su relación como lo son el nro. 1 optimizar la atracción del talento y el nro. 4 crear un sistema de indicadores, avalados por la estrategia de evaluación del estado actual de GTH y la sostenibilidad organizacional.

Para ello es necesario determinar las acciones específicas que se efectuaran para revertir la situación presente tales como: Aplicación de encuestas de percepción laboral sobre las prácticas sostenibles, que generaran la idea de donde están y hacia donde se debe ir, revisión sistemática de los procesos actuales de reclutamiento y selección, constatando su ejecución en referencia a los lineamientos existentes y su puesta en práctica, constatando así su nivel de concordancia a las exigencias latente de los ODS.

Seguidamente analizar los datos de la rotación y satisfacción laboral presentados en las encuestas por sus trabajadores y los registros estadísticos que posee la gerencia para determinar en qué área se es más vulnerable generando acciones y seguimiento, con la evaluación del consumo energético y gestión de residuos en los proyectos que se ejecutan permitirá identificar su desavenencia en el cuidado del medio ambiente siendo un ejercicio principal de la sostenibilidad, los recursos primordiales a necesitar para dar respuesta son herramientas digitales que crean la encuestas, software y el soporte de los CVCS, generando sus reportes sistémico, bajo la línea de responsabilidad del departamento de talento humano, consultores acordados como apoyo externo (Universidades, Tecnológicos y los CVCS), como la gerencia, con una duración de acción de tres (3) meses.

Fase 2: Diseño del modelo: 4 a 9 Meses

Con el abordaje a la baja atracción expuesta en 1,31 y la retención en 1,54, en la escala equivalente a 5 se puede visualizar la negatividad que poseen, y la necesidad de transformar la

realidad para bien de la empresa en general, sumándole el resultado obtenido del indicador de capacitación se aprecia su falta en el conocimiento de la sostenibilidad, así como sus indicadores, creado una brecha en los principios prácticos de la gestión y la sostenibilidad quedado ubicada en 1,04 de 5 del baremo, siendo uno de los resultados más bajos expuesto por los empleados, expresando que la empresa nunca ejerce la capacitación y desarrollo, para adquirir nuevas habilidades y destrezas.

Comenzando así con el diseño del modelo considerando los objetivos 1, optimizar la atracción del talento humano, 2 diseñar programas de formación, 3 establecer políticas de retención, 4 crear sistemas de indicadores, guiados por el desarrollo de estrategia y políticas sostenibles que a través de las acciones como la elaboración del manual de reclutamiento con los respectivos criterios sostenibles de LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental) y EDGE (Excelencia en Diseño para Mayores Eficiencias), representado por estos dos sistemas que certifican la construcciones sostenibles en su medición con el impacto ambiental de las edificaciones, adopción de los programas de capacitación BIM, sostenibilidad y los dictados por los CVCS y normativas como ODS y LOPCYMAT.

La creación de políticas accesibles de retención a bajo costo y duraderas en el tiempo como horarios flexibles, apoyo psicológico y reconocimientos, considerando los estándares de indicadores SMART, fundamentales para la evaluación y seguimientos de proyectos garantizando el cumplimiento de las metas propuestas, con el principio de reducción del consumo energético en un 10%, tasa de retención en 80% y la satisfacción laboral mayor a 4 según la escala del baremo utilizada cuyo tope es 5. Los recursos a utilizar abarcan las plantillas de manuales, software de BIM (Autodesk Rivot), guías CVCS, y consultorías externas, tomando la bandera el departamento

de talento humano, gerencia, aliados externos (CVCS, académicos) con una duración aproximada de 6 meses

### Fase 3: Implementación: 10 a 21 Meses

A raíz de las situaciones presentadas en la gestión de talento humano en Azoca, se requiere de la atención inmediata, en el cual el indicador conlleva a generar las pericias para abordar significativamente la atracción, capacitación, retención generando sostenibilidad y minimizando el impacto ambiental, donde la rotación se posiciona en un nivel mayor a un 20%.

Por su parte el consumo energético es elevado y los residuos no son gestionados, aunados a la baja satisfacción laboral, sabiendo que el bienestar laboral de los trabajadores se posicionó en un 1,62 del rango 5, calificada como negativa, abordada desde los objetivos 1 Optimización de la atracción del talento, 2 diseño de programas de formación, 3 establecer políticas de retención y 4 crear sistemas de indicadores para medir estratégicamente la ejecución de las actividades planificadas, en concordancia con las acciones que ayudaran a mejorar las situaciones presentes.

Para revertir efectivamente estos señalamientos es necesario realizar las siguientes acciones: 1. Publicar las vacantes en las plataformas digitales sobre los bancos de empleos verdes" o "portal de empleo verde, sumando el efecto de las pruebas gamificación. 2. Impartir cursos online con el apoyo de la CVCS, instituciones educativas universitaria para capacitar sobre BIM, LEED y EDGE. 3. Implementar los horarios flexibles, programas de bienestar (recreación, soporte psicológico, entre otros efectuando reconocimiento sobre los logros en sostenibilidad, 4. Instalar software de monitoreo Green Jobs Board, contando con los recursos fundamentales para la ejecución como el departamento de talento humano, la gerencia, empleados, los CVCS, con instructores externo que faciliten de forma armoniosa su ejecución contando con un plazo de 12 meses para ver efectuados los logros.

#### ***Fase 4: Monitoreo y Evaluación: Mes 22 en adelante***

Para darle continuidad y efectividad a la propuesta que permita mantener los resultados esperados en pro de cumplir con los indicadores abordados es necesario mantener la satisfacción laboral en nivel no menor de 4 en la escala del baremo utilizado de 5, eficiencia energética sin reducción mayor a un 10% y la gestión de residuos no menor al 50% reciclado, traduciéndose en una excelente gestión de talento humano dando el ejercicio asertivo de las dimensiones prácticas actuales de GTH, sostenibilidad organizacional y la puesta en marcha de sus estrategias de gestión del talento alineadas a la sostenibilidad, darán los resultados óptimos esperados.

Cumpliendo Inversiones y Construcciones Azoca, C.A. con los lineamientos nacionales e internacionales emanados para contribución del equilibrio económico, social y ambiental, en un mundo más humanizado y consiente de su caminar verde. Apoyados por la creación de un sistema de indicadores que se derivan de la estrategia de seguimiento continuo y ajustes oportunos, acompañados por acciones específicas para mantener los logros obtenidos, por ello cada trimestre se analizarán las encuestas de satisfacción laboral, monitoreando los indicadores de eficiencia energética (kWh/m<sup>2</sup>) representando la cantidad de energía, medida en kilovatios-hora (kWh), que se consume por unidad de superficie, en metros cuadrados (m<sup>2</sup>), en la empresa como en los proyectos ejecutados y el porcentaje % de residuos reciclados.

La realización de auditorías anuales permitirá cumplir con las normativas de los ODS, LOPCYMAT y los CVCS. Ajustando cada estrategia según los resultados presentados por ejemplo ampliar la capacitación de los empleados si la satisfacción se ubica en menos de 4 en referencia al 5 que mide el baremo. Los recursos aliados como las encuestas digitales, paneles de indicadores, software de monitoreo, informes de auditoría y consultores externos como CVCS y las

universidades y tecnológicos son esenciales para lograr los objetivos trazados, por ello los responsables de talento humano, la gerencia, auditores externos y los CVCS.

Por consiguiente, se debe de estar atento a cualquier variación que interrumpan su ejecución, su éxito es la continuidad en duración. Si existe un esfuerzo mancomunados de todos los actores, la propuesta generará un impacto positivo para Azoca, contribuyendo a fortalecer su constitución e imagen como vanguardista en el ramo.

## CONCLUSIONES

La propuesta para implementar un modelo integral de gestión del talento humano que impulse la sostenibilidad organizacional en Inversiones y Construcciones Azoca, C.A., aborda los desafíos señalados en la investigación, donde la baja percepción que poseen los empleados en la GTH, se clasificó como negativa, ubicada en el rango 1,99, y señalando la ausencia de un enfoque sostenible. Representa una alternativa para potenciar una solución estratégica y ampliar la sostenibilidad organizacional. La GTH de Azoca, al abordar los inminentes desafíos señalados en la presente investigación, tendrá la oportunidad, de alinearse a las directrices y normativas del Consejo Venezolano de Construcción Sostenible (CVCS), Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y a la filosofía que expone la Teoría de Triple Resultado.

La estrategia de administrar eficientemente la atracción y la retención, es esencial y crucial para enfrentar las adversidades, enmarcadas en la empresa, buscar el bienestar de los empleados a través de la implementación de incentivos no financieros (flexibilidad horaria, actividades recreativas, soporte psicológico), la capacitación y desarrollado constante de la masa laboral, así como la integración de energía verde, la incorporación de los ejercicios de gamificación y la táctica de la tecnología de BIM, son acciones y reacciones que optimizan la gestión.

La implementación de esta propuesta posicionará a la empresa Azoca, ser referencia en la construcción sostenible en el país, generando relaciones laborables rentables y perdurables, aumento del sentido de pertenecía, el uso de las nuevas herramientas tecnológicas, reducirá significativamente los costos operativos y los tiempos de ejecución de proyectos, mejorando la imagen corporativa. Todo, garantizado por la medición SMART y respaldado por las alianzas del CVCS, las instituciones educativas vanguardistas del estado, proporcionando formación continua en competencia e innovación.

Esta iniciativa marca un hito en la gestión de talento humano alineada a la sostenibilidad, no solo para Azoca, sino para otras empresas con características similares, sea de la misma rama de la industria de la construcción o de otras que desean asumir un impacto positivo y tangible en el ámbito local y global.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Dalahmeh, M. (2020). Gestión estratégica de recursos humanos y resiliencia organizacional: el papel mediador del desarrollo del talento. *Revista Internacional de Negocios y Gestión*, 15(8), 116–128. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n8p116>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2020). ¿Conviene ser ecológico? Una visión sistemática. *Perspectivas de la Academia de Gestión*, 34(1), 41–56. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0157>
- Anthesis Group. (2025). Cultura organizacional y sostenibilidad: La clave para un negocio del futuro. <https://www.thesisgroup.com/co/articulos/cultura-organizacional-y-sostenibilidad-la-clave-para-un-negocio-del-futuro>
- Arias Gonzáles, J. L. (2021). *Guía para elaborar la operacionalización de variables*. *Espacio I+D, Innovación más Desarrollo*, 10(28). <https://doi.org/10.31644/IMASD.28.2021.a02>
- Borg, N., & Buhagiar, L. (2023). *Bienestar de los empleados y resultados organizacionales: La interacción de las iniciativas de bienestar*. *Revista Europea de Estudios Económicos y Empresariales*, 9(1), 1–12. <https://revistia.org/index.php/ejes/article/view/6087>
- Carroll, A. B. (2025). *El modelo tridimensional de desempeño social corporativo: revisitado y renovado*. *Revista de Negocios Sostenibles*, 10, Artículo 5. <https://doi.org/10.1186/s40991-025-00109-2>
- Carvajal-Pérez, A. L. (2021). *Gestión actual del talento humano: Contexto universitario*. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), Article e3914. <https://doi.org/10.22458/rna.v12i2.3914>

Cohen, E., & Edwards, J. R. (2023). Avanzando en la gestión estratégica de recursos humanos: Integrando sostenibilidad y resiliencia. *Revista de Estudios de Gestión*, 60(1), 78–102.

Collings, D. G., & Vaiman, V. (2024). Gestión global del talento: Una revisión crítica y agenda de investigación para la nueva realidad organizacional. *Revisión Anual de Psicología Organizacional y Comportamiento Organizacional*, 11, 1–24.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>

Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J., & López, L. E. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179–185.  
<https://doi.org/10.25176/RFMH.v21i1.3069>

Deloitte. (2024). Tendencias globales del capital humano 2024. Deloitte Insights. Enlace al documento PDF

Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Tomarse en serio la diversidad: Basta ya con justificarla solo como negocio. *Harvard Business Review*, 108–117.

Fandos Catalinas, M. (2024, 17 de julio). *Atracción del talento: Objetivos y principales estrategias*. Grupo Castilla. <https://www.grupocastilla.es/atraccion-talento>

Fernández, J. (2024, 27 de mayo). *Diez pasos para medir el desempeño en sostenibilidad de las empresas*. Fundación COPADE. <https://copade.es/diez-pasos-para-medir-el-desempeno-en-sostenibilidad-de-las-empresas/>

Gamboa Aragundi, J. A., Salinas Herrera, L. J., Salcedo-Muñoz, V. E., & Núñez Guale, L. A. (2022). *El Triple Bottom Line en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de Machala*. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 430–444. <https://doi.org/10.36390/telos242.14>

García, M., & Quiñones, L. (2022). Innovación empresarial: Una revisión de literatura. *Excelencia Administrativa*, 3(1), 66-86.

- Gómez, J. A., & Martín, M. P. (2021). *Impacto de la gestión del talento humano en la sostenibilidad corporativa: Un análisis en empresas del sector servicios en España* [Tesis de maestría, Universidad de Barcelona, Facultad de Economía y Empresa].
- Gómez-Morales, Y. A., & Morales-Paredes, C. E. (2022). Técnicas e instrumentos de recolección de datos en la investigación científica. *Revista Científica Agroecosistemas*, 10(1), 41–50. <https://doi.org/10.51343/rca.v10i1.1500>
- González, A. M., & Martínez, J. P. (2020). *Gestión del talento humano y sostenibilidad organizacional en empresas constructoras: Un estudio de caso en Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad de los Andes, Facultad de Administración].
- Guevara Alban, G. P., Verdesoto Arguello, A. E., & Castro Molina, N. E. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción)*. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163–173. <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Hahn, T., & Figge, F. (2021). Más allá de la instrumentalidad limitada en la investigación actual sobre sostenibilidad corporativa: hacia una noción inclusiva de rentabilidad. *Revista de Ética Empresarial*, 173(2), 319–336. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04531-7>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, L., & Xicoténcatl, M. (2021). *Motivación organizacional en el entorno empresarial*. *Publicaciones e Investigación*, 15(3), 1–15. <https://doi.org/10.22490/25392786.5565>
- Instituto Escadia. (2024). *Cómo organizar el talento humano en la empresa*. <https://escadia.mx/blog/tiempo-estrategico/como-organizar-el-talento-humano-en-la-empresa/>

Jorgji, S., Teta, J., Mousa, S., Ponkratov, V., Elyakova, I., Vatutina, L., Pozdnyaev, A., Chernysheva, T., Romanenko, E., & Kosov, M. (2024). Gestión sostenible del capital humano, ESG y desempeño empresarial: El papel moderador de la divulgación ESG. *Revista de Humanidad, Tierra y Futuro*, 5(2), 145–160. Enlace al artículo

Kantabutra, S. (2020). Hacia una teoría organizacional de la visión de sostenibilidad. *Sustainability*, 12(3), Artículo 1125. <https://doi.org/10.3390/su12031125>

López-Galiacho, J. (2024). La sostenibilidad y la ética empresarial: "De los cuentos a las cuentas". <https://raed.academy/publicaciones/discursos/la-sostenibilidad-y-la-etica-empresarial>

Luna Sinisterra, J., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Conectando los ingresos y resultados organizacionales: Una revisión sistemática de la relación entre la gestión del talento, el compromiso de los empleados y la intención de rotación. *Frontiers in Psychology*, 15, Artículo 1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>

MacNeil, C. (2025, 8 de enero). *Participación de los empleados: El secreto para el éxito del equipo*. Asana. <https://asana.com/es/resources/employee-engagement>

Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). *Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation*. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>

Mujtaba, M., & Mubarik, M. S. (2021). *Talent management and organizational sustainability: Role of sustainable behaviour*. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 389–407. <https://doi.org/10.1108/ijoa-06-2020-2253>

Office of Behavioral and Social Sciences Research. (2021). *Best practices for mixed methods research in the health sciences*. National Institutes of Health. [https://obssr.od.nih.gov/sites/obssr/files/Best\\_Practices\\_for\\_Mixed\\_Methods\\_Research.pdf](https://obssr.od.nih.gov/sites/obssr/files/Best_Practices_for_Mixed_Methods_Research.pdf)

- Pacto Mundial ONU España. (2024). *Siete tendencias en sostenibilidad empresarial para 2024*. <https://www.pactomundial.org/noticia/siete-tendencias-en-sostenibilidad-empresarial-para-2024/>
- Pacto Mundial Red Española. (2024). Sostenibilidad social: Qué es, importancia y cómo implementarla en tu empresa. <https://www.pactomundial.org/noticia/sostenibilidad-social-implementarla-empresa>
- Ramírez, J. A., & Cruz, M. L. (2023). La gestión del talento humano como herramienta para la sostenibilidad en pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México [Tesis de maestría, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, División de Ciencias Sociales y Humanidades].
- RETEMA. (2024). *Fomentando la sostenibilidad: la importancia de la formación continua para las empresas en el sector medioambiental*. <https://www.retema.es/actualidad/fomentando-la-sostenibilidad-la-importancia-de-la-formacion-continua-para-las-empresas>
- Romero, P. A., & Beltrán, L. M. (2022). *Gestión del talento humano y sostenibilidad: Un estudio en empresas del sector manufacturero en Argentina* [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas].
- Salazar Vázquez, F. I., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). *El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones*. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 7(26), 170–181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>
- Sánchez, C. (2024, 20 de mayo). *Empresa sostenible: guía, beneficios y ejemplos para el éxito*. Pacto Mundial de la ONU España. <https://www.pactomundial.org/noticia/empresa-sostenible-guia-beneficios-y-ejemplos-para-el-exito/>

- Sandoval-Forero, E. A. (2022). El trabajo de campo en la investigación social en tiempos de pandemia. *Espacio Abierto*, 31(3), 9–18. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7706837>
- Siavichay, M. A. (2022). *Efectividad de la gestión de recursos humanos ante la calidad de vida de sus colaboradores dentro de medianas empresas comerciales de la ciudad de Cuenca* [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/22544/1/UPS-CT009762.pdf>
- Valdés Valdés, Y., Pérez Pérez, M., & Rodríguez Rodríguez, J. (2023). Metodología para la gestión de proyectos de investigación en la educación superior. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 15(2), 1–14. <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/rcuc/article/view/4567>
- van Zanten, J. A., & van Tulder, R. (2021). Towards nexus-based governance: Defining interactions between economic activities and Sustainable Development Goals (SDGs). *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(8), 1027–1042. <https://doi.org/10.1080/13504509.2021.1964263>
- Willie, M. M. (2024). Population and target population in research methodology. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 4(1), 75–79. <https://doi.org/10.52970/grsse.v4i1.405>
- Wu, T., Rocha, J. C., Berry, K., Chaigneau, T., Hamann, M., Lindkvist, E., Qiu, J., Schill, C., Shepon, A., Crépin, A.-S., & Folke, C. (2024). *Triple bottom line or trilemma? Global tradeoffs between prosperity, inequality, and the environment*. *World Development*, 178, 106595. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106595>
- Zainee, I. A., & Puteh, F. (2020). *Corporate social responsibility impact on talent retention among Generation Y*. *Revista de Gestão*, 27(4), 369–392. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/rege-06-2019-0070/full/pdf?title=corporate-social-responsibility-impact-on-talent-retention-among-generation-y>

Zakariya, Y. F. (2022). Cronbach's alpha in mathematics education research: Its appropriateness, overuse, and alternatives in estimating scale reliability. *Frontiers in Psychology, 13*, 1074430. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1074430>

**ANEXOS**

**Anexo 1.- Instrumento**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UN**  
**MODELO SOSTENIBLE EN INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES AZOCA, CA**

Presentado por:  
Mariana Linares

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**GERENCIALES**



**INSTRUCCIONES**

Este instrumento tiene como objetivo **Analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA** Luego de leer cuidadosamente las preguntas de dicho instrumento realizar el cuestionario:

S = Siempre

CS = Casi Siempre.

AV = A Veces

CN = Casi Nunca

N = Nunca

Para señalar su respuesta, marque con una "X" en el lugar que corresponda según su elección.

Es importante que responda a todos los items con la plena sinceridad y objetividad pues lo que aquí se indique es sólo con fines académicos.

|

**Gracias por su colaboración**

 **CUESTIONARIO**

ITEMS	S	CS	AV	CN	N
<b>Dimensión: Prácticas actuales de GTH</b>					
<b>Indicador: Atracción</b>					
1.- ¿La empresa tiene estrategias claras y definidas para atraer talento?					
2.- ¿Los reclutadores utilizan las redes sociales y otras herramientas digitales para atraer talento?					
<b>Indicador: Desarrollo</b>					
3.- ¿La empresa proporciona programas de formación continua para sus empleados con el fin de mejorar sus competencias profesionales?					
4.- ¿Los empleados reciben oportunidades de desarrollo profesional a través de mentorías o programas internos?					
<b>Indicador: Retención</b>					
5.- ¿La empresa cuenta con políticas de bienestar que favorecen la satisfacción y el compromiso de los empleados?					
6.- ¿Se realizan encuestas de satisfacción laboral para conocer las necesidades y expectativas de los empleados?					
<b>Indicador: Motivación</b>					
7.- ¿La empresa promueve un ambiente de trabajo positivo que fomente la motivación y el rendimiento de los empleados?					
8.- ¿Se reconoce y valora el trabajo de los empleados, ya sea de manera individual o colectiva, con incentivos o premios?					
<b>Dimensión: Sostenibilidad Organizacional</b>					
<b>Indicador: Económica</b>					
9.- ¿La empresa implementa políticas financieras que favorecen su sostenibilidad a largo plazo, garantizando un manejo responsable de los recursos económicos?					
<b>Indicador: Social</b>					
10.- ¿La empresa lleva a cabo iniciativas que promuevan la igualdad de oportunidades y la inclusión social dentro de su entorno laboral y con la comunidad local?					

<b>Indicador: Ambiental</b>					
11.- ¿La empresa ha implementado prácticas sostenibles que reduzcan su impacto ambiental, tales como el reciclaje, la gestión eficiente de los recursos y la reducción de su huella de carbono?					
<b>Dimensión: Estrategias de gestión del talento Humano alineadas a la sostenibilidad</b>					
<b>Indicador: Cultura Organizacional</b>					
12.- ¿La empresa asegura que los procesos de selección estén alineados con los valores y la cultura organizacional?					
13.- ¿Los nuevos empleados reciben formación sobre la cultura organizacional y los valores de la empresa?					
<b>Indicador: Ética</b>					
14.- ¿La empresa tiene una política clara de ética organizacional que promueve comportamientos responsables y transparentes tanto dentro como fuera de la organización?					
<b>Dimensión: Diversidad</b>					
15.- ¿La empresa promueve la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, asegurando que todas las personas sean valoradas independientemente de su origen, género, orientación sexual o habilidades?					
<b>Indicador: Bienestar Laboral</b>					
16.- ¿La empresa cuenta con programas de bienestar laboral que favorecen la salud física y mental de los empleados, como horarios flexibles, actividades recreativas o apoyo psicológico?					
<b>Indicador: Innovación</b>					
17.- ¿La empresa fomenta una cultura de innovación continua, alentando a los empleados a proponer nuevas ideas que mejoren los procesos y productos dentro de la organización?					
<b>Indicador: Reclutamiento sostenible</b>					
18.- ¿La empresa implementa un proceso de reclutamiento sostenible que prioriza la contratación de empleados con conciencia ambiental y social, alineados con los valores de sostenibilidad de la organización?					

<b>Indicador: Capacitación y Desarrollo</b>					
19.- ¿La empresa ofrece programas continuos de capacitación y desarrollo profesional que permiten a los empleados crecer y adquirir nuevas habilidades, con énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social?					
<b>Indicador: Evaluación y Reconocimiento</b>					
20.- ¿La empresa realiza un sistema de evaluación de desempeño justo y transparente, reconociendo los logros de los empleados que contribuyen a los objetivos de sostenibilidad organizacional?					

**Anexo 2.- Validación MSc Lisbett Cabrera**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Estimada: Prof. Lisbett Cabrera**  
**Presente**

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Estrategias de Gestión del Talento Humano para un Modelo Sostenible en Inversiones y Construcciones Azoca, Ca**, presentado para optar al título de **Lic. en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es Diseñar un modelo de auditoría integral que permita evaluar y promover la sostenibilidad empresarial en Biofarma Central C.A., unificando las dimensiones económica, social y ambiental. En el municipio Jáuregui, Estado Táchira.

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

Atentamente  
**Mariana Linares**

### 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: 17/05/2025

Nombre del Experto: MSc. Lisbett Cabrera Pabón

Aspectos a Evaluar:

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

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

#### Observaciones Generales:

Experto: Lisbett Cabrera

Apellidos y Nombres:

Firma:



Estudios realizados

Pregrado: Lcda. Administración de Empresas

Especialización:

Maestría: MSc. Administración de Empresas

Doctorado: Doctorante DHS

**Anexo 3.- Validación Dra. María Andreina Perdomo**

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

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Estimada: Prof. María Andreina Perdomo.**

**Presente**

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Estrategias de Gestión del Talento Humano para un Modelo Sostenible en Inversiones y Construcciones Azoca, Ca**, presentado para optar al título de Lic. en Administración de Empresas.

El objetivo de la investigación, es **Analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional.**

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

Atentamente

**Mariana Linares**

### 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: 16/05/2025

Nombre del Experto: María Andreina Perdomo Briceño

Aspectos a Evaluar:

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

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: María Perdomo

Firma:



Estudios realizados

Pregrado: Abogada

Especialización: EVA

Maestría: Gerencia Educativa

Doctorado: Gerencia y Educación

**Anexo 4.- Validación MSc Maira Maldonado**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN**

**Estimada: Prof. Maira Maldonado**  
**Presente**

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **Estrategias de Gestión del Talento Humano para un Modelo Sostenible en Inversiones y Construcciones Azoca, Ca**, presentado para optar al título de **Lic. en Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es **Analizar las estrategias de gestión del talento humano en la empresa Inversiones y Construcciones Azoca, CA para diseñar un modelo integrado que promueva la sostenibilidad organizacional**.

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

Atentamente  
**Mariana Linares**

### 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: 19/05/2025

Nombre del Experto: MSc. Maira Maldonado

Aspectos a Evaluar:

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

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

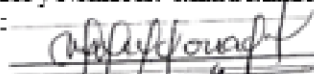
D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto:

Apellidos y Nombres: Maira Maldonado

Firma:



Estudios realizados:

Pregrado: Economista

Especialización:

Maestría: MSc. Gerencia Financiera

Doctorado:

**Anexo 5.- Carta de Aprobación del Tutor**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi Carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado: **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA UN MODELO SOSTENIBLE EN INVERSIONES Y CONSTRUCCIONES AZOCA, CA**, realizado por: **Linares Vivas Mariana Valentina** titular de la cédula de identidad N.º V-30.258.878 para optar por el título de **Licenciados en Administración de Empresas**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

---

MSc. Zaida Kassir  
C.I. 9.175.011