

# MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DESDE UN ENFOQUE SUSTENTABLE

**Harold Bernardo Sukier**

**Reynier Ramírez Molina**

**Margel Parra Fernández**

**MODELO DE  
GESTIÓN ESTRATÉGICA  
DE TALENTO HUMANO  
DESDE UN ENFOQUE SUSTENTABLE**

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable / Harold Bernardo Sukier, Reynier Israel Ramírez Molina, Margel Alejandra Parra Fernández.  
– Barranquilla: Corporación Universidad de la Costa, 2021

ISBN: 978-958-5172-02-9 (impreso)

ISBN: 978-958-5172-40-1 (digital)

112 páginas, ilustraciones, gráficos

1. Administración de personal 2. Recursos humanos 3. Desarrollo sostenible

658.301 S948

Esta obra es propiedad intelectual de sus autores y los derechos de publicación han sido legalmente transferidos al editor. Queda prohibida su reproducción parcial o total por cualquier medio sin permiso por escrito del propietario de los derechos del copyright®

Investigación realizada para aplicar a la convocatoria para investigaciones N° 003 de 2019, del Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE).

# MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DESDE UN ENFOQUE SUSTENTABLE

**Harold Bernardo Sukier**

**Reynier Ramírez Molina**

**Margel Parra Fernández**

**2021**





# **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DESDE UN ENFOQUE SUSTENTABLE**

Harold Bernardo Sukier  
Reynier Ramírez Molina  
Margel Parra Fernández

ISBN: 978-958-5172-02-9 (impreso)  
ISBN: 978-958-5172-40-1 (digital)

Primera Edición  
Corporación Universidad de la Costa, CUC

## **Diseño, diagramación y corrección de estilo**

Editorial Universitaria de la Costa, S.A.S.  
Teléfono: (575) 336 2222  
educosta@cuc.edu.co

Lauren J. Castro Bolaño  
Directora  
Editorial Universitaria de la Costa S.A.S.

Hecho el depósito que exige la ley



## AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos quienes, con su apoyo, han hecho posible la realización del proyecto. En este sentido se hace constar el respaldo de la Universidad de la Costa, CUC, institución a la cual estamos adscritos, y al Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE), como entidad proponente de la temática de estudio y cofinanciadora. Asimismo, reconocemos la invaluable colaboración de las PyME participantes en el estudio y a sus correspondientes unidades informantes.

Los autores.

## PRÓLOGO

El talento humano en la gestión como activo estratégico de la organización, es una apuesta que los tres investigadores de la Universidad de la Costa proponen para la generación de valor en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla. La articulación entre administración, gestión y dirección con el talento humano es estrecha. Administrar y dirigir acertadamente la gestión de las personas en una organización, se convierte en un reto para el líder a cargo, para orientar al capital humano mediante sus capacidades y habilidades, hacia el logro de objetivos empresariales e individuales.

El trabajo y resultados que se presentan en este libro, propone un modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable, teniendo en cuenta 3 dimensiones: (a) “gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos”, para “describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla”; (b) “nivel superficial de sustentabilidad”, buscando “identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano...” y (c) “modelos de gestión estratégica de talento humano”, con el fin de “evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable...”.

Lo anterior conduce a los autores a estructurar un modelo de gestión, sistematizado a partir de la variable, indicadores y descriptores necesarios para rediseñar, replantear y gestionar el cambio como una nueva forma de adaptación a nuevos modelos de negocios. Aportando una herramienta a la toma de decisiones frente al capital humano que conduzca a las PyME a lograr resultados productivos y competitivos, de bienestar social como una buena práctica de responsabilidad social empresarial.

Por tanto, en este estudio se brinda información y un esquema útil, para lograr efectividad en los procesos a través de la relación entre la gestión del talento humano y las funciones administrativas en el adecuado direccionamiento de las relaciones humanas, trabajo en equipo, recursos económicos, tecnología, el ambiente entre otros factores inmersos en los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, y que sin lugar a dudas, un administrador del hoy debe tener en cuenta para orientar y guiar la organización de forma competitiva, sustentable y perdurable.

Olga Parra Villamil



## PREFACIO

La actualidad trae una nueva visión de la gestión estratégica del talento humano, convirtiéndolo en una variable sistémica para consolidar objetivos organizacionales en el mundo global, impactado por factores ambientales, sociales y económicos. Visualizar la gestión de personas como parte del desarrollo sustentable en las organizaciones, es ahora el reto mundial, posibilitando la generación de valor, ante la era de la nueva normalidad. La investigación buscó diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla, de acuerdo con una metodología de enfoque positivista, paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental transversal, utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario de 72 ítems aplicado a 118 gerentes del sector comercio, y la técnica de análisis descriptivo. Los hallazgos muestran que la gestión estratégica de talento humano sustentable está muy presente en las PyME de la ciudad de Barranquilla, siendo la dimensión más afectada la de los niveles estratégicos. Seguidamente, los niveles superficiales de la sostenibilidad, estando muy presentes los modelos de gestión estratégica de talento humano. Se concluye que la correcta implementación de la gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable, mediada por un modelo, generará ventajas competitivas a las organizaciones ante contextos dinámicos, respondiendo así a las necesidades emergentes del mercado.



## TABLA DE CONTENIDO

	p.
Introducción .....	17
<b>Apartado I</b>	
<b>El Problema</b> .....	21
<i>Problema y justificación</i> .....	21
<i>Objetivos</i> .....	24
• <i>Objetivo general</i> .....	24
• <i>Objetivos específicos</i> .....	
<b>Apartado II</b>	
<b>Marco Teórico</b> .....	25
<i>Referentes teóricos</i> .....	25
• <i>Gestión estratégica de talento humano</i> .....	25
• <i>Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos</i> .....	29
• <i>Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable</i> .....	41
• <i>Modelos de gestión estratégica de talento humano</i> .....	51
<i>Operacionalización de la variable</i> .....	60
<b>Apartado III</b>	
<b>Metodología</b> .....	61
<i>Tipo de investigación</i> .....	61
<i>Diseño empleado</i> .....	61
<i>Participantes</i> .....	62
<i>Instrumentos para la recolección de la información</i> .....	63
<i>Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos</i> .....	71
• <i>Validez del instrumento</i> .....	71
• <i>Confiabilidad del instrumento</i> .....	71
<i>Técnica de análisis de datos</i> .....	72
<i>Procedimiento de la investigación</i> .....	72

<b>Apartado IV</b>	
<b>Resultados</b> .....	77
<i>Resultados de la investigación</i> .....	77
<i>Discusión de los resultados</i> .....	88
<i>Diseño del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla</i> .....	91
<b>Conclusiones</b> .....	95
<b>Recomendaciones</b> .....	97
<b>Referencias</b> .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

	p.
Tabla 1. Proceso de talento humano de acuerdo con la teoría de Chiavenato (2011) ...	32
Tabla 2. Indicadores de los niveles de estrategia dentro de una organización .....	41
Tabla 3. Atributos de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones desde un enfoque sustentable .....	47
Tabla 4. Niveles de la sostenibilidad corporativa .....	48
Tabla 5. Indicadores de la gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable .....	50
Tabla 6. Definiciones de los modelos de gestión estratégica de talento humano .....	59
Tabla 7. Operacionalización de la variable gestión estratégica de talento humano sustentable .....	60
Tabla 8. Instrumentos de recolección de información .....	64
Tabla 9. Codificación de las opciones de respuestas .....	70
Tabla 10. Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad .....	72
Tabla 11. Operacionalización de la variable de estudio de acuerdo a su dimensión, sub dimensión, indicadores e ítems .....	73
Tabla 12. Gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos .....	78

Tabla 13. Nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano .....	80
Tabla 14. Modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable .....	84
Tabla 15. Gestión estratégica de talento humano sustentable .....	86
Tabla 16. Sistematización de la estructura del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable .....	93

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	p.
Figura 1. Desafíos del proceso de la gestión del talento humano .....	30
Figura 2. Dimensiones del desarrollo sustentable .....	43
Figura 3. Perfiles de sustentabilidad .....	45
Figura 4. Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla .....	94





## INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano (GTH), en sus inicios, estaba orientada hacia el alcance de las actividades efectuadas por el personal, permaneciendo inalterable, aun cuando la gestión organizacional había cambiado su visión estratégica desde hace tiempo. Las perspectivas de la gestión del talento humano en el sector comercio están transformándose exponencialmente en el contexto mundial; por las innovaciones en el contexto empresarial, transmisión de modelos y métodos corporativos. Para [Ramírez, Lay y Sukier \(2020\)](#), [Wikhamn \(2019\)](#), [Maxwell \(2016\)](#), [Cuesta \(2017\)](#), [Robbins \(2018\)](#), [Schuler y Tarique \(2012\)](#) y [Coff y Kryscynski \(2011\)](#), las organizaciones deben entender que los seres humanos son talentos y no recursos de los que se puede disponer a discreción, porque estos posibilitan el desarrollo, aplicabilidad y aporte, con miras a lo sustentable.

En América Latina, la administración de los recursos humanos ha sufrido una transformación profunda, por los efectos de las fuerzas de la economía global. Factores como la disponibilidad y costo de la mano de obra, niveles salariales, capacitación a grandes grupos de la población y administración de las compensaciones y prestaciones, aunado a peticiones del personal, en lo que respecta a la flexibilidad de los horarios laborales y posibilidad de trabajar de forma remota en su hogar a través de internet y diversos dispositivos, generan un impacto social profundo en la labor de los líderes del capital humano, cuyo propósito depende de la determinación de las capacidades, que deben desarrollándose para convertirse en una herramienta clave que permita dar un rumbo correcto a las actividades rentables de cualquier organización. El pensamiento de las organizaciones para competir a través de los individuos depende de la forma en que el progreso gradualmente se apoya en su capacidad para supervisar el capital humano.

En los últimos veinte años, América del Sur ha actualizado la GTH en las asociaciones con sistemas de respaldo a la facultad, arreglos de retribución y mantenimiento, produciendo un resultado beneficioso hacia el cumplimiento de metas ([Ramírez, Villalobos y Herrera, 2018](#)). En este sentido, esto muestra que la ejecución de componentes claves autoritativos, pensando en una metodología clave sustentable para el GTH, es definitiva para la adecuación empresarial.

En Colombia, la gestión del talento humano está adaptándose a los diferentes contextos específicos de las empresas, acorde al momento histórico y el sistema sociocultural del país. En este sentido, en la región del Caribe colombiano, específicamente en la ciudad de Barranquilla, parte de las organizaciones se encuentran a la expectativa de gestionar estratégicamente el talento humano, para definir con exactitud, los objetivos que llevarán al desarrollo sustentable de la organización, adaptándose a las necesidades del entorno, identificando los factores ambientales, sociales y económicos. La investigación permitió diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las pequeñas y medianas empresas (PyME) de la ciudad de Barranquilla.

Para materializar el objetivo referido, se estructuró la investigación en cuatro capítulos: en el capítulo I, se desarrolló el problema con la formulación y sistematización; los objetivos de la investigación: general como específico; la justificación y se finalizó con la delimitación. De igual manera, se hace mención del capítulo II, donde se presentan los antecedentes, con las bases teóricas de la investigación, en la cual se desarrolla la variable, con sus dimensiones e indicadores, para finalizar con el sistema de variables que son definidas desde lo nominal, conceptual y operacional.

Por otra parte, en el capítulo III, se despliega el sustento metodológico de la investigación; en donde se expone el estudio de tipo cuantitativo, descriptivo con diseño no experimental transversal, para ello, se utilizó como técnica la encuesta, mediante un cuestionario de 72 ítems, aplicado a 118 gerentes del sector comercio; la técnica de análisis es la descriptiva, de varianza, de regresión lineal y factorial. Al mismo tiempo se presenta el capítulo IV, que concierne al análisis de datos que conlleva la vertiente estadística, considerando las teorías expuestas en las bases teóricas; para la ideación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Al realizarse la investigación se buscó validar los posibles hallazgos, evidenciándose que la productividad de la organización no se ampara únicamente en la eficiencia y eficacia de los procesos y la capacidad de automatización, sino en una gestión estratégica del talento humano sustentable, que asuma el papel fundamental de socia estratégica para contribuir al éxito de la empresa,

que su resultado se refleje en la alineación e integración estratégica, con las competencias, capacidades y el liderazgo de su gente. El modelo considera un proceso sistémico organizacional, para que el trabajo de los profesionales de talento humano cumpla con las normativas legales, redundando así en la pertinencia transversal de la gestión humana.



## EL PROBLEMA

### *Problema y justificación*

Las hipótesis actuales de la administración humana ya no se comparan con el espacio de élite de un territorio del conocimiento; se entrelazan en una mezcla de enfoques que desde diversas ciencias disciplinarias que se coordinan para entregar otra construcción hipotética utilizada por la organización para avanzar hacia el tema de investigación de los diversos animadores de la asociación. Esto demuestra la habilidad humana, el directorio debe empoderar la base de la técnica empresarial, confiando en los individuos como fuente de una ventaja sustentable, la cultura ejecutiva comparte y blinda esta convicción, habilidad humana pionera que comprende sugerencias en el capital humano sobre las circunstancias en el entorno empresarial y puede ajustar el marco de recursos humanos para abordar estos problemas, sacando a la luz problemas donde la capacidad de la administración humana hoy es preparar especialistas en lugar de compañeros de equipo latentes (Caplan, 2014; Stahl, Brewster, Collings & Hajro, 2019; Hamadamin y Atan, 2019).

El término sustentable es un paradigma para pensar en los aspectos ambientales, sociales y económicos, balanceado con la búsqueda de la mejora y el desarrollo de la calidad de vida de los humanos (Porter, 1980; Chamberlain, 2010; Garza, 2010; Münch, 2010; Chiavenato, 2011; Caplan, 2014), los criterios operacionales (Ansoff, 1991); en la administración, consideran en el contexto de las dimensiones que las metas y políticas organizacionales, deben ser coherentes con la ejecución de las acciones (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997; Gavino, Wayne y Erdogan, 2012). Su implicación en la gestión estratégica del talento humano proporciona unas bases éticas, orientadas hacia la justicia intergeneracional, equidad intrageneracional o preocupación ecocéntrica de protección de la diversidad biológica.

En los exámenes completados sobre la administración vital de la habilidad humana por Schiemann (2014), se evidencia que existe la necesidad de acoger una metodología particularista versus universalista, que permita conceptualizar y operacionalizar la habilidad de los ejecutivos en el escenario global. Para Caplan (2014), Ramírez et al. (2018) y Ocampo y López (2021), es fundamental crear capacidad humana vital para una administración integral y concentrada en el avance de la capacidad factible, con sugerencias concretas para la asociación, dando información para ampliar la adecuación del ciclo que impacta los puntos de vista ecológicos, sociales y económicos.

Al respecto, la realidad problemática de las labores en la gestión estratégica humana desde lo teórico-práctico se han modificado a lo largo del tiempo e historia, orientadas al desarrollo de las capacidades del personal, realizando la gestión por competencias y conocimientos, dirigiendo el talento humano, de forma adecuada, en lugar de controlar, supervisar o simplemente gestionar al individuo con miras a obtener su desempeño sostenible (Münch, 2010).

Estas situaciones se presentan en las empresas del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, adscritas a la Cámara de comercio, concebidas éstas como organizaciones privadas, con falencias en factores: ambientales, sociales y económicos, incidiendo en la gestión del talento humano del sector objeto de estudio. Las organizaciones del sector empresarial de la ciudad de Barranquilla, desinformadas de la metodología razonable relacionada con la administración de la capacidad humana, muy probablemente inhabiliten el logro positivo de sus resultados, lo que supera la evaluación de los ciclos gerenciales regulares, haciendo inconcebible mejores prácticas de habilidad humana para coordinar deliberadamente los ejercicios de la asociación de acuerdo con su visión estratégica. Frente a tal circunstancia, se formularon las siguientes interrogantes: ¿Cómo mejorar la gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla?

A tal efecto, la gestión estratégica de talento humano, desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla posibilitará: planificar, crear, ejecutar, evaluar y controlar fundamentalmente los ciclos esenciales de la asociación, con miras a la confirmación, aplicación, remuneración, mejora, mantenimiento y observación de las personas a través de actividades que incrementen estratégicamente el avance manejable de la asociación, alineados con sus normas corporativas. En lo que respecta a las organizaciones del sector comercio, es importante aplicar dicha variable de estudio en las asociaciones del área comercial, concentrándose en la ejecución del trabajo que puede generar la capacidad humana.

Al respecto, el modelo que se diseñó está conformado por una serie de elementos integrales y transversales que afectan positivamente las áreas sistémicas de la empresa, desarrollando cualidades competitivas en el talento humano para actualizar las políticas y hacer una estructura autorizada que sea ideal, útil para una parte de los activos que haga concebible realizar estos procedimientos de manera efectiva, a partir de tres medidas: ecológica, social y financiera.

Al considerar lo antes expuesto, la investigación generará aportes para el avance de la ciencia y la tecnología, como son los aspectos teóricos, suministrando una serie de referentes conceptuales que describen la variable de estudio, entre estos, los sub-sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano, y los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.

De acuerdo con el aporte práctico, el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla se convierte en una propuesta de valor que en su aplicación genera ventajas competitivas para mantenerse en el mercado. Según el aporte metodológico, se creará un instrumento válido que puede ser de guía o réplica en otras organizaciones interesadas en la gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. Al abordar el aporte social, el modelo promueve los factores sociales, económicos y ambientales como un bien que impactará la vida del ser humano y a la empresa.

## *Objetivos*

- *Objetivo general*

Diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla.

- *Objetivos específicos*

- a. Describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME de la ciudad de Barranquilla.
- b. Identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PyME de la ciudad de Barranquilla.
- c. Evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla.
- d. Crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla.



## MARCO TEÓRICO

### *Referentes teóricos*

- *Gestión estratégica de talento humano*

Para las empresas, hoy en día el recurso humano figura como uno de los elementos más importantes para buscar el posicionamiento dentro de los dinámicos mercados actuales; es por ello que su gestión es indispensable, pues permitirá dirigir el capital humano y sus habilidades hacia la consecución de objetivos organizacionales; es aquí donde aparece la gestión estratégica de talento humano como proceso técnico fundamental de las empresas. Para [Sanabria \(2015\)](#), la técnica es la administración intencionada del progreso para lograr una ventaja en las diversas organizaciones del contexto. Esta definición aporta dos cosas significativas: relaciona la metodología del progreso y la creación de ventajas competitivas. Lo anterior se descifra como la conexión entre la técnica y la búsqueda de una ventaja. Sea como fuere, una organización generalmente no logra su ventaja, lo que habla de una diferencia casi insignificante entre el progreso y el fracaso.

En este orden de ideas, [Drucker \(2003\)](#) sostiene que la gestión estratégica incorpora el conjunto de todo, siendo igual, correcto o erróneo, lo que decide el destino final de una organización, generando resultados afortunados o desafortunados. Se pueden distinguir dos tipos de técnica: arreglada y real. El procedimiento contrasta con un arreglo clave, que comprende una mejora extendida cuyo objetivo es la construcción total o mayoritaria de activos humanos y materiales de la organización y es el resultado de una elección principal, lo cual se identifica con la garantía de la asociación.

En este sentido, [Bordas \(2016\)](#) asume la gestión estratégica como un patrón colectivo de decisiones que interviene en la formulación y despliegue de recur-

sos de producción. El crecimiento empresarial depende significativamente de la orientación estratégica que asuma el directivo. Como reflejan [Kim y Mauborgne \(1999\)](#), cuando demuestran que, si la razón fundamental de la administración vital no está claramente organizada, es difícil para las organizaciones construir objetivos de desarrollo. Por lo tanto, la medida vital de la administración debe disponerse de manera que los objetivos y propósitos que se establezcan estén coordinados hacia un desarrollo organizacional, siendo estos una labor importante en el contexto de dirección.

Bajo este marco, [Guadamillas y Donate \(2006\)](#) y [Saker, Guerra y Silvera \(2015\)](#) aluden que el desarrollo de la organización se puede esclarecer a partir de lo imaginativo posible que la creación, traslado, conciliación y utilización de la información suman a la asociación en un sistema donde la cultura, administración, estructura autoritaria y ensayos de recursos humanos, entre diferentes ángulos, lo favorecen con el objetivo que esta disposición de procedimientos logre la competencia extrema. [Paredes \(2009\)](#) aborda como segunda conexión entre el desarrollo empresarial y administración estratégica, la inversión desde la dirección, con base a esto, la elección se concentra en la organización, por lo que la mejor utilización de estos activos debe ser dictada por objetivos estratégicos.

Por otro lado, [Thompson, Strickland, Colado y Carreón \(1998\)](#) consideran que el enfoque estratégico beneficia la gestión, puesto que permite establecer una relación entre el crecimiento empresarial y la gestión estratégica. Por ello, [Hellriegel, Jackson y Slocum \(2017\)](#) sostienen que la dirección estratégica proporciona información mediante presupuestos destinados al cumplimiento de las estrategias definidas, que facilitan a los directivos la valoración de solicitudes de inversión de capital y personal, puesto que, en la medida en que estas inversiones ayuden al logro de resultados, partiendo de la perspectiva de la motivación, los directivos se podrán inclinar por una estrategia de crecimiento a partir de una visión cuantitativa, que les permita definir entre estos elementos, teniendo en cuenta que sus características personales influyen en la toma de decisiones.

Además, cuando inicia una empresa pequeña, se identifica en ella un individuo que lleva el liderazgo y control; este se encarga de idear las estrategias, sin importar en algunos casos el esquema planteado por la literatura para mo-

delos organizacionales, haciendo las veces de propietario o directivo, e inclusive, realizando actividades operativas.

A medida que la organización crece requerirá emplear personal para las labores administrativas. Asimismo, al seguir expandiéndose, demandará directivos de talla media que trabajen, a nivel operativo. La clave es que a medida que esta se desarrolle, surgirán problemas en su interior que esperan ser respaldados.

Lo anterior establece para Mintzberg y Quinn (1998) las 5 partes fundamentales de una asociación, el centro de actividades: incluye a aquellos individuos (los administradores) que desarrollan la labor esencial legítimamente identificada con la creación de elementos y administraciones. Para estos, los administradores realizan cuatro capacidades primarias: asegurar la materia prima y los insumos del ciclo, convertir las materias primas en productos, difundir el artículo y hacer ejercicios de mantenimiento, correspondientes a los pasados.

El ápice estratégico: en el extremo opuesto de la organización se encuentra el pico vital, que incorpora a todas las personas acusadas en general del deber. Va desde el líder hasta los siguientes directores de rango con responsabilidades en todo el contexto, incluidas las personas que lo ayudan. La línea central: está conectada al centro de tareas a través de la cadena de directores de la línea central, le dio poder formal. Esta cadena incorpora directores de rango que se encuentran justo debajo del pico vital para administradores de vanguardia (supervisores que son responsables del centro de tareas).

La tecnoestructura: en esta se encuentran los examinadores (al igual que su personal) que sirven a la organización mediante la influencia elaborada por otros. Estos expertos pueden ser expulsados del proceso de trabajo de actividades. Pueden ajustar, estructurar, planificar, cambiar el proceso de trabajo, pero no forman parte de él. Su viabilidad radica en aplicar métodos de investigación para mejorar el flujo de trabajo. El personal de atención: son diversas unidades específicas cuya capacidad es ofrecer apoyo a la asociación fuera del proceso de trabajo de las tareas. La principal normalidad de esta parte esencial de la asociación es su trabajo de ayuda inmediata para cada una de sus estrategias. Esta es la razón por la que se diferencia de la tecnoestructura, ya que su motivación no es estandarizar o cambiar, sino ser un desvío en el proceso de trabajo sin ser una parte inmediata de él.

En un orden específico de pensamiento, la metodología como procedimiento de gestión, da las reglas para caracterizar objetivos jerárquicos, activos a utilizar, así como las estrategias que controlarán la organización de dichos activos, su aplicación incidirá en su conducta dentro de la asociación y en esta línea en su aprendizaje. Para estos autores, este proceso permite a las organizaciones cambiar de acuerdo con los requerimientos de la situación particular, creando ciclos amplios profundamente serios, pero además ajustándose a los resultados anteriores concebibles de cada uno de ellos, para lo cual es importante establecer reglas de actividad ejecutiva esperando dificultades inventivas, por ejemplo, incluidos en la gestión estratégica en el contexto administrativo.

Por ello, han de implantarse condiciones para potencializar el proceso de gestión estratégica, canalizadas a promover la coordinación de la información y el conocimiento entre los directivos y colaboradores, sustentándose en técnicas para formular, implantar y seguir la estrategia, con el propósito de aprovechar al máximo el aprendizaje, así como el potencial de las personas que integran la organización. [Koontz, Weihrich y Cannice \(2012\)](#) refieren que uno de los aspectos importantes en la aplicación de estrategias es la formación, encauzada en un proceso de comunicación; esta tiene un importante papel. Para tal efecto, hay tres alternativas fundamentales a saber:

1. *Capacitación del colaborador*, es factible que una organización que emplee personas con habilidades desarrolladas sea más eficiente que aquellas que cuentan con un personal poco calificado. Debido a que los individuos con habilidades pueden ejecutar tareas de manera precisa y rápida, con más probabilidad de aprender tareas complejas asociadas a técnicas modernas de productividad.
2. *Equipos autogestionarios*, que tienen como propósito, el aprendizaje colectivo de actividades, para que haya una rotación de tareas entre los miembros del equipo. Como resultado de esto, se obtiene una fuerza de trabajo más compenetrada y flexible, con capacidad de relevo o rotación entre compañeros de trabajo.
3. *Pago por desempeño*, para nadie es un secreto que las personas trabajan por dinero; en todo caso, para los autores, el pago de un incentivo por desempeño puede ayudar a incrementar la productividad del colaborador. No obstante, el pago de bonificaciones estimula enormemente la habilidad del equipo para satisfacer las metas de productividad.

Según Mintzberg y Quinn (1998), en cualquier caso, cuatro aspectos pueden ser identificados desde la ciencia intelectual de la psicología cognitiva, para la creación de la estrategia, como la percepción; obtención de conceptos; el estilo estratégico y la preconcepción. La formulación de estrategias es un proceso cognitivo que se desarrolla en la mente del estratega; son concepciones, o perspectivas que se crean en la imaginación, como consecuencia de las propiedades diferenciadoras cognitivas individuales, los estrategas varían en sus estilos de generación de estrategias.

La gestión estratégica de talento humano, es un ciclo que se suma al progreso de cualquier organización, indistintamente de su naturaleza y principios, permitiendo una triangulación de las medidas jerárquicas vitales, aspectos destacados, desviaciones actuales, y el requisito del modelo práctico, creando nuevos puestos de trabajo y dificultades en su movimiento socio-lucrativo, cumpliendo con la ayuda de la administración humana para la manejabilidad de la asociación, adelantando información integral, asegurando una forma de trato de largo alcance con el ser humano en el ámbito laboral (Ramírez, Chacón y El Kadi, 2018).

Simultáneamente, Ramírez, Espíndola, Ruíz y Hugueth (2019) expresan que la gestión estratégica del talento humano (GETH) es un término novedoso, una prueba problemática y a la vez atractivo, por mucho que quede por terminar. Las organizaciones deben ser dinámicas, adaptables y versátiles al desarrollo desquiciado de la sociedad y mercados, con habilidades fundamentales para ajustar su administración con rapidez y destreza para abstenerse de quedar obsoletas. En este sentido, Ramírez et al. (2018) y Cuesta (2017), conceptualizan la GETH, como el ordenamiento de elecciones autorizadas y ordenan actividades que impactan a los individuos, buscando una mejora consistente durante la ordenación, ejecución y control de los sistemas empresariales, considerando las interacciones con el entorno.

- *Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos*

La administración humana es un trabajo que debe actualizarse en la organización para adquirir resultados deseados; este territorio de refuerzo organizativo utiliza formas que se ajustan al marco. Según Amador (2016), el activo humano de la junta depende de la coherencia con las prácticas y arreglos importantes para

abordar el trabajo de las personas; sin embargo, para lograr tal organización, o en un origen más vanguardista y comprensivo de la capacidad humana de los ejecutivos, es importante pensar en varios procedimientos, que garanticen que las partes centrales no sean desatendidas.

Los procesos no deben ser considerados como estratégicos en una organización por el esnobismo o moda social-empresarial. Un proceso es estratégico cuando la organización ha vivido y sentido los resultados de este, en la obtención de los objetivos estratégicos y las metas organizacionales. Werther y Davis (2008) mencionan que el proceso del talento humano constituye una forma de tener un sistema de información y una base de datos confiable, para satisfacer una necesidad esencial de todo departamento de capital humano; que implica actividades relacionadas con la planificación del capital humano, reclutamiento e identificación de talento y análisis y diseño de puestos.

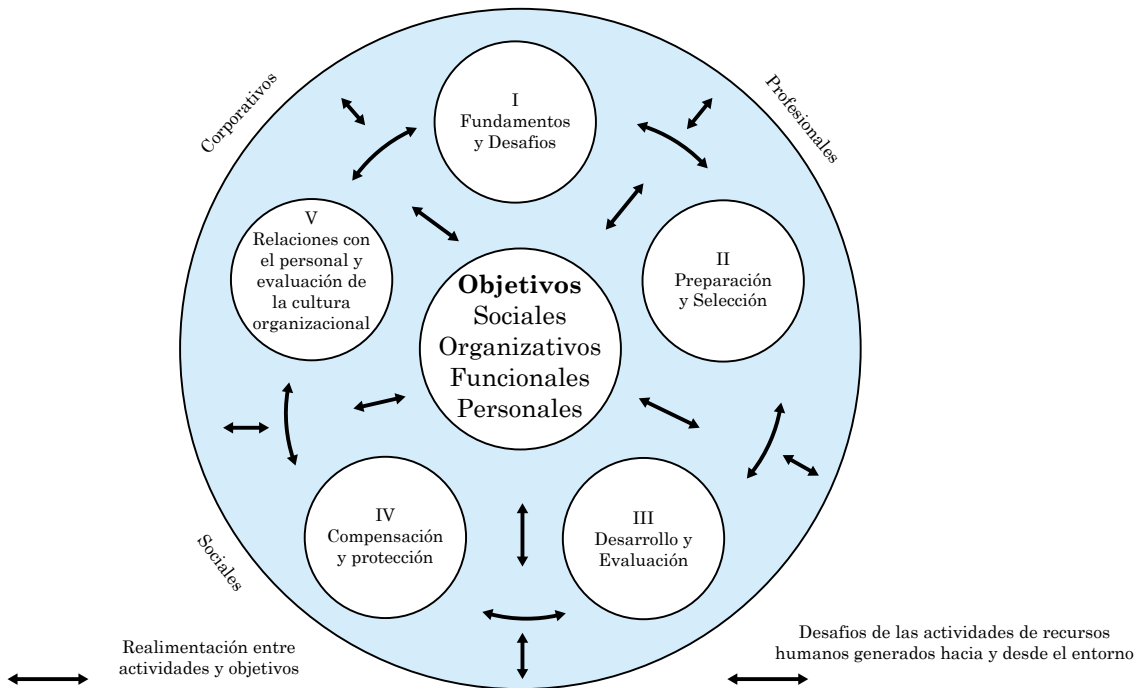


Figura 1. Desafíos del proceso de la gestión del talento humano.

Fuente: Werther y Davis (2008).

En la organización, el ciclo del empleo proporciona una clara comprensión de los puestos que se necesitan cubrir y los planes que se han generado para llenarlos, dando respuestas a los desafíos del proceso de la gestión del talento humano (Figura 1), siendo un activo que proporciona ventaja competitiva y es influenciada por tendencias como la globalización, la digitalización, y crisis mundiales que afectan lo laboral, económico y social.

El compromiso, así como la cultura, se han convertido en un tema prioritario en la agenda de la gestión estratégica de los recursos humanos. Las organizaciones actualmente compiten por crear mejores espacios de trabajo, beneficios flexibles, y por desarrollar culturas corporativas fuertes para generar mayor compromiso y pertinencia a los niveles de competencias de sus colaboradores, de acuerdo al conocimiento, habilidades, actitudes, aptitudes y comportamientos (Valdés, 2011).

En este mismo orden de ideas, puede decirse que la variable talento humano tiene un efecto social en los individuos y organizaciones. La forma y estilo de seleccionar a los colaboradores; reclutarlo, integrarlo y orientarlo, hacerlo productivo, promover su autodesarrollo, recompensarlo, evaluarlo y auditarlo, representa el proceso de talento humano (PTH), eslabón dentro de la cadena de valor socio-competitiva estratégica de la organización (Ramírez et al., 2018). Esto influye en la administración clave de las organizaciones, percibida como un modelo de intercesión del PTH, sustentado por un procedimiento preciso, planificado para lograr una alta ejecución del personal, lo que genera grados ideales de rentabilidad (Villalobos-Antúnez y Ganga-Contreras, 2018; Ramírez, 2018; Ramírez et al., 2018; Pantouvakis & Karakasnaki, 2017; Caplan 2014).

En cuanto a su importancia, Münch (2014) afirma que el PTH es una capacidad incorporada al marco de ejecutivos, que incorpora la admisión, organización y administración, un ciclo que se inicia desde el paso del personal, con inclinación a aplicar capacidades, para avanzar y fusionar marcadores de realización de la organización. Para Kim, Williams, Rothwell y Peñaloza (2014), esto garantiza condiciones ideales que permiten una mejora relacionada con la palabra del representante, de manera impecable.

Chiavenato (2011) confirma que los procedimientos en los individuos son: incorporar, ordenar, retener, crear y evaluar la capacidad humana. Por su conexión, un ajuste en uno de ellos impacta en los demás, cuidando de nuevo

inspiraciones originales, entregando así cambios y expansión en todo el sistema. Para este autor, el PTH se compone de cinco subsistemas: (1) arreglo, (2) asociación, (3) soporte, (4) mejora y (5) revisión. Estos están firmemente relacionados y son dependientes; por su asociación, cualquier ajuste en uno de ellos impacta en los demás, lo que generará cambios y variación en el mismo, desde un punto de vista fundamental, pensando en subsistemas, dentro de ese marco (Tabla 1).

**Tabla 1.**

*Proceso de talento humano de acuerdo con la teoría de Chiavenato (2011).*

PTH	Indicadores del PTH
(1) Subsistema de provisión.	Reclutamiento de personal. Selección de personal.
(2) Subsistema de organización.	Diseño de puestos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación de desempeño. Remuneración.
(3) Subsistema de mantenimiento.	Planes de prestaciones sociales. Calidad de vida en el trabajo. Relación con las personas.
(4) Subsistema de desarrollo.	Capacitación del personal. Desarrollo del personal.
(5) Subsistema de auditoría.	Sistemas de información de recursos humanos. Ética y responsabilidad social.

Fuente: Ramírez et al. (2018).

El *subsistema de provisión*, según Fuentes y Córdón (2016), es responsable de la gentileza de los individuos a la organización, proporcionando a la empresa dones humanos importantes para su actividad, que incluyen ejercicios identificados con el alistamiento y determinación de los individuos, así como su coordinación en empresas autorizadas; está dictado por la figura de recursos humanos, quien se encarga de investigar la exigencia de dotación de personal. Para Gavino et al. (2012), la dotación de individual es la búsqueda, selección, integración, combinación y preparación de los actuales compañeros de equipo y aspirantes que han



ingresado a la asociación, dándoles herramientas fundamentales para desempeñar de manera productiva y adecuada sus asignaciones repartidas.

En este sentido, el alistamiento de personal se percibe como la técnica que se hace para ingresar a un colaborador en la organización, es la disposición de métodos para atraer a los recién llegados concebiblemente calificados, equipados para desarrollar la actividad y solicitar oportunidades. De igual manera, [Ramírez et al. \(2018\)](#) lo definen como el proceso de anunciación, invitación o publicación, enfocado a captar atención y atraer de manera selectiva el interés de aspirantes con un perfil en definido, que satisfagan deseos. Al respecto, [Ramírez y Ampudia \(2018\)](#) lo caracterizan como difundir datos con el objetivo que los interesados puedan avanzar hacia ellos como lo indican los particulares y la consiguiente elección, es decir, se busca capacidad para consolidar la actividad.

Correspondiente con la selección del personal, este es el lugar donde se comienza a aplicar los canales; se desclasifica el candidato que no se ajusta al perfil del puesto. Para [Ramírez y Ampudia \(2018\)](#), que en este se escogen individuos apropiados con ángulos requeridos para el puesto; comprensión, información y ética individual para que puedan ser parte del grupo de trabajo de la organización y ser elegidos. [Cuesta \(2017\)](#) afirma que debe verse como un procedimiento en el que dos factores están expuestos a correlación; estos son: las necesidades del puesto y atributos individuales de cada competidor que se presenta.

El *subsistema de organización*, en las empresas tiene formas caracterizadas por el conjunto esperado de responsabilidades e investigación, estructura de trabajo y evaluación de la ejecución, ejercicios que ayudan al personal exitoso al directorio, reaccionando a la mejora persistente según las necesidades de la asociación, obligada a diseñar, con los socios en sus áreas relevantes, cada movimiento útil que se justifique.

[Gavino et al. \(2012\)](#) incluyen, que después de haber completado al personal se procede a organizarlo, se le da a conocer su puesto, tareas y deberes a realizar, dependencia que tendrán en diferentes áreas, por último, se realizará una evaluación de la ejecución para medir el nivel de compromiso con el cumplimiento de las metas. Simultáneamente, [Jones y George \(2014\)](#) expresan que es donde los supervisores comprenden la estructura de conexiones de trabajo entre colaboradores para lograr los objetivos corporativos.

El diseño de puestos es la forma de enfatizar en realizar medidas clave de ordenamiento de la fuerza de trabajo (en el largo plazo) en elementos y, contrastando entre varias asociaciones, justamente en esta línea será concebible conocer las habilidades, puestos y aptitudes necesarias para poseer un puesto específico. Como indican Bryant y Allen (2013), las organizaciones están compuestas por áreas funcionales involucrados por personas que están de acuerdo con los compromisos y atributos comparados con estos; los individuos producen datos requeridos por el puesto, que se utilizan para crear conjuntos de responsabilidades (deberes) y sutilezas (requisitos previos) para la contratación.

La descripción e investigación de cargos, considera y decide los prerrequisitos de capacidad, las obligaciones verificables y condiciones que necesitan para desempeñarse satisfactoriamente, es el motivo para trazar y concertar cargos, analizarlos. Pantouvakis y Karakasnaki (2017) expresan que la estrategia de recursos humanos tiene un doble objetivo: primero, realizar la posición de actividad del perfil del experto relacionado con él, decidir deberes y compromisos a realizar, investigar atributos, recurrencia o trascendencia; segundo, ofrecer ascenso al conjunto esperado de responsabilidades.

La evaluación de desempeño, de acuerdo con Ramírez et al. (2018), es un proceso que evalúa subjetiva y cuantitativamente la exhibición de los individuos en la actividad de su puesto, reconociendo habilidades obtenidas y diagnosticando factores de mejora, en los que la organización debe centrar sus esfuerzos. Para Sanabria (2015), la caracteriza como la valoración de lo ejecutado, aludiendo a los componentes aplicados en el elemento, valoración elaborada por el asociado en la asociación, y se utiliza como instrumento clave de administración para generar valor incluido, a la luz de prueba, posibilitando el alto desempeño y controlar situaciones complejas.

Al respecto, el *subsistema de mantenimiento* logra que los colaboradores completen sus ejercicios de manera ideal y competente al presentar planes de reconocimiento de esfuerzo concentrado, que beneficiarán la naturaleza de la información en la asociación. Para Münch (2014), la limpieza y el bienestar en el trabajo son de fundamental importancia para cuidar al personal, manteniendo una distancia estratégica de los peligros en sus vidas y recursos amigos; en muchos casos, los episodios ocurren debido a la falta de dirección y preparación con respecto a la utilización de procedimientos y utensilios, contribuyendo a un

estado de bienestar físico, mental y social. Jones y George (2014) presentan un estímulo, que incita al colaborador a seguir las orientaciones del líder.

La remuneración para Sanabria (2015), incorpora la retribución ordinaria que reciben los trabajadores por la satisfacción de sus capacidades, por ejemplo, posibles compromisos económicos o no, animándolos (cuotas, recompensas intermitentes, recompensas, planes de ventaja y ayudas gubernamentales, entre otros). Ahammad, Glaister, Weber y Tarba (2012) exponen que, para generar satisfacción en la persona, éste debe recibir un incentivo por haberse esforzado, luego de haber sido elegido entre distintas personas aptas para el cargo.

Los planes de prestaciones sociales, de acuerdo con Legis (2018), continúan en la relación laboral y construyen pensamiento por parte del directorio, incluyendo que existen ventajas y garantías predestinadas para los compañeros de equipo y que se propagan los peligros que surgen, conocidos como ventajas sociales. Es el premio ajeno que incorpora compensación y premios identificados con la seguridad empresarial y del personal, independientemente de que sea por estrategia abierta, convenio o ley, propulsados al servicio, incluidas sus posibilidades de satisfacer carencias.

La satisfacción personal en el trabajo, es un término que produce entendimiento laboral, basado en aspectos tanto objetivos (seguridad, limpieza, retribución) como emocional (entendimiento vivido por el colaborador). La satisfacción personal está fijada en partes abstractas o mentales de los colaboradores, como el cumplimiento laboral, relaciones laborales, asociación con el trabajo y cualidades individuales, enfocadas en estados objetivos del entorno empresarial (los marcos de la junta, la estructura física, elementos naturales y seguridad experta).

Por honestidad de la relación con las personas, Sanabria (2015) hace referencia a que la asociación, como mediadora fundamental de ejercicios entre los colaboradores, debe contar con expertos en todas las materias, adelantando las grandes condiciones para desarrollarse hacia una economía seria y de giro razonable. de eventos, dependiendo de la capacidad humana como necesidad de asociaciones sostenibles. Bernal (2014) menciona que el objetivo es reforzar ejercicios que permitan a la organización sistematizar convenientemente las relaciones con los colaboradores, o grupos de trabajadores o sindicatos donde permanecen trabajando.

El *subsistema de desarrollo*, en las organizaciones describe la preparación y promoción del personal; estos hacen espacios de aprendizaje razonables, garantizando que sus compañeros de equipo estén en forma y personal para postularse a puestos administrativos y la organización esté en un pivote consistente. Debe tener planes vocacionales y progresión jerárquica, abriendo puertas para el desarrollo en el trabajo competente.

El avance de la capacidad humana debe verse como una inversión; abusa de la capacidad de los trabajadores para aumentar la satisfacción de los objetivos autorizados. Incluye diseños vocacionales que se estructuran en función del rango, comprensión adquirida y dirección en la organización, evaluando las condiciones para avanzar en los avances de la facultad (Gavino et al., 2012; Rincón, Contreras y Ramírez, 2017). Bernal (2014) afirma que la promoción del personal es garantizar que los objetivos singulares complementen las metas corporativas, en esta línea la correspondencia es adecuada, a la vista de la información de los individuos, y se desarrollan de manera persistente, atendiendo, en igualdad de condiciones, sus intereses propios y autorizados, como el proyecto de vida personal, proyección del trabajo y organización de la inspiración.

La capacitación del personal, para Ramírez et al. (2018), en esencia debe entenderse como métodos consistentes de información, aptitudes y capacidades de su personal, ejecutando ejercicios, estrategias e instrumentos a aplicar, programando de manera sencilla la presentación del desempeño del equipo de trabajo o de cargos específicos. Son asignaciones instructivas que brindan a los representantes las habilidades importantes para hacer su trabajo de manera adecuada. La mejora del personal, según Sanabria (2015), es una gran cantidad de ejercicios que permiten a la persona desarrollarse, real y expertamente, en vista de su trabajo y la relación con la organización, permitiendo crear ejercicios de competencias, psicológicas y no intelectuales, que provoquen su asociación convincente y enfáticamente con otros actores organizacionales. Para León (2011), permite mejorar las habilidades de los trabajadores que la asociación requerirá más adelante, mediante ejercicios en su beneficio, para desarrollar suficientemente sus ocupaciones.

El *subsistema de auditoría*, es descrito como el conjunto de los sistemas de información de recursos humanos, moral y obligación social en la administración de RRHH, aplicando nuevos instrumentos de innovación de datos y correspon-

dencia, que permitan una deducción moral y socialmente confiable en la asociación, procurando una atmósfera sólida estructura jerárquica que se sume al bienestar del ambiente.

Gavino et al. (2012) afirman que la auditoría es el procedimiento preciso que permite ver alguna inconsistencia en la organización de recursos humanos; es un método de evaluación, aportando la fuerza de trabajo y ejercicios que realiza el personal en la organización, de manera de mejorar y desglosar los costos de recursos humanos, su dirección y compromisos con la organización. Montes, Montilla y Mejía (2014) advierten que son instrumentos autónomos que involucran a la asociación, dando supuestos en la actividad de regiones o procedimientos con valoraciones, mediante el uso de principios y métodos de examen endosados en el interior.

Los sistemas de información de recursos humanos, como lo indica Sanabria (2015), son instrumentos accesibles a los directores de avances en capacidad humana, datos y correspondencia con la tecnología de la información y comunicación (TIC). Son estrategias o métodos para obtener, controlar, asegurarse, mover y dispersar datos que se refieren a información compuesta importante e imparten información valiosa al beneficiario (Jones y George, 2014). Alfaro (2012); y Henao, Bom-Camargo, Ovalles y Ocampo (2020) afirman que, en la organización, la innovación ha comprendido métodos de correspondencia jerárquica, atrayendo a los socios potenciales que se requieren y, a través de los cuales, los postulantes ofrecen sus administraciones.

La finalidad de la Responsabilidad Social (RS) es el desarrollo de la cultura jerárquica conectado a la moral y estima empresarial, en una situación de valor, conjunción, respeto por la naturaleza y sustentabilidad (Ramírez, Avendaño, Alemán, Lizarazo, Ramírez y Cardona, 2018; Lotero, 2015; Saldarriaga, 2013). Como señalan Jones y George (2014), es el ordenamiento de reglas internas lo que llena como guía de la moral y el deber social, las variables que caracterizan la conducta moral de los individuos, compañeros, asociaciones y naciones.

La administración de la capacidad humana, desde la perspectiva clave, parte de la hipótesis del directorio, en cuanto a la forma de tratar con el recurso humano los ejecutivos, desde el ciclo de desarrollo de hipótesis jerárquicas, dentro del punto de vista de talento humano el directorio y capacidades (Escobedo y

Andrade, 2017). Esto se sitúa por su inclinación y método de orientar deliberadamente el capital humano para mejorar la ejecución jerárquica (Pantouvakis & Karakasnaki, 2017), en cuanto a productividad y eficacia del talento y optimizando la productividad y rentabilidad organizacionales.

La estrategia organizacional se desarrolla mediante un proceso de tres fases: la formulación, la implementación y la evaluación de las decisiones estratégicas en la empresa, para la consecución de objetivos a largo plazo; durante la ejecución de estas actividades el personal debe estar informado y hacer parte del proceso para fortalecer el compromiso hacia la consecución de los resultados esperados (Fuentes y Cordón, 2016; Cuesta, 2017; Gupta y Shaw, 2014). A partir del concepto de estrategia y adopción de una actitud estratégica, es cómo se gesta la administración estratégica, como resultado de un proceso evolutivo, que busca corregir deficiencias que presentaba la planificación estratégica para gestionar cambios que se mostraban por el avance de la globalización de los mercados, la incertidumbre y complejidad que esto representaba para las organizaciones (Ansoff, 1965; Ansoff, 1991).

Debido a lo anterior, existen dos corrientes de pensamiento; la escuela racional y organizacional que, analizadas de forma sistémica, dan origen a una tercera escuela denominada integradora (Ansoff, 1994; Mintzberg, 1994; Goold, Campbell y Alexander, 1998). La primera está orientada a formular estrategias acordes con los cambios que se generan en el contexto de la organización y que permiten la creación de valor (Heslin y Ochoa, 2008; Mahsud, Imanaka & Prussia, 2018). La segunda se enfoca en la influencia de los grupos de interés (*stakeholders*) y el impacto de las relaciones de poder, y en la toma de decisiones estratégicas (Hannan y Freeman, 1977; Mintzberg, 1978; Guerras & Navas, 2002 y Wei, Samiee y Lee, 2014). La tercera se fundamenta en la integración de los planteamientos de la escuela racional y la escuela organizacional (Ronda-Pupo y Guerras-Martín, 2012).

David (2013) manifiesta que la administración estratégica formula, implementa, controla y evalúa decisiones interdisciplinarias, para la consecución de los objetivos empresariales, mediante la integración de actividades de desarrollo de información con las gerenciales y administrativas, para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que proporcionen valor a las partes interesadas.

Dess, Lumpkin y Eisner (2011) puntualizan que la administración estratégica es un proceso que se desarrolla en las organizaciones para crear y sostener ventajas competitivas mediante decisiones y acciones estratégicas. Este proceso, cuando es ejecutado de forma correcta a través de la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, proporciona a las organizaciones una visión de largo plazo que posibilita la consolidación de actividades como la identificación de las necesidades actuales y futuras del mercado, mejora de los niveles de motivación y compromiso, aumentando la productividad y calidad de los productos.

Para quienes investigan la administración estratégica, es fundamental en todas las organizaciones sin importar su tamaño y actividad económica, proporciona elementos necesarios para desarrollar o mantener ventajas competitivas, un desempeño superior y una rentabilidad económica sostenida. Por ello este proceso debe ser ejecutado por todas las áreas funcionales de la organización, de manera sistémica, para alcanzar los objetivos e intereses de las partes.

La formulación de la estrategia, para David (2013), es la fase del proceso que implica el desarrollo de la misión, visión, valores, políticas y objetivos, mediante el análisis interno (recursos y capacidades) y externo (oportunidades y amenazas del entorno) para generar estrategias alternativas y particulares que la empresa ha de seguir para desplegar ventajas competitivas sostenibles. En este sentido, Guerras (2004) alude que esta fase proporciona un abanico de opciones como la responsabilidad social corporativa, estrategias relacionales y criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad, que son necesarios para la evaluación y elección de la estrategia, que permiten el fortalecimiento de la organización y el vínculo con los actores del ecosistema organizacional.

La implementación de estrategias para Hill, Jones y Schilling (2015) y Nickols (2016) consiste en administrar los recursos enfocándose en la eficiencia de los procesos operacionales; para ello, se requieren habilidades de motivación y liderazgo para la coordinación de muchos individuos. Asimismo, implica utilizar el diseño organizacional para decidir la forma como las organizaciones deben crear, utilizar y combinar la estructura organizacional para colocar en marcha la estrategia. De esta manera, se les asignan a los colaboradores actividades y funciones que generen valor, mediante procesos innovadores que desarrollen capacidades distintivas que se conviertan en ventajas competitivas.

Para [Harrison \(2002\)](#), este proceso involucra un esquema de decisiones y acciones para la obtención de un plan mediante el diseño de tácticas funcionales que involucran sistemas, estructuras y procesos con fines estratégicos. [Nase y Arkésteijn \(2018\)](#) establecen que esta fase del proceso estratégico se enfoca en las dificultades que se presentan por los cambios organizacionales que son necesarios para la ejecución de la estrategia; factores como la estructura organizativa, el liderazgo y el cambio organizacional pueden generar dificultades si no son manejados correctamente.

La evaluación de la estrategia posibilita determinar el cumplimiento de los objetivos e identificar las desviaciones que se presentan en la consecución de los resultados, mediante tres actividades: (1) establecer líneas base e indicadores, (2) medir el desempeño estratégico y (3) desarrollar acciones correctivas. La ejecución de esta fase del proceso estratégico es compleja y delicada, deben evitarse los extremos, es decir, la evaluación escasa genera desconocimiento de las oportunidades de mejora y la evaluación excesiva e inflexible desmotiva a los directivos y colaboradores, afectando su productividad.

El sistema de evaluación de la estrategia, según [Guerras-Martín, Madhok y Montoro-Sánchez \(2014\)](#), debe estar orientado a la consecución de los resultados (acción), mediante información que facilite el proceso de toma de decisiones, con base en la comprensión, la confianza y el sentido común. Este tipo de sistemas de evaluación debe ser simple y flexible, puesto que, la complejidad en la evaluación de las estrategias a menudo confunde a las personas, disminuyendo su efectividad. Para [Nickols \(2016\)](#) y [Demir, Wennberg y McKelvie \(2017\)](#), esta actividad se basa en seleccionar criterios cuantitativos y cualitativos para evaluar las estrategias de acuerdo con la realidad organizacional, teniendo en cuenta factores humanos como las tasas de ausentismo y rotación por insatisfacción de los empleados, debido a que estos elementos pueden causar detrimento en el desempeño.

Según [Robbins \(2018\)](#), existen tres (3) niveles de estrategia dentro de una organización, entre los que pueden mencionarse: (a) estrategias a nivel corporativo, utilizadas cuando las organizaciones tienen más de un tipo de negocio. Determina los roles que cada unidad de negocio de la organización a desempeñar; (b) estrategias a nivel de negocio, las cuales determinan cómo debe competir una corporación en uno de sus negocios. Cuando una organización participa en diversos negocios, pueden crearse Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) las



cuales representan un sólo negocio o una colección de negocios relacionados entre sí. Cada UEN tiene su propia misión única, sus competidores y su estrategia, y la (c) estrategias del nivel funcional, utilizadas cuando una organización tiene departamentos funcionales de tipo tradicional como manufactura, marketing, recursos humanos, finanzas, entre otras; estas estrategias sirven de apoyo o respaldan las estrategias del nivel de negocios o empresariales.

Ante tales aportes se dan a conocer los indicadores de los niveles de estrategia dentro de una organización, permitiendo así, operacionalizar la dimensión y establecer relaciones conceptuales según la forma en que estos niveles operan e impactan la gestión del talento humano en las empresas, en función de lo corporativo, del negocio y lo funcional, permitiendo subsanar brechas de gestión que limitan la consolidación de metas (Tabla 2).

**Tabla 2.**

*Indicadores de los niveles de estrategia dentro de una organización.*

Niveles de estrategia dentro de una organización	Indicadores
Estrategias a nivel corporativo.	Utilizada en cualquier tipo de negocio, vista esta desde la macro-estrategia.
Estrategias a nivel de negocio.	Responde al cómo enfrentar la competencia de acuerdo con una cualidad diferenciadora de una unidad de negocio.
Estrategias a nivel funcional.	Los departamentos o áreas sirven de apoyo o respaldan las estrategias del negocio.

Fuente: Elaboración propia (2020).

- *Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*

La sustentabilidad en la actualidad es uno de los conceptos más utilizados y aunque se maneja en contextos diversos, de forma general se explica como el equilibrio que debe existir entre una comunidad y el medio que la rodea, al satisfacer sus necesidades. Por esto, el desarrollo del ser humano debe estar sujeto a una cadena de valores materiales e inmateriales necesarios para el bienestar general en lo referente al talento humano (Estrella y González, 2014).

El contexto de complejidad que rodea a las organizaciones las obliga a reconocer los cambios de manera permanentes; en este sentido, la gestión estratégica del talento humano debe dirigir sus esfuerzos considerando el ambiente y el desarrollo sustentable. Poseer una cultura sustentable, permite a las organizaciones emplear procedimientos para renovar prácticas de gestión estratégica de los recursos humanos, en pro del logro de sus objetivos con responsabilidad social.

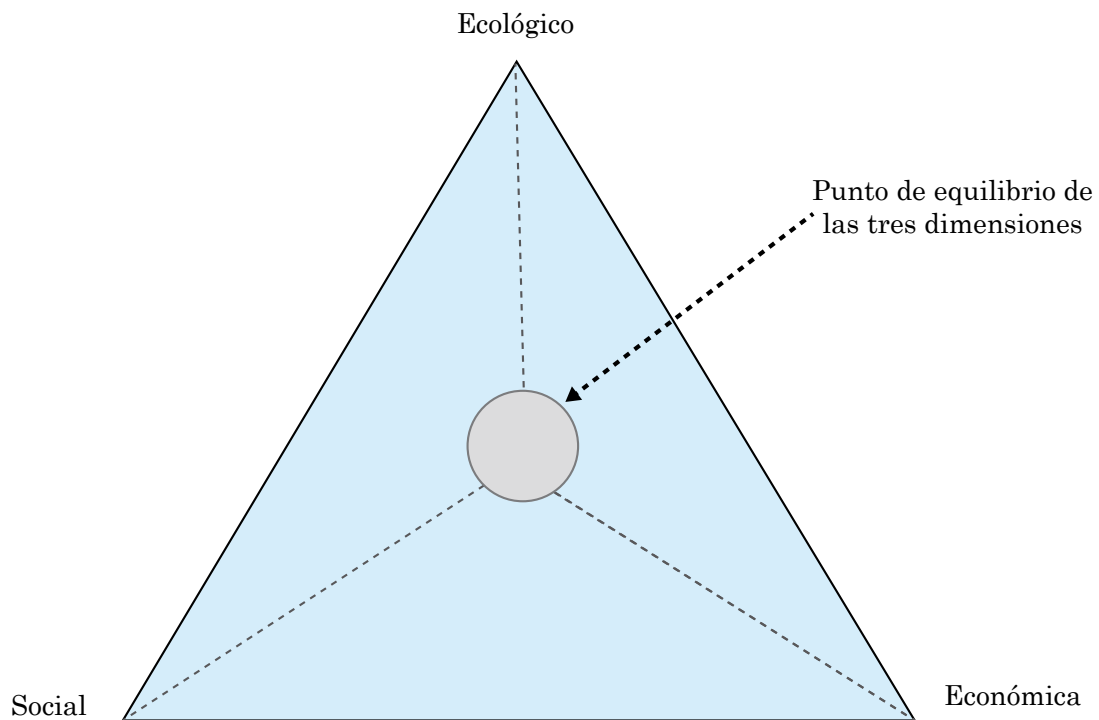
Según Díaz y Escárcega (2009), la gestión del talento y cuidado ambiental en las empresas son dos variables que actualmente se conjugan para el bienestar en común de organización, estableciendo una sinergia entre el colaborador, empresa y comunidad, implica la formación y desarrollo de manera integral del talento humano para el cuidado y preservación del ambiente impactando el área personal y laboral del ser humanos.

En lo que respecta a su importancia, la cooperación ciudadana para el avance práctico se enfrenta al problema fundamental de una sociedad sustentable y la disputa de las corrientes de creación y desarrollo en pro de lograr una satisfacción personal decente para cada individuo, mientras que, al mismo tiempo, habrá que continuar en el sostenimiento del ambiente local, global y la biodiversidad. En opinión de Díaz y Escárcega (2009), lo antes descrito estimula la necesidad de valorar los recursos naturales, sus beneficios y aporte a la economía del planeta.

Es por esta razón que el cuidado ambiental y los recursos naturales se han incluido en las áreas medulares de la organización mediante sus estrategias, acciones, formación y gestión de personas. El desarrollo tecnológico ha proporcionado herramientas que permiten a las empresas disminuir su impacto en el deterioro de la naturaleza, los colaboradores se convierten en el talento importante, capaz de mitigar el impacto de la contaminación ambiental.

Nuevas proyecciones, tendencias, paradigmas y corrientes de pensamiento en curso se orientan por las dimensiones del enfoque sustentable (Gabaldón, 2006), revelando la necesidad de asumir una prospectiva de visionar el desarrollo económico y vida social. El desarrollo sustentable, establece un equilibrio entre los aspectos económicos, ambientales y sociales de manera multidisciplinaria y transgeneracional. Implicando el uso consciente de los recursos del ambiente, tecnología social e insumos de las actividades humanas; abriendo la posibilidad del crecimiento económico.

Ecológicamente, cada vez queda más claro que muchas de las PyME en la ciudad de Barranquilla están apostando por consolidar o diseñar un modelo de gestión del talento humano bajo un enfoque sustentable, donde se aproveche al máximo todos los recursos naturales de la empresas, sin desmeritar los existentes, antiguos y estratégicos, lo ideal es repensar las estrategias del negocio y administrar adecuadamente cada insumo de la organización, armonizado por los sub sistemas de talento humano. Todo esto procura, una ideología sustentable, dando pie a un nuevo paradigma que dé la oportunidad de establecer novedosas maneras de hacer las cosas, vincular a la comunidad en las políticas de la empresa y concienciar a la gente para minimizar costos de errores, exigiendo además una reflexión ética con espacios de sensibilización y capacitación con el fin de lograr comportamientos consistentes y duraderos (Figura 2).



**Figura 2.** Dimensiones del desarrollo sustentable.

Fuente: Díaz y Escárcega (2009).

Al considerar la Figura 2, las dimensiones del desarrollo sustentable abordan planes que diseña la organización, vinculando los compromisos con la sustentabilidad (factores ecológicos, sociales y económicos), indiferentemente con el nivel de estructura correspondiente. Según Díaz y Escárcega (2009), se hace prioritario articular los factores ecológicos, sociales y económicos las relaciones con los públicos, lo que permitirá la apropiación y aplicación de dichos factores, ocasionando el bienestar humano, previendo las restricciones de la disponibilidad del capital natural.

Respecto al componente social, busca percibir el acceso equitativo a los productos o servicios para cada ser vivo, en términos intergeneracionales, destacando la igualdad y equidad social. La dimensión ecológico-ambiental surge de la tesis que el futuro del desarrollo depende de la capacidad que tengan los líderes de las empresas y agentes económicos para conocer y manejar, según una perspectiva, su stock de recursos naturales renovables y el ambiente.

Los perfiles de sustentabilidad organizacional, según Kent (2020), se caracterizan por el comportamiento socioambiental de las organizaciones, para su determinación se utilizan instrumentos, como cuestionarios, encuestas, entrevistas, aplicados a unidades informante, *stakeholders* internos (propietarios, administradores, fundadores, personal) y externos (clientes, proveedores, organizaciones de la comunidad, sindicatos, entidades financieras, entes públicos), a fin de obtener información real de las variables de estudio; en este sentido, ello supone la necesidad de definir indicadores, el relacionamiento con grupos de interés y la valoración de impactos que advierten sobre las capacidades que debe tener un área de sostenibilidad para facilitar su alto desempeño en la gestión estratégica de los recursos humanos.

Para los autores de esta investigación, el procurar la gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable desencadena una adecuada administración en las organizaciones. En función de las decisiones socioambientales, distinguiendo comportamientos y vincularlos con categorías de gestión de mando; con el fin de colocar en en marcha sistemas de gestión ambiental certificable acordes con las políticas de la organización (Figura 3).

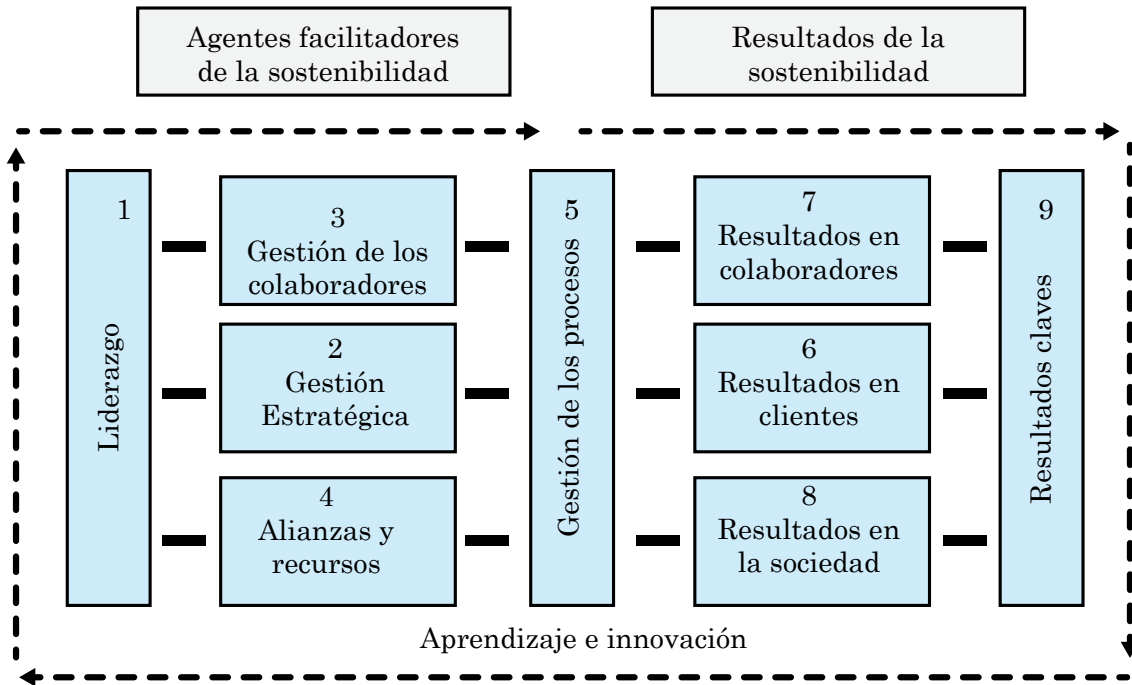


Figura 3. Perfiles de sustentabilidad.

Fuente: Elaboración propia, bajo los referentes de Kent (2020).

Al respecto, puede decirse que el ser humano es capaz de reconocer los efectos que trae su actividad sobre los recursos no renovables con los que cuenta el planeta Tierra; es por ello que, en los últimos años, las organizaciones han dirigido sus esfuerzos a reducir significativamente el impacto ambiental que estas mismas generan, a través de la mejora en los procesos de los recursos manejados y consumidos, entrando así a formar parte de un enfoque sustentable.

Tomando en cuenta ello, podría decirse que el enfoque sustentable se dirige a la preservación del ambiente reduciendo los impactos que las organizaciones puedan tener por medio de prácticas que, a su vez, les permitan mantenerse en pie, sin afectar la calidad de vida de sus colaboradores (Cruz y Ojeda, 2013). Al respecto, Chams y García-Blandón (2019) expresan que existen importantes aportes en el enfoque sustentable de las empresas,

donde se da una interpretación encaminada a sistemas abiertos donde se incluye a los trabajadores, la comunidad y su calidad de vida a través de la eficiencia e innovación. Estos autores también destacan el equilibrio que debe existir entre los dos paradigmas de la sostenibilidad: los extremos económico y ambiental.

Es esencial que se asuma un enfoque sustentable desde un punto intermedio, donde no se sobreponga lo económico sobre lo ambiental ni viceversa, permite poner a prueba la capacidad máxima de innovación de las empresas si no que crea un conflicto paradigmático que no permitiría ir hacia algún rumbo específico por el constante conflicto que existiría. Es así como la Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH) empresarial en un mundo global y en constante cambio requiere de adaptaciones que atiendan a las necesidades de las personas y su entorno.

Los datos reportados en las investigaciones de Ramírez et al. (2018), Cuesta (2017), Caplan (2014), Gavino et al. (2012), Chiavenato (2011), Münch (2010), Chamberlain (2010), Garza (2010), Mintzberg et al. (1997), Ansoff (1991) y Porter (1980), colocan de manifiesto que la GETH, desde lo sustentable, genera ciclos serios considerando completamente todas las zonas prácticas autorizadas y operativas de utilización, cuidando los estándares de control para tratar con atención todos los recursos organizacionales, con el sentido de proteger progresivamente la gestión organizacional y de todo actor que la establece, manteniéndose alejado de cualquier margen de error de acuerdo con los factores: ambientales, sociales y económicos.

Para los que investigan la GETH desde una metodología factible, este es un ciclo que se suma importancia al avance de cualquier asociación prestando poca atención a sus inclinaciones y estándares, configurando una triangulación de los factores: ambientales, sociales y económicos, desarrollando nuevas maneras de hacer las cosas con la optimización de los recursos, cumpliendo con la ayuda de la administración humana, avanzando en el intercambio de información, asegurando una forma extensa de tratar al ser humano en el ambiente laboral, propiciando la generación de valor en la cadena dinámica productiva corporativa, mostrando propiedades inconfundibles e impalpables de un instinto humano (Tabla 3).

**Tabla 3.**

*Atributos de la gestión estratégica del talento humano en las organizaciones desde un enfoque sustentable.*

---

Desarrollo sustentable del potencial estratégico para la generación de valor.

Compromiso de la gestión humana con los planes estratégicos sustentables.

Conducción y vinculación de la estrategia organizacional hacia los métodos innovadores de trabajo sustentables.

Mejoramiento continuo durante la planificación, implementación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno sustentable.

Atracción, selección y retención del talento humano competitivo que impacte los factores: ambientales, sociales y económicos, de manera favorable e innovadora.

---

Fuente: Sukier et al. (2020).

Partiendo de esto, se hace indispensable que los sistemas de gestión empresariales que se encaminan a la sostenibilidad deben ser, en primera instancia, integrales sobre todas las cosas, atendiendo las realidades tanto de las organizaciones, como de las personas y comunidades (Cruz y Ojeda, 2013). De esta manera, los sistemas de gestión estratégicas con enfoque sostenible buscan, según Martínez y Blanco (2013), cumplir con los principios del desarrollo ambiental, social y económico, como proceso para satisfacer las necesidades de la sociedad sin apartarse de los requerimientos del ambiente. La sostenibilidad corporativa posee niveles que describen la presencia de esta en una organización; posibilitando el cumplimiento del desarrollo de la gestión del talento humano (Linnenluecke & Russell, 2010). En este sentido, los niveles de la sostenibilidad corporativa según García (2017) se pueden observar en la [Tabla 4](#).

**Tabla 4.**  
*Niveles de la sostenibilidad corporativa.*

Nivel	Descripción
Superficial de sustentabilidad.	Se manifiesta a través de soluciones técnicas, presentación de informes e integración de principios y disposiciones de sostenibilidad hacia los procesos de la organización (procesos, estructuras y comportamientos).
Basado en valores.	Valores y creencias en torno a la sostenibilidad (expresados en estrategias, metas y filosofías ambientales).
Fundamental de sostenibilidad.	Percepciones o suposiciones básicas inconscientes sobre aspectos ambientales (expresados a través de percepciones, pensamientos y sentimientos).

Fuente: García (2017).

Tomando en consideración el cuadro anterior, se aporta que el nivel superficial de la sustentabilidad se encamina hacia los aspectos como son la presentación e integración de la organización y sus procesos, abarcando las estructuras y lineamientos sobre la gestión estratégica (García, 2017). Por consiguiente, se reconoce que este nivel se relaciona directamente con el trabajo del área gerencial de una organización, por lo cual se consideró fundamental para el desarrollo teórico del presente estudio.

Éste proceso implica las acciones consecuentes y firmes sobre las organizaciones, en aras de alcanzar metas reales, las cuales se mantienen productivas con el transcurso del tiempo para la mejora de los desempeños ambiental, social y económico de la empresa, integrando actividades enfocadas hacia la gestión sostenible pensando en el compromiso y liderazgo de la dirección, el cumplimiento de la legislación vigente, la participación, comunicación eficaz, el mejoramiento continuo y la transparencia y divulgación pública.

Martínez y Blanco (2013) enumeran tres elementos de la gestión sostenible: (a) sociales, (b) ambientales y (c) económicos. Estos elementos también son mencionados por Fundación Ecología y Desarrollo (ECODES, 2007), donde se manifiesta que las empresas para ser sostenible en su gestión deben ser económicamente viables, bajo un ambiente social saludable. Para Carabias (2012) y Olmos y González (2013) estos enfoques se orientan hacia la:



- *Sustentabilidad económica:* implica un contexto social en el que exista bienestar y crecimiento económico, beneficiando a la comunidad, ofreciendo la oportunidad de ser feliz, bajo los siguientes criterios: (a) productividad y competitividad, mejorando los estándares de calidad, que procuren rasgos diferenciadores cualificables ante el mercado; (b) apuesta por la eficiencia, donde se aprovechen y cuiden al máximo los recursos y las capacidades; (c) desarrollo de la innovación, para crear soluciones duraderas; (d) identificación de límites de los recursos, sustituidos paulatinamente por recursos renovables; y (e) establecer la diferencia entre crecimiento y desarrollo, es decir, suponiendo un aumento cuantitativo y la mejora de las cualidades. Por estos motivos la sustentabilidad económica es la capacidad de las economías, en términos territoriales, de crecer y generar riqueza equitativa y permanentemente, conllevando alta movilidad social y fortalecimiento integral de la producción y el consumo con equilibrios esperados, partiendo de la exigida estabilidad macroeconómica, pero focalizándose en la dinámica microeconómica.
- *Sustentabilidad ambiental:* alude a la utilización competente y juiciosa de los bienes comunes (agua, energía, aire, vegetación), por lo que es concebible mejorar la prosperidad de los órdenes sociales sin sacrificar la satisfacción personal de las personas en el futuro. Se infiere considerar las limitaciones de la recarga de recursos, patrones de la naturaleza y lograr una armonía entre la persona y su condición, es decir, pensar en las partes de la vida, desde la formación de hogares ecológicos y comunidades con conciencia ambiental, hasta el abastecimiento de alimentos sustentables, fuente de energía sostenible, muebles y ropa con bajo efecto ambiental.
- *Sustentabilidad social:* para ello, es importante respetar los derechos humanos (monetarios, políticos, sociales, sexuales) de todas las redes del mundo. Implica apoyar actividades que esperan salvaguardar las costumbres y privilegios de las redes territoriales sobre su región. Para Sukier et al. (2020), la gestión estratégica de talento humano, desde lo sustentable, le apuesta a factores económicos, ambientales y sociales, vinculados entre sí como propiedades sistémicas para la administración estratégica competitiva y que, a pesar de su articulación, estos pueden ser dirigidos aisladamente, viéndose como ejes de acción, los cuales pueden alimentarse entre

sí, manteniendo a las empresas en el tiempo ante un mercado agresivo, variante y cada vez más exigente, donde la oferta y demanda originan modelos emergentes de empresas que responden a las necesidades del entorno maximizando sus recursos, capacidades y elementos, donde el talento humano juega un papel vital para la aplicación de metas innovadoras que impacten al consumidor final, haciendo vida en las redes empresariales, *stakeholders* y clústeres.

**Tabla 5.**

*Indicadores de la gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable.*

Enfoque sustentable	Indicadores de la gestión estratégica del talento humano
Económico.	Productividad y competitividad. Eficiencia. Innovación. Uso de los recursos renovables. Crecimiento y desarrollo.
Ambiental.	Uso eficiente y racional de los recursos naturales (agua, luz, aire, flora y fauna). Mejoras del bienestar de la sociedad. Establecimiento de límites de renovación de los recursos. Equilibrio entre el ser humano y su medio. Creación de hogares ecológicos. Comunidades con conciencia ambiental. Abastecimiento de alimentos sustentables, energía renovable, muebles y ropa de bajo impacto ecológico.
Social.	Respeto de los derechos humanos. Respeto de los derechos económicos. Respeto de los derechos políticos. Respeto de los derechos culturales. Respeto de los derechos de género. Conservación de las tradiciones y del territorio.

Fuente: Sukier et al. (2020).

La aproximación documental y de estudio ha permitido establecer, desde el enfoque sustentable, los indicadores de la gestión estratégica del talento humano en lo económico y aborda aspectos que atañen a la administración de la productividad y competitividad como son eficiencia, innovación, recursos renovables, crecimiento y desarrollo; desde lo ambiental, permite garantizar el uso eficiente y racional de los recursos naturales para la mejora del bienestar de las sociedades, estableciendo límites de renovación de los recursos mediante la creación de hogares ecológicos y comunidades con conciencia ambiental. En cuanto al enfoque social, el respeto integral por los derechos humanos del ser vivo, el cuidado de su entorno y conservación cultural (Tabla 5).

- *Modelos de gestión estratégica de talento humano*

La gestión del talento humano es un proceso que facilita la canalización de la gente hacia las áreas críticas de la organización, procurando la consolidación de metas tanto personales como laborales. Los modelos de la gestión estratégica de los recursos humanos parten de la relevancia del individuo por sus potencialidades, para desarrollarse en beneficio de sí mismo y del entorno. Correspondiendo a un conjunto de interacciones entre los elementos de la realidad, integrando políticas y prácticas orientadas a lograr objetivos globales, contemplando los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando a los colaboradores, incidiendo en buenas prácticas de recursos humanos con acciones concretas en el desarrollo de su gente y sus resultados deseados.

La gestión de los recursos humanos, ha ido cambiando para responder a los desafíos a los que las afiliaciones continuamente se han fijado. Los movimientos que han ocurrido en el contexto en el que estas se encuentran inmersas son cruciales para cualquier afiliación, por lo que deben verse desde la integralidad que debe tener el individuo, satisfaciendo tanto lo esencial del cargo como los requisitos de la organización. Asimismo, las PyME son asociaciones con objetivos transitorios, donde apenas viven el día a día, existe una ausencia de visión estratégica jerárquica que explican los propios recursos y canalicen las mejores posibilidades, particularmente de recursos humanos. Las PyME tienen un alto potencial de mejora y aperturas que se desperdician por la ausencia de visión, estructura, asociación e instrumentos que les permitan no

exclusivamente desenvolverse en el mercado, sino además ubicarse, progresar y avanzar presupuestaria y socialmente.

Ramírez et al. (2018) en su libro “*Gestión Estratégica del Talento Humano en las PyME*” manifiestan varios modelos que, según su criterio, fortalecen la gestión de gente, indiferentemente de la naturaleza empresarial, entre estos:

- a. *La proyección organizacional*: permite ejecutar la estructura haciendo ocupaciones, ampliando capacidades en correspondencia interior y dinámica poderosa, aceptando un trabajo principal en la globalización de las organizaciones.
- b. *La gestión del cambio*: como procedimiento jerárquico utilizado para incentivar medidas de cambio en las organizaciones, sumando a la organización y trabajo de base para el progreso de los individuos influenciados por la variedad metódica de herramientas, aliviando obstáculos y dando nueva información y / o habilidades.
- c. *El liderazgo de las personas*: proporciona capacidades que pueda tener un individuo para incidir en el método de ser o actuar del ser humano o del trabajo colectivo, haciendo que este grupo complete sus ejercicios con afán por la realización de sus objetivos, con capacidad en delegar, supervisar, conocer, avanzar, apoyar y vigorizar productivamente, afectando su condición social de una manera consciente.
- d. *La gestión de la calidad*: establece la estimación eficiente del cumplimiento de metas del mercado en consonancia con requerimientos del entorno, de acuerdo a propiedades que garanticen la satisfacción del cliente e incluyendo puntos de vista, de su uso, planificación, bienestar, fiabilidad y respeto por la naturaleza.
- e. *La productividad*: representa marcadores de medición, compromisos de habilidad humana, mejoras en el aprendizaje persistente y los ensayos de gestión, avances tecnológicos, aptitudes y capacidades explícitas, que ayudan a agilizar los ejercicios centrales de la organización, haciendo del factor humano estar conectado con su contexto, lucrativo y jerárquicamente poderoso.

- f. *El de competencia*: que decide sobre el avance incesante del capital humano, reforzando aptitudes de cada trabajador, aprovechando las oportunidades para mejorar sus carencias, considerando el ser y dándose cuenta de cómo será en general, ya que esto se refleja en las habilidades que requiere su trabajo y en el esfuerzo necesario para hacerlo de manera aplicable ante su círculo social o empresarial.

Del mismo modo es esencial para toda organización, definir el modelo de gestión estratégica de talento humano que se busca aplicar de acuerdo con las necesidades de la misma empresa o departamento; por ello, basado en [Aduna, García y Chávez \(2017\)](#), se presentan diversos modelos de gestión estratégica de talento humano, estudiados y seleccionados durante la investigación:

1. *Modelo de Besseyre Des Horts (1989)*: Este modelo de gestión estratégica de los recursos humanos plantea un procedimiento para que se asegure la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber ser y saber hacer), mediante el desarrollo de prácticas para adquirirlas, estimularlas y potencializarlas, a través de las siguientes dimensiones del sistema.
  - a. *Adquirirlas*: comprende las siguientes fases: definición de puestos (o funciones), disposición de perfiles de puestos y sistema de clasificación, para establecer las competencias necesarias y compararlas, con el objetivo de determinar las correctas.
  - b. *Estimularlas*: con el propósito de mejorar los resultados, se establece un sistema de retribuciones equánimes y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores para la evaluación de los resultados mediante enfoques de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).
  - c. *Desarrollarlas*: es sinónimo de formación profesional, comunicación e información. Este modelo resalta la importancia del diagnóstico de la organización, a nivel externo e interno, mediante auditorías de gestión de recursos humanos, para formular objetivos que permitan generar estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo del recurso humano.
2. *Modelo de Werther y Davis (1991)*: Ofrece una interdependencia entre las actividades de los recursos humanos, constituyendo un sistema de actividades, que actúan de forma interdependiente. Conformado por:

- a. *Fundamentos y desafíos*: radica en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad; surgen al interior de las organizaciones, de acuerdo sus necesidades en correspondencia con su rol socio productivo.
  - b. *Planificación y selección*: constituye la médula de la administración de personal, y requiere de información sobre cada puesto y las necesidades futuras de recursos humanos para el reclutamiento y selección de la gente necesaria, para asumir los retos.
  - c. *Desarrollo y evaluación*: una vez contratado el personal, se orienta sobre las políticas y procedimientos de la empresa, se asignan las funciones o puestos correspondientes y reciben la capacitación idónea para ser productivos, con la aplicación de estrategias de control y evaluación del desempeño continuo.
  - d. *Compensaciones*: mantiene y estimula al colaborador, con salarios justos, seguridad y salud ocupacional, garantizado un adecuado rol del talento en la empresa.
  - e. *Servicios al personal*: facilita al personal las prestaciones y condiciones laborales adecuadas en la organización, así como asistencia para prevenir, enfrentar problemas y tensiones ocasionados en el trabajo.
  - f. *Relaciones con el sindicato*: establece relaciones afables con las actividades del departamento de personal y las sindicales, a fin de gestionar estrategias para el beneficio de la empresa y el bien común de su personal.
  - g. *Perspectiva general de la administración de personal*: alimentan la dimensión de retroalimentación sobre el desempeño del personal, sometida a auditorías, estudios e investigaciones para identificar métodos efectivos para mejorar las condiciones del personal y organización.
3. *Modelo de Quintanilla (1991)*: Coloca de manifiesto los principales elementos y funciones, de acuerdo al entorno y su interrelación con la organización; establece la política de personal, y plantea el subsistema de integración y socialización.
  4. *Modelo de Arnoldo Hax (1992)*: Sostiene que algunas estrategias jerárquicas clave dan lugar a pensar en los recursos humanos de los ejecutivos; estos difieren de una asociación a otra y, en general, restringirán o limitarán la

estructura particular de un activo humano, el marco de la junta. Hax propone un modelo transformador concentrado en la organización y el avance de los recursos humanos a partir del cual es concebible inferir los segmentos de un marco de administración competente a partir de estos:

- a. Segmentos de organización general en la asociación.
- b. Segmentos que garanticen una medida de arreglo satisfactoria en la asociación.
- c. Partes que se arreglan para el desarrollo y mejora y que ambas están controladas.
- d. Segmentos que incentiven el ciclo de desarrollo y superación de las personas que se incorporan a la asociación.
- e. Partes que son responsables de la disminución en la ejecución, terminación de habilidades, rotación, retiros y otros fenómenos que reflejan la exigencia de cursos de desarrollo o un ciclo de separación de los individuos de su puesto.
- f. Segmentos que garanticen que a medida que surgen nuevos puestos, personas con las aptitudes necesarias sean accesibles para ocuparlos y que a medida que ciertos individuos abandonen su puesto, otros sean accesibles para ocuparlo.

Los beneficios fundamentales de este modelo se identifican con la importancia que brindan para la organización y mejora de los activos humanos como un enfoque para incrementar la viabilidad jerárquica. El plan del modelo está pensado para ampliar la ejecución singular, ya que todos los ejercicios de recursos humanos inciden en esta y, posteriormente, en la rentabilidad y ejecución de la asociación.

5. *Modelo de Harper y Lynch (1992)*: Responde a la necesidad de cantidad y calidad de recursos humanos en la empresa, permite satisfacer la demanda de actividades de acuerdo a la evaluación del potencial humano e inventario de personal, para seguir con las actividades de análisis y descripción de cargos; curvas profesionales; planes de sucesión; promoción; formación; clima y motivación; cazatalentos y selección de personal; planes de comunicación; evaluación del desempeño: incentivos y retribución.

Todo esto, permite la optimización de los recursos humanos, con un seguimiento constante para analizar la coincidencia entre requerimientos de la empresa y los resultados obtenidos. Dicho modelo es de tipo descriptivo, debido a que evidencia las actividades de recursos humanos para lograr su continua optimización, concediendo a la auditoría de recursos humanos un elemento de control del sistema, ofertado por su valiosa información.

6. *Modelo del CIDECA* (San Sebastián, 1994): Expone el establecimiento de políticas y objetivos de recursos humanos en el plan estratégico, cultura o filosofía organizacional. Toma de manera integral las actividades de talento humano en un ciclo continuo sistémico, de acuerdo a la: planificación, organización, selección, formación, evaluación, retribución, relaciones laborales, información y control, y desarrollo. Muestra las funciones de la gestión humana, vinculado a los objetivos de del sistema de recursos humanos, con estrategias de interacción y sistemas de información entre sus actores, para lograr el éxito de las actividades, dada por el adecuado flujo de comunicación, que posibilita que cada colaborador obtenga la información necesaria para realizar sus funciones de manera asertiva y práctica.
7. *Modelo de Carlos Bustillo* (1994): está orientado hacia la motivación de la gente y eficiencia de la gestión de recursos humanos, a través del puesto de trabajo, desempeño, reconocimiento y perfeccionamiento profesional. Es un modelo sistémico, que interrelaciona sus elementos, promoviendo la motivación y mediante un sistema de actividades de recursos humanos, como el: reclutamiento y selección, descripción e inventario de puestos, perfiles de competencia, sistema de objetivos, evaluación del personal, formación, remuneración y promoción; garantizando las condiciones de trabajo, participación activa y trabajo en equipo de los colaboradores en las estrategias del negocio.
8. *Modelo de Zayas* (1996): presenta la idea fundamental de la gestión de recursos humanos que funciona como un arreglo de interrelaciones, donde se pueden reconocer perspectivas autorizadas especializadas y ángulos socio-mentales, partiendo de una metodología socio-especializada. Se percibe el trabajo de ordenamiento clave, se caracterizan los objetivos, autoridad y estructura del directorio, que sugiere el plan de puestos a través del examen y descripción de puestos y ocupaciones, en estas líneas de establecimiento los requerimientos y necesidades de los atributos que deben tener los trabajadores, llenando como motivo de caracterización manantiales de matrícula, técnicas de determinación y preparación y avance del personal, lo que condiciona cualidades



de los individuos que ingresan a la organización e interrelaciones que se dan, la conexión entre estos subsistemas es igual.

El subsistema jerárquico es la premisa del marco de recursos humanos del directorio. Su objetivo principal es asegurar la fundación que permite la actividad y el directorio del marco, su ordenación, asociación, ejecución y control. El subsistema de elección y mejora busca garantizar que la asociación cuente con la fuerza laboral perfecta para lograr los objetivos de la organización. Este subsistema incorpora el proceso de determinación de la fuerza de trabajo, que abarca los ejercicios de alistamiento, elección, fusión y verificación, como un enfoque para dotar a la asociación de los recursos humanos vitales. Una vez elegidos y coordinados en la asociación, estos no permanecen estáticos, sin embargo, deben sobrevivirse, prepararse, crearse y también debe haber componentes de evaluación y control para dirigir el giro de los eventos y la actividad del marco.

El subsistema social está compuesto por el individuo particular que construye la acción, agrupaciones sociales que suceden en la asociación y que hacen una dinámica específica, la correspondencia que se establece, las conexiones relacionales, los estilos de administración, la inspiración del trabajo, las perspectivas, en el cumplimiento de los trabajadores y, por fin, el clima socio-laboral que se crea en la organización.

9. *Modelo de Chiavenato (1993)*: Según este modelo, los subsistemas son interdependientes entre sí, de acuerdo al: (a) subsistema de alimentación, que contempla la investigación de mercado para determinar la mano de obra, reclutamiento y selección, (b) subsistema de aplicación, formado por el análisis y descripción de los cargos, inducción, evaluación de desempeño o mérito y movimientos del personal, (c) subsistema de mantenimiento, contempla la retribución, planes de beneficio social, seguridad e higiene en el trabajo, controles y registros de personal, (d) subsistema de desarrollo, conformado por los planes de desarrollo de personal y entrenamientos, y el (e) subsistema de control, constituido por el sistema de datos e información administrativa y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas integran un proceso desarrollado, mantenido y controlado por la organización, que cambia de acuerdo con la situación o por factores organizacionales, humanos, ambientales y tecnológicos que son independientes entre sí, por ello, es necesario establecer en cada subsistema políticas definitivas que logren condicionar el alcance de los objetivos y desempeño del talento humano.

10. *Modelo de Gestión de Recursos Humanos (GRH) de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)* (Cuesta, 2017): Refleja elementos de la gestión humana, integrados por la tecnología para su aplicación, respondiendo a los conceptos de pertinencia de indicadores y técnicas. Según Cuesta (2017), el modelo de GRH-DPC está constituido por los elementos de: Diagnóstico (D), Proyección (P) y Control de gestión estratégica (C); que lo hacen funcional, por la aplicación de su implícita tecnología, la *action-research*, en la acepción de Kurt Lewin, por ello en el proceso de investigación se diagnostica, para prever cualquier anomalía, con el fin de mejorar o transformar según lo proyectado, y posteriormente se controla (*retroalimenta*) la ejecución o gestión de acuerdo con la estrategia organizacional.

En este modelo, Cuesta (2017) incluye en la auditoría de gestión de recursos humanos, estableciendo la calidad, como instrumento de aporte e insumo a los procesos de gestión; de igual manera íntegra nuevos segmentos, como una progresión de indicadores o factores y estrategias, como los (a) factores de situación, (b) partes interesadas, (c) políticas de recursos humanos, y (d) resultados. Este modelo es muy completo, le da una carga enorme al contexto al considerar, es muy completo y factores situacionales, componentes, por ejemplo, la sociedad (clientes, proveedores), la legislatura, el mercado laboral, y las leyes y estimaciones del público en general. Asimismo, acepta como insumo necesario los diferentes procedimientos empresariales y la forma de vida o teoría de la organización, permitiendo la búsqueda de recurso humano en el directorio de manera completa, organizando metodológicamente todos los ejercicios de este.

En cada uno de ellos destaca el significado que se le da a la persona en las asociaciones y que cada uno de los creadores compone los distintos elementos de talento humano, considerando su propia visión y el enfoque de sistemas. De acuerdo con los modelos de gestión estratégica de talento humano referidos por Aduna et al. (2017), se extraen definiciones que se adoptan bajo los referentes revisados en cuestión, a fin de describir la dimensión de estudio y facilitar elementos que lo caractericen y poder establecer referentes de esta, lo cual permitirá establecer un registro para identificar la pertinencia de dicho modelo en una organización determinada (Tabla 6).

**Tabla 6.**

*Definiciones de los modelos de gestión estratégica de talento humano.*

Modelos de gestión estratégica de talento humano	Definiciones
Modelo de Besseyre Des Horts.	Garantiza la administración de las habilidades de la organización.
Modelo de Werther y Davis.	Promueve la interdependencia entre las actividades de los recursos humanos.
Modelo de Quintanilla.	Expone elementos y funciones basados en el entorno y su relación con la organización.
Modelo de Arnoldo Hax.	Plantea que algunas políticas organizacionales proporcionan el contexto para la dirección de recursos humanos.
Modelo de Harper y Lynch.	Reacciona a los requisitos de la cantidad y la naturaleza de los recursos humanos de la organización.
Modelo del CIDEC.	Plantea políticas y objetivos de recursos humanos, estableciendo la base del plan estratégico y cultura o filosofía de la empresa.
Modelo de Carlos Bustillo.	Pretende lograr una eficiente gestión del recurso humano y motivación de las personas a través del puesto de trabajo, desempeño, reconocimiento y progreso profesional.
Modelo de Zayas.	Destaca el carácter sistémico de la gestión de recursos humanos.
Modelo de Chiavenato.	Promueve subsistemas interdependientes entre sí (alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo, y control).
Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	Refleja un conjunto de procesos claves de la gestión humana, el cual viene otorgado por la tecnología para su aplicación, y que responde a los conceptos pertinentes a los indicadores y técnicas.

Fuente: Elaboración propia (2020).

## Operacionalización de la variable

**Tabla 7.**

*Operacionalización de la variable gestión estratégica de talento humano sustentable.*

Dimensión	Sub-dimensión	Indicador
Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.	Subsistemas de talento humano.	Subsistema de provisión.
		Subsistema de organización.
		Subsistema de mantenimiento.
		Subsistema de desarrollo.
		Subsistema de auditoría.
	Niveles Estratégicos.	Estrategias de nivel corporativo.
		Estrategias de nivel de negocio.
		Estrategias de nivel funcional.
		Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.
		Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.
Nivel superficial de sustentabilidad.	Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal.	
	Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental.	
	Despliegue de recursos para la gestión ambiental.	
	Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos).	
Modelos de gestión estratégica de talento humano.	Modelo de Besseyre Des Horts.	
	Modelo de Werther y Davis.	
	Modelo de Quintanilla.	
	Modelo de Arnoldo Hax.	
	Modelo de Harper y Lynch.	
	Modelo del CIDEC.	
	Modelo de Carlos Bustillo.	
	Modelo de Zayas.	
	Modelo de Chiavenato.	
	Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	

Fuente: Elaboración propia (2020).

## METODOLOGÍA

### *Tipo de investigación*

Toda actividad científica está determinada por uno o varios paradigmas, condicionando el modo de abordar objetos, métodos, conocimiento y manera de conocer (Herrera, Guerrero y Ramírez, 2018). Según Hurtado y Toro (2013), los paradigmas constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de los fenómenos. Al respecto, el enfoque del estudio es positivista y el método, cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014) exponen que el conocimiento debe ser objetivo, generado a partir de un proceso deductivo con la mediación numérica y análisis estadístico inferencial, a fin de estudiar hipótesis, asociadas con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo.

De igual manera, la investigación es de tipo descriptivo, mediante estudio de fuentes primarias y detallando el problema. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la investigación descriptiva pretende especificar características, propiedades y perfiles de personas, comunidades, grupos, objetos, procesos o cualquier otro fenómeno sometido a un análisis, para calcular o recoger información de manera independiente o conjunta sobre variables a estudiar.

### *Diseño empleado*

De acuerdo con el diseño es de campo, siendo el origen de la información el personal de las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla. En éste mismo orden de ideas, se cataloga como transeccional, en atención a los postulados de Hurtado (2008), debido a que se recolectaron los datos en un tiempo único del período 2020-1; su propósito fue el de analizar la variable en un momento dado, para luego procesar los resultados, dando origen a las conclusiones y recomendaciones. Hernández et al. (2014) afirman que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Según el objeto de estudio se cataloga de campo, no experimental. De acuerdo con [Hernández et al. \(2014\)](#), un estudio es de carácter no experimental cuando no se da una manipulación deliberada de las variables y sólo se observan y analizan los fenómenos en su ambiente natural. De esta forma, la investigación realizada se cataloga como transversal, no experimental y de campo. Para [Bavaresco \(2008\)](#), la finalidad de la descripción es la enunciación de las características del fenómeno valorado, conocimiento del proceso seguido en el análisis de alternativas para diseñar el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable, en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla. Por estos motivos, la investigación presenta un diseño transeccional-descriptivo, el cual para [Hernández et al. \(2014\)](#), facilita la perspectiva sobre el estado de una o más variables, así como la relación en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores, en un momento determinado.

### *Participantes*

La población es el universo total de la investigación, con características homogéneas y necesarias para la realización del estudio. Para [Tamayo \(2002\)](#), esta determina la totalidad de los sujetos a estudiar cuando las unidades de población poseen características comunes, dando origen a los datos que fundamentan la investigación. [Hernández et al. \(2014\)](#) consideran que son el conjunto de todos los sujetos que tienen una serie de especificaciones comunes; es la totalidad del fenómeno a estudiar.

En la investigación realizada, la población de estudio estuvo constituida por ciento dieciocho (118) gerentes de las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla y adscritas a la Cámara de Comercio de la ciudad. Estas empresas fueron seleccionadas por contar con un número de unidades significativas como son las de áreas de labor, número de personal y servicios, reportado por la Cámara de comercio de Barranquilla, representativo para consolidar la investigación. Estas instituciones disponen de organismos autónomos (propietarios) independientes; pudo verificarse que utilizan la misma gestión gerencial y tipo de contratación, padeciendo constantemente de cambio de mandos en su estructura organizacional, lo cual permitió obtener hallazgos adaptados a la realidad.

### *Instrumentos para la recolección de los datos*

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son recursos para facilitar la recolección y análisis de los hechos observados, variando de acuerdo con los factores a evaluarse. Según Tamayo (2002), explican el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos. Al respecto, se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, y como instrumento un cuestionario, estructurado por 72 ítems. Bavaresco (2008) lo define como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa.

De este modo, se participa que en el desarrollo de la investigación se proveyó el apoyo de dos instrumentos para lograr el cumplimiento de los dos primeros objetivos planteados; el primero dirigido a la gestión estratégica y el segundo enfocado hacia la gestión sostenible. Para el objetivo de describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME de la ciudad de Barranquilla, se hizo uso de un cuestionario para medir las políticas de gestión estratégica del talento humano, el cual fue desarrollado por García, Durán y Prieto (2017a), y se encuentra conformado por un total de 24 ítems.

Para desarrollar el segundo objetivo, de identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PyME de la ciudad de Barranquilla se utilizó el instrumento elaborado por García (2017), dirigido a caracterizar la cultura organizacional verde en las PyME. Este instrumento se encuentra conformado originalmente por un total de 68 preguntas divididas en tres secciones, pero para fines del estudio sólo se tomaron los ítems que responden a la primera dimensión, nivel superficial de sustentabilidad, pues esta dimensión es la que se vincula directamente con la gestión estratégica desde un enfoque sustentable; el total de ítems de esta dimensión es 18. Para valorar el tercer objetivo específico, el de evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla, se crearon 30 ítems, lo que permitió crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla (Tabla 8, instrumentos 1, 2 y 3 por objetivos).

**Tabla 8.**  
*Instrumentos de recolección de información.*

<i>Instrumento 1.- Gestión de talento humano de acuerdo a los niveles estratégicos.</i>	Siempre.	Casi Siempre.	A veces.	Casi Nunca.	Nunca.
1 La institución realiza durante el proceso de reclutamiento contactos con agencias de colocación para proveerse de candidatos.					
2 La organización utiliza en el proceso de captación avisos de prensa.					
3 La organización realiza una revisión de la base de datos de sus empleados actuales a fin de reclutar candidatos apropiados para desempeñar el puesto vacante.					
4 En la organización existe una descripción de puestos de trabajo que permitan conocer cuáles son responsabilidades que usted debe de cumplir.					
5 La organización cuenta con un análisis actualizado de todos sus puestos de trabajo.					
6 La organización indica cuales son las funciones que como empleado debe cumplir en su puesto de trabajo.					
7 La organización cumple con las remuneraciones mínimas establecidas por el estado.					
8 La organización establece planes de incentivos salariales.					
9 En la organización existe una equidad entre el sueldo que devenga usted y la remuneración que reciben sus homólogos.					
10 La organización utiliza métodos de socialización para integrar al nuevo miembro a la cultura de la institución.					
11 La organización ofrece a los nuevos miembros información relacionada con las reglas, normas y políticas de la misma.					
12 La organización cuenta con criterios para determinar las necesidades de capacitación del empleado.					



<i>Instrumento 1.- Gestión de talento humano de acuerdo a los niveles estratégicos.</i>		Siempre.	Casi Siempre.	A veces.	Casi Nunca.	Nunca.
13	La organización cuenta con un plan de asistencia médica y programas de salud ocupacional para los empleados.					
14	La organización cumple con el seguro social para sus empleados.					
15	La organización desarrolla programas de higiene y seguridad para prevenir accidentes para sus miembros.					
16	Está usted de acuerdo que la institución realice alianzas con otras instituciones para mantenerse competitiva en el mercado.					
17	Se siente usted conforme cuando la institución realiza modificaciones (cese de contrataciones, despidos, cambios de puesto) en el recurso humano para mantenerse competitiva.					
18	Aplica la empresa procesos innovadores para mantenerse en el mercado.					
19	La institución debe generar lineamientos para que el empleado sea más competitivo.					
20	Ofrece la institución servicios únicos que no emplea otras empresas del mismo ramo.					
21	Posee la empresa cualidades que la distingue entre sus competidores.					
22	Posee la empresa distintos departamentos como RRHH, Finanzas, Nómina, entre otros.					
23	Es conveniente para la institución aplicar diferentes estrategias para abordar cada uno de los departamentos que la constituyen.					
24	Realiza la institución estrategias en cada uno de estos departamentos que favorezcan la competitividad de la empresa.					

Fuente: García et al. (2017a).

<i>Instrumento 2.- Nivel superficial de sustentabilidad.</i>		Siempre.	Casi Siempre.	A veces.	Casi Nunca.	Nunca.
25	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en las diferentes áreas de la compañía.					
26	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en las diferentes áreas de la compañía.					
27	Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en las diferentes áreas de la compañía.					
28	Se ha definido un cargo orientado a gestionar el aspecto ambiental en la organización.					
29	La posición que asume la empresa frente a la gestión ambiental se da a conocer a sus colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación.					
30	La empresa posee un área encargada para la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.					
31	En los procesos de formación (capacitaciones, cursos), se incluyen temáticas orientadas a desarrollar competencias ambientales en los empleados.					
32	La aplicación de buenas prácticas ambientales es uno de los criterios tenidos en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los empleados.					
33	Se realiza algún tipo de evento en el cual se premien públicamente a los empleados por los logros obtenidos en las metas de gestión ambiental.					
34	Los informes de gestión incluyen información sobre el desempeño ambiental de la empresa.					

<i>Instrumento 2.- Nivel superficial de sustentabilidad.</i>		Siempre.	Casi Siempre.	A veces.	Casi Nunca.	Nunca.
35	La organización difunde ante sus principales públicos los valores que orientan su gestión del medio ambiente.					
36	La organización efectúa evaluación de desempeño a sus empleados.					
37	Los recursos tecnológicos (equipos, instalaciones eléctricas, sanitarias) disponibles contribuyen al uso eficiente de los recursos naturales durante el desarrollo de los procesos.					
38	La organización destina parte de su presupuesto en realizar mejoras a la planta física que permitan hacer un mejor uso de los recursos.					
39	La contribución de los empleados a los programas de gestión ambiental es reconocida mediante recompensas.					
40	Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en las diferentes áreas de la compañía.					
41	Las acciones de gestión ambiental se comunican a sus colaboradores a través de los diferentes canales de comunicación.					
42	La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones Información económica y financiera.					

Fuente: García (2017).

<i>Instrumento 3.- Modelos de gestión estratégica de talento humano.</i>		Siempre.	Casi Siempre.	A veces.	Casi Nunca.	Nunca.
43	La empresa asegura la gestión de las competencias en su gestión.					
44	La empresa promueve en el colaborador el desarrollo organizacional.					
45	Fortalece la empresa el conocimiento de su personal.					
46	Promueve la empresa la interdependencia entre las actividades de los recursos humanos.					
47	Es independiente el área de talento humano a los otros departamentos de la empresa.					
48	Se articulan entre sí las áreas de la empresa.					
49	Se exponen elementos y funciones a partir del entorno y su relación con la organización.					
50	La empresa establece la política de personal.					
51	La gestión de recursos humanos en la empresa contempla el subsistema de integración y socialización.					
52	Plantea la empresa algunas políticas organizacionales del talento humano.					
53	Proporcionan el contexto para la dirección de los recursos humanos.					
54	Promueve la empresa el incremento del rendimiento individual y organizacional.					
55	Responde la empresa a las necesidades de la cantidad y calidad de los recursos humanos.					
56	Realiza la empresa el inventario de personal y evaluación del potencial humano.					
57	Se satisface las demandas del mercado de acuerdo a las operaciones de la empresa.					

<i>Instrumento 3.- Modelos de gestión estratégica de talento humano.</i>		Siempre.	Casi Siempre.	A veces.	Casi Nunca.	Nunca.
58	La empresa plantea políticas y objetivos de recursos humanos.					
59	La empresa establece las bases del plan estratégico, cultura o filosofía en su gestión.					
60	La empresa ve al departamento de talento humano como un sistema.					
61	La empresa logra una eficiente gestión del recurso humano.					
62	La organización estimula a las personas a través del puesto de trabajo.					
63	La empresa valora el desempeño, reconocimiento y progreso profesional.					
64	Destaca la empresa el carácter sistémico de la gestión de recursos humanos.					
65	Opera la empresa como un sistema de interrelaciones.					
66	La gestión de la empresa parte de un enfoque socio-técnico, técnico organizativos y socio psicológicos.					
67	Promueve la empresa subsistemas interdependientes entre sí.					
68	La empresa posee subsistemas de talento humano.					
69	Está dividida el área de talento humano con subsistemas.					
70	La gestión de la empresa refleja un conjunto de procesos claves de la gestión humana.					
71	La empresa establece indicadores y técnicas en la gestión del talento humano.					
72	Promueve la empresa la educación y el desarrollo humano.					

Fuente: Elaboración propia (2020).

Debe destacarse que el cuestionario está constituido por preguntas de escala de selección múltiple, lo cual facilitó el proceso de análisis, tanto para los sujetos de la muestra al momento de llenarlos, como para fines del estudio, de establecer resultados claros. Según [Hernández et al. \(2014\)](#), este tipo de realce son muchas cosas introducidas como proclamas o decisiones a las que se menciona la respuesta de los integrantes; estas pueden ser positivas o negativas, por lo que codificarán las alternativas de respuesta adecuadas: calificar de cinco (5) a una (1) las explicaciones positivas y de una (1) a cinco (5) las articulaciones negativas (Tabla 9).

**Tabla 9.**  
*Codificación de las opciones de respuestas.*

Opciones positivas-ponderación	Opciones negativas-ponderación
(5) Siempre.	(1) Nunca.
(4) Casi Siempre.	(2) Casi Nunca.
(3) A veces.	(3) A veces.
(2) Casi Nunca.	(4) Casi Siempre.
(1) Nunca.	(5) Siempre.

Fuente: [Hernández et al. \(2014\)](#).

[Tamayo \(2002\)](#) manifiesta que las encuestas contienen partes del fenómeno considerado como fundamental, permitiendo desprender cuestiones de principio de entusiasmo, disminuyendo la realidad a un número específico de información básica e indicando el objeto de estudio. De tal forma, [Hernández et al. \(2014\)](#) confirman que una encuesta es el arreglo de consultas con respecto a al menos uno de los factores a estimar y dependen de preguntas que pueden ser cerradas o abiertas.

### *Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos*

- *Validez del instrumento*

En lo que respecta, Chávez (2007) define la validez como la eficacia de la relación del instrumento con su contexto teórico, se basa en el análisis de juicios de expertos a través del análisis crítico de los reactivos. En este sentido, el procedimiento utilizado para la validación del instrumento de gestión estratégica del talento humano, realizado por García et al. (2017a), fue la evaluación a través del juicio de siete (7) expertos en el área de los recursos humanos, quienes llenaron un formato de validación con sus observaciones e impresiones.

En el caso del instrumento, García (2017), menciona que, sobre la dimensión superficial de la sostenibilidad, este fue validado por cuatro (4) expertos del área de sostenibilidad empresarial, quienes diligenciaron un formato sobre dicho instrumento analizado. Se participa que ambos instrumentos ya han sido validados en diversos estudios tanto dentro como fuera de la ciudad de Barranquilla y el territorio colombiano, razón por la cual no se considera necesario replicar el proceso de validación. Mientras que, para la dimensión modelos de gestión estratégica de talento humano, se validó el instrumento en contenido, con 4 expertos en el área de talento humano y metodología de la investigación; todo esto con el fin de seguir un procedimiento riguroso en el estudio.

- *Confiabilidad del instrumento*

En relación con la confiabilidad del instrumento, según Landeau (2007), la confiabilidad es el grado en el cual el instrumento prueba su consistencia por medio de los resultados que produce al ser aplicado repetidamente al objeto de estudio. En el caso presente, la confiabilidad de dichos instrumentos ya ha sido determinada en diversas ocasiones, por lo que se asume que ya cuentan con una consistencia interna que cumple con la exigencia del área de estudio.

En ambos casos, tanto García et al. (2017a), como García (2017), realizaron pruebas piloto a una muestra de 10 personas con las mismas características de la población, a quienes se les aplicó el instrumento que a través de la determinación del Alfa de Cronbach se obtuvo un puntaje de 0,91 en el caso de García et al. (2017a) y de 0,81 en el de García (2017). Estos puntajes son considerados como buenos en los estudios de las ciencias sociales, donde valores superiores a 0,60 son aceptables.

Para la dimensión modelos de gestión estratégica de talento humano, se efectuó una prueba piloto con 10 sujetos, aplicando la fórmula de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado 0,81. Cabe destacar que la confiabilidad del instrumento en general es altamente confiable, según el baremo de interpretación (Tabla 10).

**Tabla 10.**

*Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad.*

Escala	Categoría
De 0 hasta 0,20	Muy baja.
De 0,21 hasta 0,40	Baja.
De 0,41 hasta 0,60	Moderada.
De 0,61 hasta 0,80	Alta.
De 0,81 hasta 1	Muy alta.

Fuente: Hernández et al. (2014).

### *Técnica de análisis de datos*

Recopilado y procesado los datos, se analizan los resultados, para Niño (2011), el análisis de datos de entrevistas implica la examinación de los datos procesados, revisa los instrumentos aplicados, analizar las entrevistas y perspectivas reflejadas. En estos términos, el análisis de los datos obtenidos de la población estudiada se realizó mediante la codificación y tabulación por parte de los investigadores, de acuerdo al programa IBM SPSS Statistics V.22, para posteriormente aplicar la estadística descriptiva. Cruz, Olivares y González (2014) manifiestan que se trata de obtener conclusiones sobre algunos aspectos de la población, soportado mediante la confirmación de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

### *Procedimiento de la investigación*

El procedimiento seguido en el estudio se describe a continuación: (a) selección del tema y relevamiento bibliográfico para estructurar la forma de abordar el Problema, las referencias hipotéticas, el soporte y los objetivos;



(b) disposición del enfoque; (c) variación de instrumentos de surtido de información recientemente aprobados y su aplicación; (d) tratamiento medible del examen y conversación de los resultados; y (e) conseguir fines y sugerencias. Los pasos a seguir mencionados se incorporan por tipo, nivel y estructura de la investigación, propuestos por Bernal (2016), Hernández et al. (2014), Lerma (2009) y Hurtado (2008). Todo esto partiendo de la operacionalización de la variable de estudio de acuerdo a su dimensión, sub dimensión, indicadores e ítems (Tabla 11).

**Tabla 11.**

*Operacionalización de la variable de estudio de acuerdo a su dimensión, sub dimensión, indicadores e ítems.*

*Objetivo general:* Diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PYME de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems
Describir los sub sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo a los niveles estratégicos en las PYME de la ciudad de Barranquilla.	Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.	Gestión de talento humano de acuerdo a los niveles estratégicos.	Sub sistemas de talento humano.	Subsistema de provisión.	1–3
				Subsistema de organización.	4–6
				Subsistema de mantenimiento.	7–9
				Subsistema de desarrollo.	10–12
			Niveles Estratégicos.	Subsistema de auditoría.	13–15
				Estrategias a nivel corporativo.	16–18
				Estrategias a nivel de negocio.	19–21
				Estrategias a nivel funcional.	22–24

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PYME de la ciudad de Barranquilla.	Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.	Nivel superficial de sustentabilidad.		Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.	25–27
				Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.	28–30
				Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal.	31–33
				Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental.	34–36
				Despliegue de recursos para la gestión ambiental.	37–39
				Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos).	40–42

## Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Ítems
Evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PYME de la ciudad de Barranquilla.	Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.	Modelos de gestión estratégica de talento humano.		Modelo de Besseyre Des Horts.	43–45
				Modelo de Werther y Davis.	46–48
				Modelo de Quintanilla.	49–51
				Modelo de Arnol Hax.	52–54
				Modelo de Harper y Lynch.	55–57
				Modelo del CIDEA.	58–60
				Modelo de Carlos Bustillo.	61–63
				Modelo de Zayas.	64–66
Crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PYME de la ciudad de Barranquilla.				Modelo de Chiavenato.	67–69
				Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	70–72
			Se efectuará al consolidar los objetivos anteriores.		

Fuente: Elaboración propia (2020).



## RESULTADOS

### *Resultados de la investigación*

Para presentar los resultados de la investigación, que buscó diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla, se usó la estadística descriptiva, considerando las dimensiones, subdimensiones e indicadores de la variable de estudio: gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable, interpretando todas las respuestas obtenidas por medio de un cuestionario.

La **Tabla 12** expresa los resultados obtenidos con respecto a la dimensión gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, los cuales se desglosan por cada indicador de dicha dimensión. El primer indicador “subsistema de provisión”, el cual contiene los ítems 1, 2 y 3, expone tendencias en su mayoría positivas debido a que 34,75% y 27,12% de las reacciones se inclinaron hacia las opciones siempre y casi siempre, respectivamente (agregado, 61,87%), denotando que los gerentes de estas PyME tienen en su mayoría presente éste indicador, como lo apoya su promedio de 3,64. El segundo indicador (subsistema de organización), constituido por los ítems 4, 5 y 6, presenta aún mayor inclinación por la opción “casi siempre” con 35,31% mientras que 33,05% optó por responder “siempre” (agregado, 68,36%), constituyendo una puntuación de 3,69 a partir de su promedio general y, por consiguiente, el indicador está presente en la población.

En este orden de ideas, el indicador “subsistema de mantenimiento”, continente de los ítems 7, 8 y 9, se caracteriza por expresar las calificaciones, divididas, de toda la dimensión, debido a que, pese a que la opción “siempre” fue elegida por 29,66% de la población, la siguiente calificación más elegida es la opuesta, de manera que la opción “nunca” recibió 26,55% y además le sigue “a veces” con 20,62%, exponiendo así el único indicador que, según el baremo de interpretación, no logra calificar más allá de “medianamente presente”, con el promedio más bajo, del 3,12%. De esta manera, el cuarto indicador (subsistema de desarrollo), el cual contiene los ítems 10,

**Tabla 12.**

*Gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.*

*Dimensión:* Gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.

*Objetivo específico:* Describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla.

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	(%)
Subsistema de provisión.	1 – 3	41	34,75	32	27,12	20	16,67	12	10,17	13	11,30	118	100	3,64
Subsistema de organización.	4 – 6	39	33,05	42	35,31	12	10,17	12	10,45	13	11,02	118	100	3,69
Subsistema de mantenimiento.	7 – 9	35	29,66	17	14,69	24	20,62	10	8,47	31	26,55	118	100	3,12
Subsistema de desarrollo.	10 – 12	55	46,33	36	30,23	12	10,45	6	5,37	9	7,63	118	100	4,02
Subsistema de auditoría.	13 – 15	44	37,57	31	26,27	17	14,41	9	7,34	17	14,41	118	100	3,65
Estrategias de nivel corporativo.	16 – 18	37	31,36	38	32,20	21	18,08	14	11,86	8	6,50	118	100	3,70
Estrategias de nivel de negocio.	19 – 21	70	59,60	30	25,14	13	11,30	2	1,69	3	2,26	118	100	4,38
Estrategias de nivel funcional.	22 – 24	61	51,69	27	22,60	17	14,41	5	4,24	8	7,06	118	100	4,08
Media		48	41	32	27	17	15	9	7	13	11	118	100	3,79
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas				Promedio total de la dimensión (%)								
No presente	1 – 1,79	(1) Nunca												
Poco presente	1,8 – 2,59	(2) Casi nunca				3,79								
Medianamente presente	2,6 – 3,39	(3) A veces												
Presente	3,4 – 4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2 – 5	(5) Siempre				Categoría “Presente”.								

Fuente: Elaboración propia (2020).

11 y 12, se tiene que más de 75,00% de la población consideró las opciones positivas (46,33%, siempre y 30,23%, casi siempre), traducido ello en su promedio de 4,02, es decir, la categoría está presente.

Asimismo, el siguiente indicador “subsistema de auditoría”, correspondiente a los ítems 13, 14 y 15 expone resultados que destacan, debido a que, aunque las opciones siempre (37,57%) y casi siempre (26,27%) fueron las más elegidas, se obtuvo la segunda más alta calificación para la opción de nunca con 14,41%; de igual manera esto no afectó de manera significativa el promedio del indicador, resultando en 3,65, calificado como “presente”.

Del mismo modo, al analizar el siguiente indicador (estrategias de nivel corporativo) cuyos resultados responden a los ítems 16, 17 y 18, más de 60,00% de los encuestados respondieron las opciones siempre y casi siempre (31,36% y 32,20%, respectivamente) y que se obtuvo la segunda mayor calificación para la opción a veces (18,08%); pero esto último no modificó en gran medida el promedio de 3,70, por lo que el indicador está presente en las PyME a las que pertenecen los gerentes encuestados.

El indicador “estrategias de nivel de negocio”, al cual le corresponden los ítems 19, 20 y 21 destaca entre los demás por ser el que más alto promedio obtuvo con 4,38 siendo el único que alcanza la calificación de muy presente gracias a que 59,60% expresó la opción siempre y 25,14% casi siempre (agregado, 84,74%). Finalmente, el último indicador (estrategias de nivel funcional), para los ítems 22, 23 y 24 obtuvo un promedio de 4,08 que se traduce en una calificación de presente, dado que, para la opción siempre, se obtuvo una frecuencia de 51,69% y para casi siempre 22,60% (agregado, 74,29%).

Tomando esto en consideración se logra observar que, en la primera dimensión del Instrumento, dirigida a la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, las organizaciones que hacen parte de la muestra del estudio tienen presentes dichos niveles estratégicos dentro de estas, con una media de 3,79. Entre estos se destacan las estrategias de nivel de negocio y las estrategias de nivel funcional, las cuales están muy presentes en el grupo muestral. Esto permite considerar que estas vinculan constantemente procesos estratégicos para lidiar con la competencia de acuerdo con una cualidad diferenciadora en una unidad de negocio y que los departamentos o áreas funcionales sirven de apoyo o respaldan las estrategias del negocio; a su vez existe un gran enfoque hacia la capacitación y el desarrollo personal de los colaboradores.

**Tabla 13.**

*Nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano*

*Dimensión:* Nivel superficial de sustentabilidad.

*Objetivo específico:* Identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla.

Opciones de respuestas		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.	25–27	36	30,51	34	28,81	28	23,45	6	5,37	14	11,86	118	100	3,61
Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional.	28–30	46	39,27	38	31,92	22	18,93	4	3,11	8	6,78	118	100	3,94
Inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal.	31–30	58	49,44	41	34,46	17	14,69	1	1,13	0	0,28	118	100	4,32
Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental.	34–36	56	47,46	42	35,31	18	15,54	2	1,41	0	0,28	118	100	4,28



Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

Opciones de respuestas		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Despliegue de recursos para la gestión ambiental.	37–39	49	41,53	33	27,97	19	16,10	7	5,65	10	8,76	118	100	3,88
Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos).	40–42	65	55,37	28	24,01	15	12,99	5	4,24	4	3,39	118	100	4,24
Media		52	43,93	36	30,41	20	16,95	4	3,48	6	5,23	118	100	4,04
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas				Promedio total de la dimensión (%).								
No presente	1 – 1,79	(1) Nunca												
Poco presente	1,8 – 2,59	(2) Casi nunca												
Medianamente presente	2,6 – 3,39	(3) A veces				4,04								
Presente	3,4 – 4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2 – 5	(5) Siempre				Categoría “Presente”.								

Fuente: Elaboración propia (2020).

La siguiente dimensión “nivel superficial de sustentabilidad”, la cual consta de seis indicadores constituidos cada uno por tres ítems se desglosa en la [Tabla 13](#). Se tiene que el indicador “inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios” (ítems 25, 26 y 27), resulta con el promedio más bajo para esta dimensión, de 3,61 a partir de su cerca de 60% de respuestas positivas (30,51% siempre y 28,81% casi siempre), pero se destaca que las opciones “a veces” y “nunca” recibieron calificaciones altas dentro de esta dimensión (23,45% y 11,86% respectivamente, agregado, 35,31% ) y según el baremo de interpretación éste indicador se encuentra presente. Seguidamente se tiene el indicador “áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional” (ítems 28, 29 y 30); también se le considera presente en las PyME a las que representan los encuestados, debido a un promedio de 3,94 apoyado en más de 70% de estos que respondieron las opciones siempre y casi siempre (39,27% y 31,92% respectivamente, agregado, 71,19%).

Luego se tiene que el indicador “inclusión de variables ambientales en procesos de gestión del personal” (ítems 31, 32 y 33), presenta una calificación de muy presente, dado que, más de 80% de los encuestados optó las opciones de siempre (49,44%) y casi siempre (34,46%) (agregado, 83,90%), resultando en el promedio más alto de la dimensión con 4,32. Por consiguiente, la exposición del indicador “comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental” constituido por los ítems 34, 35 y 36, también es calificada como muy presente según el baremo por su promedio de 4,28, el cual es el segundo más alto de la dimensión. Éste promedio es apoyado por las altas calificaciones de las opciones siempre con 47,46% y casi siempre con 35,31% (agregado, 82,77%), el cual es el mayor para esta opción dentro de la dimensión que le es correspondiente.

“Despliegue de recursos para la gestión ambiental” es el indicador correspondiente a los ítems 37, 38 y 39, y está denotado por opiniones ligeramente diversas con respecto a las respuestas expresadas en otros indicadores; igualmente obtuvo 41,53% de la elección para la opción siempre por parte de población, mientras que 27,97% se decantó por casi siempre, (agregado, 69,50%) para resultar en un promedio de 3,88 y una calificación de presente. El indicador “comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (ceremonias, ritos y rituales históricos y económicos)” (ítems 40, 41 y 42) se calificó como muy presente dentro de las empresas donde ejercen como gerentes los cuestionados; esto debido a una re-

presentación de 55,37% de los mencionados por la opción siempre y 24,01% casi siempre (agregado, 79,38%) resultando, por consiguiente, en un promedio de 4,24.

La media global de esta dimensión dirigida al nivel superficial de la sostenibilidad fue sumamente positiva, siendo está muy presente en las empresas que hicieron parte de la muestra del presente estudio. Dentro de la dimensión logra apreciarse una muy elevada presencia en los comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental y el tomar muy en cuenta las variables ambientales para la gestión del personal, a su vez que comunican de manera efectiva el desempeño ambiental de la misma organización.

En la [Tabla 14](#) se puede observar los resultados obtenidos para la dimensión “modelos de gestión estratégica de talento humano” que consta de diez indicadores y al igual que los anteriormente expuestos, cada indicador aglomera tres ítems, por lo que el primero “modelo de Besseyre Des Horts” constituye los ítems 43, 44 y 45, donde los datos recolectados exponen que 53,95% de los encuestados respondió la opción “siempre, mientras que 27,40% “casi siempre” (agregado, 81,35%), representando así a la gran mayoría de estos y resultando en un promedio de 4,25, calificando como muy presente. De la misma manera se tiene que el indicador “modelo de Werther y Davis” (ítems 46, 47 y 48) presenta una calificación de muy presente debido a su promedio de 4,21 el cual se sustenta en la amplia respuesta hacia las opciones positivas con 46,89% optando por siempre y 35,59% por casi siempre (agregado, 82,48%).

En éste orden de ideas, también se tiene que el indicador “modelo de quintanilla”, que constituye los indicadores 49, 50 y 51, está calificado como muy presente, pero en particular éste indicador tiene el promedio más alto con 4,63, a partir de que más de 90% de los encuestados respondieron las opciones positivas, pero con la particularidad de que la opción siempre recibió su mayor puntaje (74,01%) mientras que casi siempre recibió el más bajo (17,51%) (agregado, 91,52%) para éste indicador, destacándose, además, que ningún participante optó por la opción “nunca”.

Por otro lado, se tiene el indicador “modelo de arnoldo hax” (ítems 52, 53 y 54), cuyos resultados generan un promedio de 4,05 siendo uno de los pocos indicadores que califican como “presente” dentro de la dimensión correspondiente, debido a que las opciones positivas apenas consiguen sumar por encima de 75% de la

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

**Tabla 14.**

*Modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*

*Dimensión:* Modelos de gestión estratégica de talento humano.

*Objetivo específico:* Evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla.

Alternativas de respuestas		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Modelo de Besseyre Des Horts.	43–45	64	53,95	32	27,40	13	10,73	6	5,08	3	2,82	118	100	4,25
Modelo de Werther y Davis.	46–48	55	46,89	42	35,59	13	10,73	6	4,80	2	1,98	118	100	4,21
Modelo de Quintanilla.	49–51	87	74,01	21	17,51	7	6,21	2	1,98	0	0,28	118	100	4,63
Modelo de Arnoldo Hax.	52–54	51	43,50	39	33,05	13	10,73	12	10,45	3	2,26	118	100	4,05
Modelo de Harper y Lynch.	55–57	66	55,65	35	29,66	14	12,15	2	1,41	1	1,13	118	100	4,37
Modelo CIDECA.	58–60	64	54,24	41	34,46	8	7,06	3	2,82	2	1,41	118	100	4,37
Modelo de Carlos Bustillo.	61–63	53	45,20	49	41,24	12	9,89	3	2,26	2	1,41	118	100	4,27
Modelo de Zayas.	64–66	57	48,02	44	37,01	15	12,43	2	1,98	1	0,56	118	100	4,30
Modelo de Chiavenato.	67–69	48	40,68	46	39,27	18	14,97	6	4,80	0	0,28	118	100	4,15
Modelo de DPC.	70–72	39	33,05	43	36,44	25	21,19	4	3,39	7	5,93	118	100	3,87
Media		58	49,52	39	33,16	14	11,61	5	3,90	2	1,81	118	100	4,25
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos	Alternativas				Promedio total de la dimensión (%)								
No presente	1 – 1,79	(1) Nunca				4,25								
Poco presente	1,8 – 2,59	(2) Casi nunca												
Medianamente presente	2,6 – 3,39	(3) A veces												
Presente	3,4 – 4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2 – 5	(5) Siempre				Categoría “Muy presente”								

Fuente: Elaboración propia (2020).

totalidad de participantes, con las opciones siempre con 43,50% y casi siempre con 33,05% (agregado, 76,55%). igualmente se destaca la particularidad de que la opción “casi nunca” obtuvo su mayor puntaje en esta dimensión, con 10,45%.

Por su parte los indicadores “modelo de harper y lynch” (ítems 55, 56 y 57) y “modelo cidec” (ítems 58, 59 y 60) presentan el mismo promedio de 4,37 lo cual califica a ambos como muy presentes en las pymes donde trabajan los gerentes encuestados, con 55,65% y 54,24% para la opción siempre respectivamente para cada indicador como los datos más relevantes que se desprenden de la [Tabla 14](#).

Luego, observando el indicador “modelo de carlos bustillo” (ítems 61, 62 y 63), éste expone en sus resultados que 45,20% eligió la opción siempre, mientras que 41,24% optó por la opción casi siempre (agregado, 86,44%), siendo este puntaje el más alto para esta opción dentro de la dimensión que lo contiene, de manera que su promedio es 4,27 y su calificación es muy presente. del mismo modo, el siguiente indicador, “modelo de zayas”, asociado a los ítems 64, 65 y 66, se califica como muy presente debido a un promedio de 4,30 que obedece a que la opción siempre obtuvo 48,02% y la opción casi siempre, 37,01% (agregado, 85,03%).

Por su lado, el indicador “modelo de Chiavenato” (ítems 67, 68 y 69) se califica como presente en las pymes del sector seleccionado de la ciudad, con un promedio de 4,15 y porcentajes de elección un poco más variados que otros dentro de esta dimensión, con 40,68% para la opción siempre y 39,27% (agregado, 79,95%) para la opción casi siempre, lo que prácticamente completa 80% de la población, siendo un valor bastante significativo.

Finalmente, el indicador “modelo de DPC” asociado a los ítems 70, 71 y 72 presentan el promedio más bajo (3,87), lo que lo califica como presente. Los valores que se expresan a partir de este indicador son los siguientes: “siempre” presentó 33,05% (siendo éste su valor más bajo dentro de la dimensión) y “casi siempre” obtuvo 36,44% (agregado, 69,49%), mientras “casi nunca” recibió sólo 3,39% y las opciones “a veces” y “nunca” mostraron sus valores más altos dentro de la dimensión para ambas opciones con 21,19% y 5,93% respectivamente (agregado, 27,12%). Se destaca que los modelos de gestión estratégica de talento humano están muy presentes en el grupo muestral del estudio con una media de 4,25, donde los modelos de Quintanilla, Arnoldo Hax y el modelo CIDEC fueron los que contaron con la mayor presencia por sobre los demás tomados en cuenta en la medición.

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

**Tabla 15.**

*Gestión estratégica de talento humano sustentable*

*Variable:* Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.

Alternativas de respuestas		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
Dimensiones	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	
Gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.	1–24	48	40,50	32	26,69	17	14,51	9	7,45	13	10,84	118	100	3,79
Niveles superficiales de la sostenibilidad.	25–42	52	43,93	36	30,41	20	16,95	4	3,48	6	5,23	118	100	4,04
Modelos de gestión estratégica de talento humano.	43–72	58	49,52	39	33,16	14	11,61	5	3,90	2	1,81	118	100	4,25
Media		53	45	36	30	17	14	6	5	7	6	118	100	4,02
Baremos de la interpretación de la media.														
Categorías	Rangos			Alternativas			Promedio total de la dimensión (%)							
No presente	1 – 1,79			(1) Nunca			4,02							
Poco presente	1,8 – 2,59			(2) Casi nunca										
Medianamente presente	2,6 – 3,39			(3) A veces										
Presente	3,4 – 4,19			(4) Casi siempre										
Muy presente	4,2 – 5			(5) Siempre			Categoría “Muy presente”							

Fuente: Elaboración propia (2020).

La Tabla 15 muestra las dimensiones con la media de los valores a manera de comparación de una dimensión a otra. Para ello se tiene que la primera dimensión “gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos” presenta el promedio más bajo de todos con 3,79, el cual si bien no es negativo, puesto que se categoriza como que está presente dentro de las PyME a las que pertenecen los cuestionados, sí se destaca la diversidad en las respuestas dentro de toda la dimensión, con 40,50% para la opción “siempre”, 26,69% para “casi siempre” (agregado, 67,19%) y 14,51% con “a veces”, mientras que, por otro lado, resaltan los altos porcentajes para las opciones “casi nunca” y “nunca” (7,45% y 10,84% respectivamente; agregado, 18,29%), las cuales presentan las más altas calificaciones para ambas opciones.

La dimensión “niveles superficiales de la sostenibilidad” se califica igualmente como presente, a partir de un promedio de 4,04 el cual resulta de elecciones más inclinadas hacia las respuestas positivas pero que aún no alcanzan para que dicha dimensión suba de categoría, además, se destaca la mayor media en la elección de la opción “a veces”, con 16,95%, mientras las otras opciones obtuvieron 43,93% (siempre), 30,41%, casi siempre (agregado, 74,34%), 3,48%, casi nunca) y 5,23%, nunca.

Finalmente se tiene la dimensión “modelos de gestión estratégica de talento humano” cuyo promedio de 4,25 le califica como muy presente en las PyME que forman parte del sector comercio de la ciudad de Barranquilla; las medias de los resultados para cada opción de la dimensión son las siguientes: la opción “siempre” obtuvo 49,52% (siendo esta la más alta valoración en comparación con las otras dimensiones), mientras que la opción “casi siempre”, 33,16% (presentando la misma condición que la anterior; agregado, 82,68%); por su parte, “a veces” obtuvo 11,61% de las elecciones, mientras que 3,90% es el valor para “casi nunca” y solo 1,81% fue lo obtenido por la opción “nunca”.

Con base en esto, los resultados del promedio total de las PyME de la muestra arrojan un total de 4,02 para la variable; ello implica que en conjunto todas las dimensiones se encuentran muy presentes dentro de las organizaciones. Debe destacarse que los modelos de gestión estratégica de talento humano están efectivamente implementados; asimismo, los procesos de sostenibilidad relacionados con los aspectos de presentación e integración de la organización y sus procesos,

abarcando estructuras y lineamientos sobre la gestión estratégica, tomando en cuenta los lineamientos de la sostenibilidad empresarial.

En cuanto a la aplicación y utilidad en el medio empresarial del modelo es necesario que en primera instancia se cuente con la autorización del líder principal y jurídico de la organización, y que a su vez se inicie con un programa de sensibilización como introito para dar a conocer la denominación y estructura del modelo, de igual manera se sugiere implementar las cuatro fases de la aplicación y funcionalidad del modelo, descrito a continuación en la discusión de resultados.

### *Discusión de los resultados*

Habiendo realizado el proceso de recolección de los datos, su procesamiento y posterior análisis de los resultados se considera, en primera instancia, que los procesos de gestión estratégica son fundamentales para que las organizaciones contemporáneas puedan consolidar sus esfuerzos para el logro de los objetivos. Esto cobra especial relevancia en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, las cuales se encuentran inmersas en un importante posicionamiento dentro de los mercados competitivos (Hernández, Cardona y Del Río, 2017).

A su vez, los nuevos modelos empresariales enfocados hacia la sostenibilidad han permitido que las organizaciones puedan reducir de manera significativa su huella ecológica, como también contribuir a la preservación del ambiente sin perder o dejar de lado el logro de sus metas organizacionales (García, García y Cabello, 2017b). En este sentido, los resultados obtenidos en relación con los niveles de gestión estratégica muestran una relevante presencia de los elementos y los niveles de la gestión estratégica dentro de las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, enfocándose especialmente en las estrategias de posicionamiento en el mercado, el trabajo entre departamentos, el desarrollo de la formación, plan de vida y carrera de sus trabajadores.

Esto es contrastable con la investigación realizada por Durán, Parra y García (2018), quienes estudiaron los procesos de gestión estratégica dentro de las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Barranquilla, donde encontra-



ron a su vez una importante presencia de los elementos de la gestión estratégica, pero con resultados más significativos en los procesos de captación del personal, planes de incentivos salariales y la promoción del crecimiento profesional del supervisor. A su vez [Ramírez et al. \(2018\)](#) contaron con resultados similares y consideraron, de manera significativa, que los subsistemas de gestión estratégica del talento humano son parte de un complejo proceso de este recurso dentro de las organizaciones para su captación, preparación, desarrollo y retención, para consolidar las rutas de la organización hacia el éxito empresarial. Ciertamente la aplicación de modelos estratégicos aplicados efectivamente en las empresas se presenta como una llave para el éxito dentro de los mercados dinámicos de hoy en día ([García et al., 2017b](#)).

Con los indicadores referentes al nivel superficial de la sostenibilidad, se aporta que estos contaron con niveles muy elevados, a diferencia de lo que se había estimado con anterioridad en el estudio de [García, García, Navarro y Sukier \(2017c\)](#), quienes encontraron una baja presencia de elementos de la sostenibilidad en los procesos organizacionales del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla. Debe destacarse que, en el caso de [García et al. \(2017c\)](#), no sólo se tomó en cuenta el nivel superficial, sino que se consideran los niveles basado en valores y fundamental de la sostenibilidad.

Dados estos resultados, se considera importante que en posteriores investigaciones se realicen procesos que consideren todos los elementos de la sostenibilidad empresarial para obtener una visión más completa sobre esta realidad objeto de estudio. En relación con los modelos de gestión estratégica, es fundamental que las organizaciones lleven a cabo su implementación reconociendo sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, de manera que se logre una optimización de todos los recursos, especialmente el humano, para dirigir a la empresa hacia la consolidación de sus metas organizacionales.

Para la aplicación y utilidad en el medio empresarial del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, es necesario que todas las áreas de la organización se integren con el equipo de talento humano, para tal fin es importante cumplir con las cuatro fases de la aplicación y funcionalidad del modelo:

1. Reunirse con el líder que gerencia la empresa y crear talleres de participación activa, con el objeto de detallar de manera específica los componentes del modelo (gestión estratégica de talento humano sustentable; líneas de acción y apoyo; competitividad e innovación; generación de valor sustentable; y mentoría), con sus respectivos indicadores.
2. Adquirir el modelo en cuestión y explicar el proceso de creación, para la apropiación del conocimiento de los colaboradores.
3. El área de talento humano debe poseer el rol de consultor, empoderándose del ejercicio entre los actores de la empresa, propiciando en el mismo la funcionalidad integral y sistémica del modelo, el espacio puede aprovecharse para ver oportunidades de mejoras y la aceptación del modelo en el equipo de trabajo.
4. Una vez atendido la socialización del modelo de gestión estratégica de talento humano sustentable, se puede implementar un piloto (sugerido) en un área de trabajo a fin de validar en campo la aplicación del mismo. De igual manera, si no existe la oportunidad del piloto, puede implementarse a toda la organización, al respecto en el curso de dicha aplicación, se debe:
  - a. Consensuar el nivel de conducción y operatividad de la organización, dando paso a la evaluación y control.
  - b. Dado a la evaluación y control, incorporar eventuales cambios y/o sugerencias, para mejorar continuamente y adaptarse a los cambios que requiere el modelo.
  - c. Realizar trimestralmente reuniones de acompañamiento para la consolidación del modelo y que se puedan consolidar las metas de la organización.

Es importante hacer énfasis que el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, es de gran utilidad que resaltan los rasgos distintivos y pertinentes del proyecto, generando aportes teóricos al considerar la naturaleza del proyecto, propiciando una serie de teorías que fortalecen la variable de estudio a través de sus dimensiones e indicadores, y que pueden servir de

guía conceptual para esta y otras organizaciones interesadas en fortalecer la gestión del talento humano.

Al mismo tiempo, el modelo diseñado origina aportes prácticos en el sector real, dado por su implementación y la creación del instrumento que dio origen a la propuesta final, sirviendo de orientación a otras empresas que deseen implementar el modelo; finalmente la puesta en marcha de este proyecto impacta socialmente al entorno, fortaleciendo las redes empresariales y nuevas maneras para hacer las cosas, que perduren en el tiempo.

*Diseño del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla*

Atendiendo al objetivo general: diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla, para la formulación del mismo se establecieron 4 fases, y así identificar las partes definitorias para tal fin, entre estas, la (1) fase de revisión de los resultados, los cuales permitieron analizar los hallazgos y adaptar el modelo a las necesidades del sector y en pertinencia al entorno.

Posteriormente en la fase (2) se revisaron los aportes teóricos, referente a los modelos de gestión estratégica de talento humano, de Besseyre Des Horts, Werther y Davis, Quintanilla, Arnoldo Hax, Harper y Lynch, CIDEDEC, Carlos Bustillo, Zayas, Chiavenato, y el de diagnóstico, proyección y control (DPC), a fin de analizar los elementos contentivos de cada modelo y así adaptarlo al diseño del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla. Partiendo a su vez de la valoración de la descripción de los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, identificación del nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano, y la evaluación de los modelos de gestión estratégica de talento humano.

La fase (3) es para dimensionar los resultados, de acuerdo a los puntales críticos o con mayor falencia, para darle respuesta al problema planteado; y la fase (4) establece conceptualmente la denominación de cada dimensión,

con el objeto de contextualizar la razón de ser del modelo, éste paso ayudó a (5) integrar sub dimensiones, categorizando las dimensiones, facilitando indicadores concretos que posibilitan la aplicación de la dimensión en el área de trabajo, y que a su vez pueda servir de criterios para su posterior evaluación y control; todo esto validado por el juicio de expertos pertenecientes al grupo de investigación Administración Social, de la Universidad de la Costa.

Al respecto, los hallazgos muestran que la gestión estratégica de talento humano sustentable es muy presente en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, siendo la dimensión más afectada, los niveles estratégicos de acuerdo con el subsistema de mantenimiento; seguidamente los niveles superficiales de la sostenibilidad, referentes a la inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios, estando muy presentes los modelos de gestión estratégica de talento humano, sin embargo, el modelo menos utilizado fue el de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC). Ante estos resultados, se diseña el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable adaptado a las necesidades de las PyME de la ciudad de Barranquilla (Tabla 16).

El modelo de gestión estratégica de talento humano, desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla, emerge como una capacidad dinámica, considerando el potencial de estas organizaciones, para solventar sistémicamente, los problemas, visualizando las oportunidades y amenazas, que permitan tomar decisiones oportunas, adaptadas a las necesidades del mercado y que generen nuevos modelos de negocios competitivos e innovadores, administrando estratégicamente sus recursos para la generación de valor sustentable (Figura 4).

**Tabla 16.**

*Sistematización de la estructura del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*

Estructura del Modelo	Indicadores del Modelo	Descriptores
Gestión estratégica de talento humano sustentable.	Gestión de personas.	Aplicación de los subsistemas de talento humano, con énfasis en el de mantenimiento.
	Estudios colaborativos empresariales.	Realización de estudios de los procesos de la empresa con intervención de universidades y otras empresas para mejorar y crear nuevos modelos de negocios.
	Comunidad.	Integra todos los públicos (interno y externo) de la organización.
	Niveles sustentables.	Considera los factores sustentables con énfasis en aspectos ambientales.
	Redes de investigación.	Vincula redes de investigación que busquen estudiar a la organización, holísticamente sobre sus variables, para la generación de nuevos conocimientos, dando origen a la producción intelectual y de divulgación.
Líneas de acción y apoyo.	Necesidades emergentes locales.	Identifica necesidades para ampliar el negocio y asociarse con las redes empresariales, clúster y <i>stakeholders</i> , como socios estratégicos de la gestión.
	Tendencias emergentes de la gestión estratégica de talento humano.	Se actualiza de acuerdo con las nuevas tendencias de gestión de personas, apoyándose con las redes empresariales, clúster y <i>stakeholders</i> .
Competitividad e innovación.	Brechas de amenazas y oportunidades.	Determina amenazas y oportunidades en el mercado para la obtención de capacidades dinámicas en búsqueda de competitividad e innovación.
	Sustentabilidad.	Genera aportes económicos, sociales y ambientales, tanto tangibles como intangibles.
Generación de valor sustentable.	Productividad.	Desarrolla una administración estratégica de los recursos y capacidades para adaptarse a los nuevos cambios del mercado.
	Innovación	Genera nuevos modelos de negocios, adaptándose a las necesidades del mercado.
Mentoría.	Criterios de diagnóstico, proyección y control.	Se establecen criterios de acompañamiento con la gente posibilitando la auto-gestión, formación, empoderamiento y desarrollo de la gente, de acuerdo con el modelo sistémico, a fin de garantizar la operatividad de éste y su fácil aplicación.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

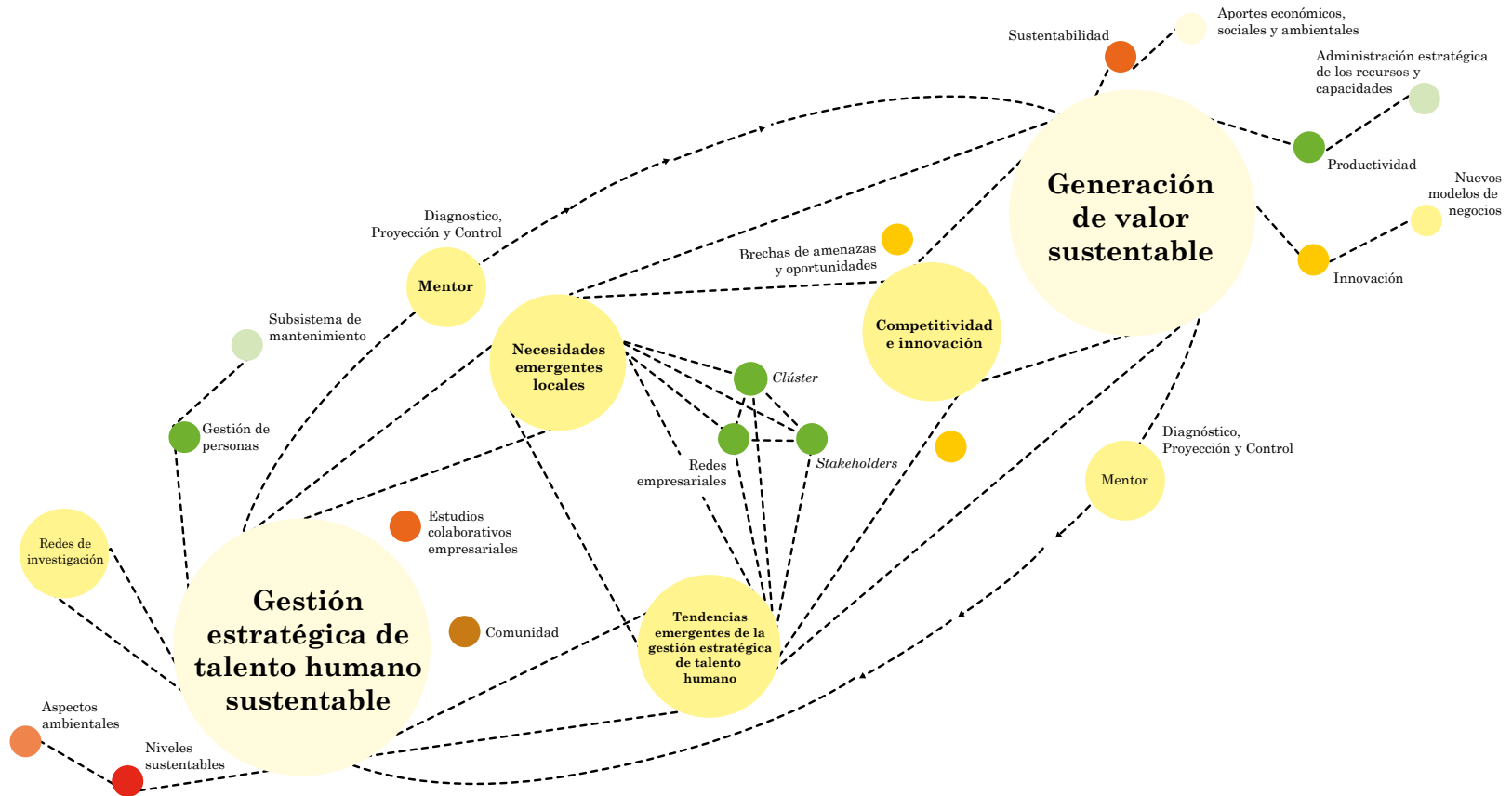


Figura 4. Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla.

Fuente: Elaboración propia (2020).

## CONCLUSIONES

Después de realizar el proceso de análisis de los resultados y posterior discusión, se efectúan las siguientes conclusiones de la investigación:

En relación con el primer objetivo del estudio, enfocado a describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, estos constituyen importantes herramientas para los procesos estratégicos de estas empresas para el logro de sus objetivos. Asimismo, estas demostraron una presencia significativa de dichos subsistemas de gestión estratégica, por lo cual se concluye que, aunque son utilizadas, pueden ser mejoradas para aumentar los beneficios y lograr mayor posicionamiento en los mercados.

Sobre el segundo objetivo que buscó identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, se considera que dicho nivel relaciona los elementos de la sostenibilidad con los procesos organizacionales estratégicos, presentando un comportamiento sumamente remarcable, pues estas empresas mostraron tener una gran presencia de ésta, especialmente en lo referido a la toma de decisiones pertinentes al talento humano y las costumbres dentro de las empresas.

Por otro lado, sobre el tercer objetivo, evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, debe destacarse que, al interior de estas organizaciones, existe una notable representación de dichos modelos. La correcta implementación de estos promueve una ventaja competitiva muy significativa para estas empresas, especialmente tomando en cuenta los entornos dinámicos de la actualidad, en los cuales se requiere siempre poder responder de la manera más efectiva a las necesidades del mercado.

Al valorar el objetivo general que permitió diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de la ciudad de Barranquilla, fue catalogado como muy presente, evidenciando que la dimensión “gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos” fue la más afectada, seguidamente de los “niveles superficiales de la sostenibilidad”, siendo la dimensión con mejor puntuación los “modelos

de gestión estratégica de talento humano”. Estos resultados son distintos a las investigaciones en referencias citadas, generando aportes teóricos, prácticos y sociales significativos, necesarios para la gestión o administración del talento humano como activo estratégico en las organizaciones, facilitando nuevas maneras de hacer las cosas, con una perspectiva sistémica dinamizadora en lo estratégico y sustentable.

Al mismo tiempo, el modelo de gestión estratégica de talento humano sustentable propuesto hace énfasis en el sub sistema de mantenimiento, dando origen a un programa de estímulo que tenga la capacidad de estimular, atraer y retener a la gente, garantizando la permanencia y bienestar físico, mental y social del colaborador en las organizaciones. Al mismo tiempo, la articulación de líneas de acción y apoyo, competitividad e innovación, generación de valor sustentable, y la mentoría, posibilitan las actividades autónomas y articuladas entre sí, es decir, se pueden dimensionar y establecer como variables, dependiendo de los requerimientos del entorno, lo que genera que el modelo sea adaptativo, transdisciplinar y sistémico.



## RECOMENDACIONES

Con la consolidación de las consideraciones finales de la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones:

En primera instancia, se recomienda a las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, que amplíen sus esfuerzos hacia la implementación y la mejora de los subsistemas y los niveles de gestión estratégica, pues por medio de estos tendrán herramientas para apoyar su desarrollo como organizaciones. A su vez, se recomienda a estas empresas que trabajen de manera acentuada en el nivel corporativo, pues este contó con la menor representatividad y debe crearse una armonía entre los tres niveles para establecer estrategias eficaces.

En atención a los temas de la sostenibilidad empresarial, se recomienda a todas las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, que se integren dentro de sí mismas, considerando cada nivel en su implementación y que haya una consecución lógica de cada una. Se recomienda, para futuros estudios realizados sobre las PyME del sector comercio de la ciudad de Barranquilla, otras regiones, y países, la consideración de todos los niveles de la sostenibilidad empresarial en correspondencia a objetivos de desarrollo sostenible, pues existe el precedente que en el nivel de lo superficial hay resultados favorables, pudiendo proceder a los siguientes niveles de esta y determinar cómo se encuentran los elementos culturales de la sostenibilidad dentro de las PyME de la ciudad que conforman este sector empresarial.

Al mismo tiempo, para investigaciones futuras, se recomienda asociar el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable con otras variables, dimensiones e indicadores que busquen desarrollar, nutrir, profundizar y potencializar las capacidades de las empresas y su gente. De acuerdo al alcance de la investigación, se sugiere ampliar la población de estudio, a fin de desarrollar objetivos específicos que contemplen relaciones o comparaciones. Y adaptar y repensar el modelo propuesto en esta investigación a las nuevas perspectivas o tendencias emergentes de la gestión de personas, de acuerdo a la época, escuelas de pensamientos y otros modelos disciplinares de la era actual, vinculando al ser humano como socio estratégico en la organización. Y a su vez, ampliar el tamaño de la población objeto de estudio, lo que permita estudios comparativos y correlacionales.

Y finalmente se recomienda al Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE), que siga promoviendo la realización de investigaciones enfocadas a la identificación de los elementos organizacionales y generación de nuevas propuestas de valor que fomenten un verdadero cambio en el contexto de la Región Caribe colombiana, así como a nivel nacional e internacional, posibilitando dinamizar las organizaciones de acuerdo a un enfoque sustentable, adaptado a las necesidades del entorno.

## REFERENCIAS

- Aduna, A., García, E. y Chávez, É. (2017). Modelos de gestión de Recursos Humanos. *Boletín Científico Tepexi*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2384>
- Paredes, Y. (2009). Planificación Estratégica en la Empresa Constructora de Obras Hidráulicas de Mayarí hasta el año 2012 [Tesis de licenciatura]. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Disponible en <https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/3592>
- Ahammad, M., Glaister, K., Weber, Y. y Tarba, S. (2012). Top management retention in cross-border acquisitions: The roles of financial incentives, acquirer's commitment and autonomy. *European Journal of International Management*, 6(4), 458–480. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.048158>
- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal*. Tlalnepantla: Red Tercer Milenio.
- Amador, A. (2016). *Administración de los recursos humanos su proceso organizacional*. Nuevo León: Editorial Universitaria Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ansoff, H. I. (1994). Comment on Henry Mintzberg's rethinking strategic planning. *Long range planning*, 27(3), 31–32. Disponible en <https://www.sid.ir/en/journal/ViewPaper.aspx?ID=159728>
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449–461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Bavaresco, A. M. (2008). *Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)*. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación* (4.<sup>a</sup> ed.). Bogotá, D.C.: Pearson.

- Bernal, C. (2014). *Introducción a la Administración de las Organizaciones. Enfoque global e integral*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Bordas, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.
- Bryant, P. y Allen, D. (2013). Compensation, benefits and employee turnover: HR strategies for retaining top talent. *Compensation y Benefits Review*, 45(3), 171–175. <https://doi.org/10.1177/0886368713494342>
- Caplan, J. (2014). Thinking differently about talent development: An interview with Janice Caplan, author of Strategic Talent Development. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 42–45. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2014-0034>
- Carabias, J. (2012). *Desarrollo sustentable y bienestar social*. En, R. Cordera (Coord.), *Diálogo Nacional para un México Social*. México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chamberlain, G. P. (2010). *La Comprensión de la Estrategia* (2.<sup>a</sup> ed.). Charleston: CreateSpace.
- Chams, N. y García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: Taller de Artes Gráficas S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México, D.F.: McGraw – Hill.
- Coff, R. & Kryscynski, D. (2011). Invited Editorial: Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429–1433. <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Cruz, S. E. y Ojeda, S. O. (2013). Gestión sostenible de los residuos sólidos urbanos. *Revista Internacional de Contaminación Ambiental*, 29(3), 7–8. Disponible en <https://www.revistascca.unam.mx/rica/index.php/rica/article/view/43784>

- Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Cuesta, S. A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2 ed.). Bogotá, D.C.: Ediciones ECOE.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14 ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Demir, R., Wennberg, K. & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4). 431–456. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A. (2011). *Administración estratégica* (5 ed.). Barcelona: McGraw-Hill.
- Díaz, R. y Escárcega, S. (2009). *Desarrollo sustentable una oportunidad para la vida* (1.ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Durán, S. E., Parra, M. A. y García, J. E. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en PYMEs Colombianas. *El conocimiento como base del desarrollo económico y social entre los retos actuales*, 1(1), 97–113. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/15D9A4eiGXXr4zehTCd0zdmW6zPpk51Pp/view>
- Drucker, P. F. (2003). *El management del futuro*. Buenos Aires: Sudamericana.
- ECODES. (2007). *Memorias de sostenibilidad 2006*. Zaragoza: Emas. Recuperado de [https://ecodes.org/documentos/archivo/Memoria\\_ECODES\\_2005.pdf](https://ecodes.org/documentos/archivo/Memoria_ECODES_2005.pdf)
- Escobedo, G. y Andrade, V. (2017). *Desarrollo sustentable. Estrategia en las empresas para un futuro mejor* (1 ed.). México, D.F.: Alfaomega.
- Estrella, V. y González, A. (2014). *Desarrollo Sustentable un nuevo mañana* (1.ª ed.). Azcapotzalco: Patria.
- Fuentes, F. y Córdón, P. (2016). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas* (3.ª ed.). Madrid: Ediciones Pirámide.

- Gabaldón, A. J. (2006). *Desarrollo sustentable. La salida para América Latina*. Caracas: Grijalbo.
- García, M. (2017). *Cultura organizacional verde y competitividad en las PyME del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla* [Tesis de maestría]. Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11323/161>
- García, J. E., Durán, S. E. y Prieto, R. (2017a). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánica. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 17(2),130–141. Disponible en <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2905/Pol%c3%adticasgesti%c3%b3nTalentoHumano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García, M. A., García, J. E. y Cabello, J. J. (2017b). Eficiencia en el uso de los recursos y pr oducción más limpia (RECP) para la competitividad del sector hotelero. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(2), 18–35. <http://dx.doi.org/10.24857/rgsa.v11i2.1252>
- García, M., García, J., Navarro, E. y Sukier, H. B. (2017c). Modelos de cultura organizacional verde en las PyME del sector hotelero de Barranquilla. *Revista Espacios*, 38(58), 1–12. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p18.pdf>
- Garza, G. (2010). *De las teorías del desarrollo al desarrollo sustentable*. México, D.F.: Siglo XXI.
- Gavino M., Wayne, S. & Erdogan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, 51(5), 665–686. <https://doi.org/10.1002/hrm.21493>
- Goold, M., Campbell, A. y Alexander, M. (1998). Corporate strategy and parenting theory. *Long Range Planning*. 31(2), 308–314. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00017-X](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00017-X)

- Guadamillas, F. y Dontate, M. (2006). Conocimiento organizativo, innovación y crecimiento empresarial: el caso del Grupo Tecnobit. *Universia business review-actualidad económica*, 12, 50–65.
- Guerras, L. (2004). Problemas organizativos en el proceso de la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (1), 116–126. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300111.pdf>
- Guerras, M. & Navas, J. (2002). *The strategic direction of the company. Theory and applications*. Madrid: Civitas.
- Guerras-Martín, L., Madhok, A. y Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69–76. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Gupta, N., y Shaw, J. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hamadamin, H. H. & Atan, T. (2019). The Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Competitive Advantage Sustainability: The Mediation of Human Capital Development and Employee Commitment. *Sustainability*, 11(20), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11205782>
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Harrison, J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica* (2 ed.). Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Henao, A., Bom-Camargo, Y., Ovalles, A. y Ocampo, O. (2020). Gestión de la innovación en empresas de economía solidaria de Caldas-Colombia. *Económicas CUC*, 41(2), 65–82. <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.2.2020.Org.4>

- Hernández, H. G., Cardona, D. A. y Del Río, J. L. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información tecnológica*, 28(5), 15–22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Herrera, B., Guerrero, H. y Ramírez, R. (2018). *Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global*. Barranquilla: Editorial Universitaria de la Costa. Disponible en <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1968?show=full>
- Heslin, P. y Ochoa, J. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, 37(1), 125–144. Disponible en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1149001](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1149001)
- Hill, C., Jones, G. y Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hurtado, B. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación. Un acercamiento desde la investigación holística*. Caracas: Gavilán.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2013). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. Valencia: Episteme.
- IBM. (v. 22). SPSS Statistics. [Software Statistics]. Arvind: IBM.
- Jones, G. y George, J. (2014). *Administración Contemporánea*. (8 ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill.
- Kent, P. (2020). Gestión y evaluación de la sustentabilidad Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (15), 87–96. <https://doi.org/10.24215/23143738e058>
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77(1), 83–93. Recuperado de <http://static.placestories.com/pool/doc/64/96/15/ias-08339fb58519524471565dcfedb9.pdf>



- Kim, Y. Williams, R. Rothwell, W. & Penaloza, P. (2014). A strategic model for technical talent management: a model based on a qualitative case study. *Performance improvement quarterly*, 26(4), 93–121. <https://doi.org/10.1002/piq.21159>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Educación.
- Landeau, R. (2007). *Elaboración de Trabajos de Investigación* (1.ª ed.). Caracas: Alfa.
- Legis. (2018). *Cartilla laboral*. (33 ed.). Bogotá, D.C.: Legis.
- León, G. (2011). Nuevos enfoques para la gestión estratégica de la I+D e innovación en las universidades. *Revista de Educación*, 382(355), 83–108. Recuperado de [http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355\\_04.pdf](http://www.revistaeducacion.educacion.es/re355/re355_04.pdf)
- Lerma, G. H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto* (5 ed.). Bogotá, D.C.: Ecoe.
- Linnenluecke, M. & Russell, S. Y. (2010). Corporate Sustainability and organizational culture. *Journal of world Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Lotero, G. (Comp.) (2015). *La Responsabilidad Social desde una Perspectiva Crítica e Interdisciplinaria*. Medellín: Fondo Universitaria Luis Amigó.
- Mahsud, R., Imanaka, J. & Prussia, G. (2018). Authenticity in business sustainability: Overcoming limitations in strategic management constructs. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(5), 666–684. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-02-2018-0036>
- Martínez, V. y Blanco, R. (2013). Hacia una gestión sostenible de las actividades turísticas en los espacios rurales y naturales. *International Journal of Organizations*, (10), 131–155. <https://doi.org/10.17345/rio10.131-155>
- Maxwell, C. (2016). *Desarrolle el líder que está en usted*. (7 ed.). Bogotá, D.C.: San Pablo.

- Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12–21. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90185-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(94)90185-6)
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(1), 934–48. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1998). *Readings in the strategy process*. London: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. (1 ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Montes, C., Montilla, O. y Mejía, E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá, D.C.: Alfaomega.
- Münch, L. (2014). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos*. México; D.C.: Pearson.
- Münch, L. (2010). *Administración, gestión organizacional enfoques y procesos administrativos*. México; D.C.: Pearson.
- Nase, I. & Arkésteijn, M. (2018). Corporate real estate strategies and organizational culture. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(3), 154–176. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0035>
- Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, 1(1), 4–7. Recuperado de <https://ugeb.pw/308527.pdf>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución*. Bogotá, D.C.: Ediciones de la U.
- Ocampo, C. y López, Y. (2021). Habilidades emprendedoras: importancia, evolución y sub temas emergentes. Una revisión de literatura. *Económicas CUC*, 42(1), 192–210. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.1.2021.Org.4>
- Olmos, M. y González, W. (2013). El valor de la sustentabilidad. *Ciencia y Agricultura*, 10(1), 91–100. <https://doi.org/10.19053/01228420.2831>

- Pantouvakis, A. & Karakasnaki M. (2017). Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management y Business Excellence*, 28(1), 959–973. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1303873>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Ramírez, R. I. (2018). Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones. En, M. L. Quintero y M. D. Sánchez (Comp.), *Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina* (1 ed., pp. 101–107). Cali: Universidad del Valle.
- Ramírez, R. I. y Ampudia, D. (2018). Factores de Competitividad Empresarial en el Sector Comercial. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1), 16–32. <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2249>
- Ramírez, R. I., Chacón, H. y EL Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES*. La Ceja: Corporación CIMTED.
- Ramírez, R. I., Chacón, H. y Valencia, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista CICAG*, 16(1), 20–42. Disponible en <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929>
- Ramírez, R. I., Lay N. D. y Sukier H. B. (2020). Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133–140. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Ramírez, R. I., Villalobos, J., y Herrera, B. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 34(18), 2076–2101. Disponible en <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3097>
- Ramírez, R. I., Espindola C, Ruíz G. y Hugueth A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>

- Ramírez, R. I., Avendaño, I., Alemán, L., Lizarazo, C., Ramírez, R. y Cardona, Y. (2018). Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. *Revista Espacios*, 39(37), 22–27. Available from <http://www.revistaespacios.com/a18v39n37/a18v39n37p22.pdf>
- Rincón, Y., Contreras, J. y Ramírez, R. I. (2017). *Tendencias Emergentes para el desarrollo del Talento Humano*. Medellín: Corporación CIMTED.
- Robbins, S. (2018). *Administración*. (10 ed.). México, D.F.: Pearson.
- Ronda-Pupo, G. y Guerras-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 33(2), 162–188. <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- Saker, J., Guerra, M. y Silvera, A. (2015). Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Económicas CUC*, 36(2), 113–126. Disponible en <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/588>
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Journal of Management and Economics for Iberoamérica*, 29(126), 110–117. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70026-3)
- Sanabria, P. P. (Compilador). (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá, D.C.: Ediciones Uniandes.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>
- Schuler, R. & Tarique, I. (2012). Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges. In: S. Randall & I. Tarique, *Handbook of research in international human resource management* (Chap. 11). Routledge: Edward Elgar.

- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G. & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Sukier, H. Ramírez, R. I., Parra, M., Martínez, K., Fernández, G. y Lay, N. (2020). Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Opción*, 36(91), 929–953. Available: <https://hdl.handle.net/11323/6289>
- Tamayo, M. (2002). *Técnicas de la Investigación* (3.<sup>a</sup> ed.). México, D.F.: Limusa.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J., Colado, P. I. y Carreón, M. A. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. México, D.C.: McGraw-Hill.
- Valdés, J. (2011). *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Académica Española.
- Villalobos-Antúnez, J. y Ganga-Contreras, F. (2018). Tecnoempresa y Tecnociamiento: Una Perspectiva desde la Bioética Empresarial. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 7(3), 214–230. <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2018v7i3.p214-230>
- Wei, Y., Samiee, S. y Lee, R. (2014). The influence of organic organizational cultures, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1). 49–70. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0337-6>
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. (6 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Wikhamn, W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>





