



El conocimiento
es de todos

Minciencias



UNIVERSIDAD
DE LA COSTA
1970

VIGILADA MINEDUCACIÓN



Modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable en las pymes de Colombia y Chile

Autores; Dr. Reynier Israel Ramírez Molina, Dra. Lady Carolina Monsalve Castro, MSc. Harold Bernardo Sukier, Ricardo Romario Antequera Amaris, Dr. Nelson David Lay Raby

Editorial
**Corporación
CIMTED**

ISBN: 978-958-53396-7-5

Primera edición

Editado en Colombia

Enero 2022©

Modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable en las pymes de Colombia y Chile

Investigación realizada en la Convocatoria Programa de Estancias Postdoctorales en entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI) 2019, N° 848

Dr. Reynier Israel Ramírez Molina

rramirez13@cuc.edu.co

**Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico,
Colombia**

Dra. Lady Carolina Monsalve Castro

caromonsalve83@hotmail.com

**Universidad Santo Tomás, Seccional Bucaramanga,
Colombia**

MSc. Harold Bernardo Sukier

hsukier@cuc.edu.co

**Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico,
Colombia**

Ricardo Romario Antequera Amaris
ranteque2@cuc.edu.co
Universidad de la Costa, Barranquilla - Atlántico,
Colombia

Dr. Nelson David Lay Raby
nelson.lay@unab.cl
Universidad Andres Bello, Viña del Mar, Chile

Colombia - Barranquilla, 2021.



UNIVERSIDAD DE LA COSTA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Página legal

Título de la obra: Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las pyme de Colombia y Chile

ISBN: 978-958-53396-7-5

Materia: Investigación

Tipo de Contenido: Ciencia y tecnología

Clasificación THEMA: Estrategia empresarial

Público objetivo: Enseñanza universitaria o superior

Idioma: Español

Edición: primera

Tipo de soporte: Libro digital descargable

Formato: pdf

Tipos de acceso: Digital: descarga y online

Editor: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo. **Corporación CIMTED**

Nit: 811043395-0

e-mail: editorialcimted@gmail.com

Sello editorial: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo (978-958-53396)

Editado en Medellín - Colombia
Enero 2022

Las opiniones expresadas en este libro son de exclusiva responsabilidad de los autores y no indican, necesariamente, el punto de vista de la Corporación CIMTED. Todo el contenido de este Libro está protegido por la ley según los derechos Materiales e intelectuales del editor (corporación CIMTED) y de los autores, que participaron en este libro. Por tanto, no está permitido copiar o fragmentar con propósitos comerciales todo su contenido sin la respectiva autorización de los anteriores. Si se hace como un servicio académico o investigativo debe contar igualmente con permiso escrito de sus autores y citar las respectivas fuentes. Más informes editorualcimted@gmail.com, y con los respectivos autores, cuyas direcciones aparecen al inicio del libro.

Publicación electrónica
editada en Colombia.©

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las pyme de Colombia y Chile / editor: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el desarrollo CIMTED. 1a Edición -Medellín, Colombia. Sello editorial: Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la educación y el Desarrollo. 2022

Páginas: 153

Tablas: 19

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-958-53396-7-5

Formato electrónico

Distribución gratuita

Puede descargarse desde: www.editorialcimted.com,
www.memoriascimted.com, book de apple

Sobre los autores



Reynier Israel Ramírez Molina:

Postdoctor en Gerencia en las Organizaciones (Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín - URBE, 2015). Doctor en Ciencias de la Educación (URBE, 2013). Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos (URBE, 2007). Licenciado en Comunicación Social, Mención Publicidad y RR.PP. (URBE, 2004). Profesor e Investigador Titular Tiempo Completo, del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Costa, Barranquilla-Atlántico, Colombia. Miembro del CNP:20478 - Zulia. Miembro del Grupo de Investigación: Administración Social, y Administración y Organizaciones de la Universidad de la Costa-COLCIENCIAS. Director Administrativo de la Fundación Villa Bernarda (FUNDAVIBE), Maracaibo-Zulia, Venezuela. Consultor de Servicios Gerenciales, Conferencista Internacional, Par Académico y miembro del Comité Académico y Científico de la Editorial CIMTED. Correo institucional: rramirez13@cuc.edu.co ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-5073-5158> Correo personal: reynieri.ramirezm@gmail.com



Lady Carolina Monsalve Castro:

Doctora en Dirección de Empresas (Universidad de Valencia, 2019). Magister en Administración (Universidad Santo Tomás, 2014). Especialista en Docencia Universitaria (Universidad Industrial de Santander, 2009).

Profesional en Administración de empresas (Universidad Pontificia Bolivariana, 2007). Profesora e Investigadora de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás, Bucaramanga-Santander, Colombia. Integrante del Grupo de Investigación: Economía Social y Desarrollo Empresarial. Correo institucional: lady.monsalve@ustabuca.edu.co ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1572-8876> Correo personal: caromonsalve83@hotmail.com



Harold Bernardo Sukier: Magister en Administración de Empresas e Innovación (Universidad Simón Bolívar, 2015). Especialista en Gerencia de mercadeo (Universidad de la Costa - CUC, 2010). Profesional en Administración de empresas (CUC, 2002). Profesor e Investigador

Tiempo Completo escalafón Adjunto, del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de la Costa, Barranquilla-Atlántico, Colombia. Miembro del Grupo de Investigación: Administración Social e Innomarket de la Universidad de la Costa. Correo institucional: hsukier@cuc.edu.co ORCID ID: <https://orcid.org/>

0000-0002-4565-1443. Correo personal: hsukier@gmail.com



Ricardo Romario Antequera Amaris: Administrador de Empresas de la Universidad de la Costa, Miembro del Grupo de Investigación: Administración Social, y del Semillero de investigación de Gestión de Talento Humano (SIGTH) de la Universidad de la Costa - COLCIENCIAS. Correo

institucional: ranteque2@cuc.edu.co. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3949-0855> Correo personal: antequera.ricardo5@gmail.com



Nelson David Lay Raby: Doctor en Sociología (Universidad Alberto Hurtado, 2016), Master in Business Administration (Universidad Politécnica de Cataluña, 2012), Magíster en Administración de Empresas (Universidad Federico

Santa María, 2006), Licenciado en Psicología y Psicólogo (Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, 2005). Profesor Full Time, Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Universidad Andres Bello, Viña del Mar, Chile. Correo institucional: nelson.lay@unab.cl Correo personal: nelsonlay@gmail.com

Ramírez M, Reynier I; Sukier, Harold B; Monsalve C, Lady C; Antequera A, Ricardo R; Lay R, Nelson D. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE TALENTO HUMANO DESDE UN ENFOQUE SUSTENTABLE EN LAS PYME DE COLOMBIA Y CHILE. Convocatoria Programa de Estancias Postdoctorales en entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI) 2019, N° 848. Universidad de la Costa, (2021).

Resumen

Desafíos globales de la era actual han propiciado constantes cambios en la gestión de las personas con el propósito de impactar positivamente la calidad de vida del ser humano en términos económicos, sociales y ambientales desde el quehacer empresarial. En este sentido, líderes organizacionales han tenido que cuestionarse sobre la manera en qué han venido administrando la fuerza laboral para adaptarse a nuevas exigencias del mercado y buscar con esto, sostenibilidad empresarial. La finalidad de esta investigación es diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile. Se ha utilizado una metodología positivista, paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental transversal, utilizándose la técnica de la encuesta mediante un cuestionario aplicado a los gerentes de las PyME de Colombia y Chile, y la técnica de análisis descriptivo. Este estudio proporciona cuatro (4) resultados: (1) Describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME de Colombia y Chile. (2) Identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PyME de

Colombia y Chile. (3) Evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile. (4) Crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

Palabras claves: modelo de gestión estratégica de talento humano, gestión estratégica de talento humano, gestión del talento humano, talento humano, enfoque sustentable, gestión del talento humano sustentable.

Ramírez M, Reynier I; Sukier, Harold B; Monsalve C, Lady C; Antequera A, Ricardo R; Lay R, Nelson D. STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR HUMAN TALENT FROM A SUSTAINABLE APPROACH IN SMEs IN COLOMBIA AND CHILE. Call for Postdoctoral Stays Program in entities of the National System of Science, Technology and Innovation (SNCTel) 2019, No. 848. Universidad de la Costa, (2021).

Abstract

Global challenges of the current era have led to constant changes in the management of people with the purpose of positively impacting the quality of life of human beings in economic, social and environmental terms from the business endeavor. In this sense, organizational leaders have had to question the way in which they have been managing the workforce to adapt to new market demands and thus seek business sustainability. The purpose of this

research is to design a model for the strategic management of human talent from a sustainable approach in SMEs in Colombia and Chile. A positivist methodology, quantitative paradigm, descriptive type, non-experimental cross-sectional design has been used, using the survey technique through a questionnaire applied to the managers of SMEs in Colombia and Chile, and the descriptive analysis technique. This study provides four (4) results: (1) Describe the subsystems of human talent management according to the strategic levels in SMEs in Colombia and Chile. (2) Identify the superficial level of sustainability in the strategic management of human talent in SMEs in Colombia and Chile. (3) Evaluate the strategic management models of human talent from a sustainable approach in SMEs in Colombia and Chile. (4) Create the strategic human talent management model from a sustainable approach in SMEs in Colombia and Chile.

Keywords: strategic human talent management model, strategic human talent management, human talent management, human talent, sustainable approach, sustainable human talent management.

Agradecimientos

A todos aquellos que con su apoyo hicieron posible la generación de nuevo conocimiento. A MINCIENCIAS como institución que promueve la investigación a nivel nacional para impactar sectores con necesidades de nuevos modelos de gestión y de negocios. A la Universidad de la Costa, CUC, a la cual pertenecemos e hizo posible la articulación de este grupo de investigadores para concretar un aporte en el ámbito latinoamericano. A la Universidad Andres Bello (UNAB), Chile y a las PYME de Colombia y Chile que con su participación contribuyeron al diseño de un modelo sustentable para gestionar el recurso humano en sus organizaciones.

Los autores.

Página Legal	5
Sobre los Autores	8
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
AGRADECIMIENTOS	14
Prólogo	21
Introducción	26
Momento 1	30
EL PROBLEMA	30
1.1 Estado de la Cuestión	30
1.2 Objetivos.....	33
1.2.1 Objetivo General	33
1.2.2 Objetivos Específicos	34
1.3 Justificación de la Investigación	34
Momento II	38
MARCO TEÓRICO	38
2.1 Referentes Teóricos	38
2.1.1 Gestión de Personas: Definiciones, Evolución e Importancia	38
2.1.2 Sistemas de la Gestión de Talento Humano de Acuerdo con los Niveles Estratégicos.....	44

- 2.1.2.1 Subsistemas de Talento Humano46
 - 2.1.2.1.1 Subsistema de Integración47
 - 2.1.2.1.2 Subsistema de Organización49
 - 2.1.2.1.3 Subsistema de Mantenimiento51
 - 2.1.2.1.4 Subsistema de Desarrollo54
 - 2.1.2.1.5 Subsistema de Auditoría55
- 2.1.2.2 Enfoque AMO (Ability, Motivation, Opportunity)57
 - 2.1.2.2.1 Habilidad58
 - 2.1.2.2.2 Motivación.....59
 - 2.1.2.2.3 Oportunidad60
- 2.1.2.3 Niveles Estratégicos61
 - 2.1.2.3.1 Estrategias de Nivel Corporativo62
 - 2.1.2.3.2 Estrategias de Nivel de Negocio.....63
 - 2.1.2.3.3 Estrategia de Nivel Funcional64
- 2.1.2.4 Niveles Estratégicos con Enfoque Sustentable65
 - 2.1.2.4.1 Estrategia Reactiva66
 - 2.1.2.4.2 Estrategia de Cumplimiento66
 - 2.1.2.4.3 Estrategia de Análisis.....67
 - 2.1.2.4.4 Estrategia Proactiva/Innovadora68

2.1.2.5 Nivel Superficial de Sustentabilidad	69
2.1.2.5.3 Factores Sociales	72
2.1.2.6 Modelos de Gestión Estratégica de Talento Humano	73
2.1.2.6.1 Modelo de Besseyre Des Horts	74
2.1.2.6.2 Modelo de Werther y Davis	75
2.1.2.6.3 Modelo de Arnoldo Hax.....	77
2.1.2.6.4 Modelo del CIDEC	78
2.1.2.6.5 Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).....	80
2.1.2.6.6 Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano Desde un Enfoque Sustentable de Sukier, Ramírez y Parra	82
2.1.2.6.7 Modelo de Aust, Matthews y Muller-Carmen	85
2.1.2.6.8 Modelo de López-Cabrales y Valle-Cabrera	88
2.2 Operacionalización de las Variables	91
Momento III	97
METODOLOGÍA	97
3.1 Paradigma de la Investigación	97
3.2 Tipo de Investigación	98

3.3 Diseño Empleado98

3.4 Participantes99

3.5 Instrumentos Para la Recolección de Información..... 107

3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos.....110

3.6.1 Validez del Instrumento110

3.7 Técnica de Análisis de Datos.....111

3.8 Procedimiento de la Investigación112

Momento IV114

RESULTADOS.....114

4.1 Resultados de la Investigación.....114

4.2 Diseño del Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano Desde un Enfoque Sustentable en las PyME de Colombia y Chile126

4.3 Discusión de los Resultados.....132

Conclusiones137

Recomendaciones142

Referencias.....145

Prólogo

¡El mundo en el que vivimos cambia constantemente! Y, para eso, se recomienda adaptarse para seguir evolucionando. De lo contrario, tendremos dificultades incluso para sobrevivir. Esto es cierto a nivel personal, profesional y empresarial. Mucha gente me pregunta si estos cambios son buenos o no, y yo suelo contestar a ellos que depende, ya que lo que se puede considerar positivo para alguien, no necesariamente será lo mismo para otro. Por eso hemos encontrado numerosos tipos de estrategias de resolución de problemas, que suelen generar resultados diferentes para los implicados. Esto nos hace entender que cada individuo es único, ¡singular!

Estrictamente hablando, veo en la cuestión empresarial una semejanza total en relación con las personas, especialmente porque las empresas están formadas por seres humanos. Lógicamente, desde el momento en que comenzamos a contar con un mayor número de colaboradores, el acto de gestión se vuelve más complejo, porque crear las condiciones para cumplir con las expectativas personales / profesionales de cada individuo en conjunto con los negocios, es algo que debe basarse en la adopción de fuertes técnicas y decisiones administrativas, con cada vez menos improvisación.

Infortunadamente, esto no sucede con tanta frecuencia. Las razones son diversas, y varían desde la falta de cualificación personal y profesional, hasta la falta de estructuración de los procesos de gestión orientados a la alineación estratégica de acciones para la consecución de los objetivos empresariales. Además, hay una necesidad de

trabajar, y mucho, en el ámbito de la gestión de personas, así como la parte inherente a las relaciones humanas, porque el trabajo en organizaciones de todo el mundo es actualmente más colectivo y participativo que en el tiempo pasado. Por tanto, se torna preponderante la adopción de acciones coordinadas y estratégicas, basadas en la sostenibilidad y que maximicen los esfuerzos y competencias para lograr uno o más objetivos comunes e importantes para la gestión. Esta no es una actividad fácil independientemente del tamaño y tipo de empresa.

La gestión no puede entenderse como una acción de improvisación continua, sino como un proceso técnico y científico en el que sea posible obtener resultados positivos en varios momentos. Es necesario estar preparado y con un conjunto profesional motivado para competir con las empresas rivales, que son aún más implacables y profesionales. Si usted es gerente o propietario de un negocio, probablemente estará de acuerdo en que la combinación de conocimiento técnico y una buena política de recompensas profesionales aumenta las posibilidades de tener más personas competentes para el trabajo. Esto minimiza el riesgo de errores, costos de oportunidad perdidos y la disminución del compromiso hacia la organización por parte de la fuerza laboral. Paralelamente, también debe aceptar que la falta de inversión en estas personas crea inoperatividad, lo que dificulta incluso su decisión y respuesta como gerente. Un equipo no preparado o no calificado, considerando el escenario empresarial actual en el que vivimos, es extremadamente perjudicial para los negocios.

Por eso se debe invertir en investigación y desarrollo en las empresas y, en particular, en competencias

profesionales para que los colaboradores sean más consistentes y estén sintonizados con los cambios ya destacados anteriormente, y esto se puede hacer por su cuenta o mediante asociaciones con Universidades.

El rol de las Universidades en este caso es fundamental porque representan la casa del conocimiento técnico y científico. Es en estas instituciones donde se desarrolla la investigación en las más variadas áreas del conocimiento, permitiendo el progreso de la sociedad en su conjunto. Las investigaciones que realizan las Universidades en el área de Administración acostumbran a ser adherentes y aplicables al contexto de las pequeñas y medianas empresas, lo cual es significativo. Esto demuestra que existe un vasto campo de oportunidades para conocer una realidad que mueve a la economía en su conjunto, y sirve para desmitificar que en estructuras con tales características de tamaño no se puede trabajar técnica y científicamente.

Lamentablemente es bastante común encontrar estudios que presentan solamente la realidad de las grandes empresas y, por eso, es un error pensar que algunas prácticas comunes a las mismas no se pueden adoptar en estructuras más pequeñas, porque hay un elemento similar a todas ellas: ¡personas!

El libro “Modelo de Gestión Estratégica de Talento Humano desde un enfoque Sustentable en las PyME de Colombia y Chile” es el resultado de un proyecto de investigación liderado por los competentes investigadores Dr. Reynier Israel Ramírez Molina, MSc. Harold Bernardo Sukier, Dra. Carolina Monsalve Castro, Ricardo Romario Antequera Amaris y Dr. Nelson David Lay Raby. Ciertamente es un libro diferenciado, porque tuvo como objetivo presentar los resultados de un trabajo relacionado

con el área de Gestión de Personas con un enfoque sustentable en las pequeñas y medianas empresas de Colombia y Chile, dos países de América del Sur que tienen tasas de desarrollo expresivas, además de un grupo de empresas consolidadas que han contribuido significativamente a su economía.

Los estudios que demuestran la realidad de más de un país son siempre relevantes, ya que permiten al lector ampliar su campo de conocimiento de acuerdo con informes y resultados confiables. Por otro lado, permiten realizar comparaciones y, por qué no, ajustes a sus propios modelos de gestión. El libro genera aportes prácticos y sociales porque entre sus objetivos, pretende evaluar los modelos de Gestión Estratégica de Personas desde la perspectiva de la sustentabilidad. Esto quiere decir que los autores se preocuparon por demostrar resultados aplicables a realidades específicas, lo que hace que usted, lector, cuando termine de leer este trabajo, contará con una guía para la adopción e implementación de los conceptos existentes. ¿Quiere una ganancia mayor que esa?

Del mismo modo, este libro tiene como objetivo compartir la idea de un modelo de gestión común que pueda ser utilizado en las PyME considerando la realidad específica de estos países. Por tanto, presentará un extenso recorrido por los principales marcos teóricos de Gestión Estratégica de Personas, de esta forma, tendrás acceso a una referencia sólida que agregará valor a tus conocimientos actuales.

Como resultado de un proyecto de naturaleza investigativa, mucha gente pensaría que es un informe técnico y aburrido. ¡No lo es! El trabajo es ameno y muy agradable, cuyo cuidado en explicar metodológicamente

las elecciones realizadas también le permitirá a usted, lector, comprender un poco más sobre el uso de la ciencia para resolver problemas empresariales fuera de la academia. ¡Este es un diferenciador fantástico! Entonces, estimado lector, espero que disfrute este trabajo, ¡tal como lo hice yo! Que su lectura sea placentera y su estudio productivo. Y que, al final, concluya que los temas aquí discutidos le estimularon a trabajar mejor y de manera diferente la Gestión Estratégica de Personas en las pequeñas y medianas empresas. Éxito y felicitaciones a todos los autores por el trabajo.

Dr. Marcos Baptista, López Dalmau
Profesor Asociado IV
Universidad Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil.

Introducción

Durante la última década, se ha evidenciado cómo los cambios que enfrenta la gestión de organizaciones han marcado un hito de transición en donde el ser humano más que un recurso se ha convertido en fuente esencial en el desarrollo de empresas preocupadas por impactar positivamente con su quehacer a la sociedad y medio ambiente. Estos cambios han sido fruto de desafíos que actualmente enfrenta el mundo y las exigencias de consumidores conscientes de la obligación que recae en las compañías de ser más responsables con sus actuaciones.

Esta nueva forma de abordar el funcionamiento en las empresas ha conllevado a que gestionar a individuos sea un elemento estratégico que, al ser contemplado como parte esencial de los resultados empresariales, permita diseñar políticas de recursos humanos alineadas a los intereses de la organización y la fuerza laboral. Esto quiere decir que, las compañías que deseen hacer frente a los retos de un mundo globalizado deben fortalecer el vínculo con sus empleados y fomentar en ellos, comportamientos basados en la responsabilidad de su cargo.

En Latinoamérica, los directores de organizaciones hasta hace algunos años pensaban que el éxito de sus empresas radicaba únicamente en manejar recursos financieros y corporativos. No obstante, cambiar de pensamiento los ha llevado a dar al individuo un rol importante en la gestión estratégica de recursos humanos, comprendiendo que a

través del aporte que realizan con sus conocimientos y habilidades, la organización puede o no alcanzar resultados esperados (Deloitte, 2018).

Las tendencias para gestionar al personal se están dando bajo un enfoque sustentable que indica que para que una empresa tenga éxito debe ir más allá de los límites corporativos, esto demuestra que no debe ser solo responsable del personal directo sino también de los públicos de interés que se ven impactados por decisiones empresariales (Aust et al., 2020). Además, contempla que la organización debe trascender su fin económico que atañe a los accionistas para buscar un balance entre objetivos financieros, sociales y ambientales.

En ese sentido, gestionar al recurso humano se ha convertido en todo un reto, dado que adaptar estas nuevas formas de administración ha llevado a que grupos empresariales como las PyME latinoamericanas, se vean enfrentadas a nuevos escenarios de articulación con la estrategia empresarial que hace que por sus capacidades limitadas o desconocimiento sean difíciles de alcanzar. No obstante, esto se ha convertido en una oportunidad para instituir nuevos modelos que, a partir de perspectivas como la innovación y sustentabilidad, creen y capturen valor no solo para clientes sino para públicos de interés (Grijalvo et al., 2021). Por tal motivo, desarrollar esta investigación toma gran relevancia dado que conlleva a generar un aporte al diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las pequeñas y medianas empresas (PyME) de Colombia y Chile.

Para cumplir este propósito, el documento ha sido organizado tomando cuatro momentos dentro del proceso

de investigación. El primer momento presenta el estado del problema junto con su formulación y sistematización. Adicional, contempla el objetivo general y objetivos específicos que dan paso a la justificación de la problemática. El momento II recopila la fundamentación teórica que soporta la investigación y contribuye a operacionalizar las variables con sus respectivas dimensiones e indicadores. El momento III aborda la cuestión de la metodología utilizada para llevar a cabo el proceso. También, se presenta el tipo de estudio que para este caso es cuantitativo, descriptivo y con diseño no experimental transversal para el cual se empleó la técnica de la encuesta mediante el diseño de un cuestionario comprendido por 81 ítems, aplicado a gerentes de las PyME de Colombia y Chile. El momento IV comprende la presentación y análisis de resultados, además de la discusión de estos a partir de teorías presentadas anteriormente. En última instancia, se da paso a conclusiones y recomendaciones orientadas a responder el propósito de esta investigación.

Con la realización de este trabajo se buscó comprender los desafíos que enfrentan las PyME de Colombia y Chile en cuanto a cómo gestionar de manera estratégica sus recursos humanos desde un enfoque sustentable. Este proceso ofreció como resultado varios hallazgos que permiten establecer que el éxito de las organizaciones no está dado únicamente por la capacidad que tienen de administrar sus recursos financieros sino en la capacidad de equilibrar sus objetivos considerando a la fuerza laboral como parte de sus políticas de sustentabilidad. Esto quiere decir que, el modelo fruto de esta investigación conlleva a interrelacionar diferentes áreas de la organización como un

sistema que provoca sinergia. Además, contribuye al cumplimiento de expectativas organizacionales enmarcadas en la rentabilidad para los accionistas, exigencias de sus públicos de interés y desafíos globales en lo que la organización puede realizar una contribución efectiva para resolverlos.

Momento 1

El Problema

1.1 Estado de la cuestión

Durante las últimas décadas, la gestión de personas se ha convertido en un tema de mayor análisis, debido al impacto que ejercen los comportamientos de los individuos en su desempeño y, por ende, en el cumplimiento de objetivos organizacionales. La importancia atribuida a los procesos de recurso humano, parte de fortalecer su vínculo con la estrategia de la compañía para atraer, seleccionar y retener a las personas idóneas con capacidades que aporten al crecimiento de la empresa. En este sentido, conocer las necesidades internas y externas de la organización para estructurar un modelo o sistema de gestión del recurso humano se vuelve un proceso esencial que facilita el cumplimiento de metas respecto al personal que contribuirá con sus habilidades y conocimiento, así como la adaptación a los cambios constantes de un mundo globalizado.

Los estudios desarrollados en el área mencionan que la gestión del recurso humano se caracteriza por coordinar actividades relacionadas con la recompensa, selección, manejo de relaciones, administración de recursos, formación y desarrollo (Ahammad, 2017). Según Deloitte (2018), esta gestión puede diseñarse bajo una estructura que parte de subsistemas o funciones que mantienen una

relación entre sí, buscando captar, atraer, emplear, retener, evaluar y desarrollar a individuos en la organización.

No obstante, en el mundo esta forma de gestionar a las personas se está viendo impactada por cambios acelerados provenientes de la cuarta revolución industrial que exigen que las organizaciones reestructuren sus modelos de recursos humanos con el propósito de moverse y adaptarse más rápido a las exigencias del entorno (Deloitte, 2017). Esto quiere decir que, las compañías deben ser conscientes de los retos que deben enfrentar tomando en consideración desafíos como digitalizar los procesos de recursos humanos y cambiar la cultura organizacional hacia un enfoque sustentable.

Por su parte, en Latinoamérica el proceso de administrar el personal se vislumbra mucho más desafiante, debido a la transición que ha tenido que llevar a cabo, es decir, pasar de ser tarea administrativa a contribuir de manera estratégica al desempeño del negocio. En este contexto, los cambios socioeconómicos se presentan de manera constante, exigiendo un alto grado de flexibilidad empresarial y diseño de estrategias corporativas a largo plazo (Deloitte, 2018). Para ello, los perfiles de directores de recursos humanos deben ser diferentes a los propuestos en generaciones anteriores en cuanto a habilidades y experiencia, procurando impulsar un liderazgo que transforme las políticas hacia un compromiso con la sociedad y medio ambiente.

Otro componente a resaltar en la gestión de la fuerza laboral, es el aumento considerable de estudios sobre este tema que se han concentrado en empresas catalogadas como grandes, esto como respuesta a la cantidad de trabajadores vinculados y a los altos índices de rotación

que afectan los niveles de productividad laboral. Sin embargo, en empresas pequeñas y medianas se ha evidenciado una escasa contribución, lo cual podría deberse a limitados recursos económicos dispuestos para este tipo de análisis o a la poca contratación de personal que justifique incorporar un área especializada de recursos humanos (Pantoja-Kauffmann, 2019). Aunque, en ambos casos existe un aporte a comprender esta temática en estos grupos empresariales, hasta el momento siguen siendo escasos los avances que reflejen si las organizaciones están gestionando a las personas bajo un enfoque sustentable.

En este sentido, la sustentabilidad en la gestión del recurso humano constituye una apuesta de las organizaciones de hoy. El interés surge dada la preocupación por minimizar el impacto de sus operaciones, cumplir con normativas o exigencias de los públicos de interés, además de mantener un equilibrio entre objetivos corporativos, económicos, ambientales y sociales. Para conseguir esto, Savitz y Weber (2013) sostienen que una compañía debe incorporar principios de sustentabilidad al punto de convertirse en el ADN de la fuerza laboral y considerarse un lineamiento de gestión tan fundamental como otros objetivos de éxito.

No obstante, pensar en términos de sustentabilidad en las compañías se ha transformado en un reto para los líderes, quienes muchas veces se encuentran con una barrera mental y cultural de sus trabajadores que frena este proceso, dificultando la gestión hacia ese propósito. Por tanto, los departamentos de recursos humanos tienen una función importante que llevar a cabo en la vinculación de la estrategia corporativa y la conducta de los empleados. Razón por la que aconsejan incluir sus propósitos de

sustentabilidad a través del ciclo de vida del colaborador en orden cronológico en donde se relacionan prácticas como reclutamiento, contratación, inducción, capacitación, desarrollo de carrera, compensación, retención, promoción y separación (Savitz y Weber, 2013).

Con base en estos argumentos, se podría mencionar que la situación problema reside en que las organizaciones catalogadas como PyMES tanto en Colombia como Chile se enfrentan a limitaciones que no les permiten invertir en la ejecución de un sistema de personas y con ello, la imposibilidad de identificar un modelo de recursos humanos adaptado a sus necesidades. Esto trae como consecuencia, la no incorporación de un enfoque sustentable acorde a las exigencias de normativas legales y diferentes públicos de interés, causando inconformidad en la fuerza laboral e incumplimientos en los objetivos de la organización. Por tal motivo, se considera relevante repensar la gestión humana dentro de las PyME y se plantea el siguiente interrogante ¿Cómo son los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

1.2.2 Objetivos específicos

Describir los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME de Colombia y Chile.

Identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano de las PyME de Colombia y Chile.

Evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

Crear el modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

1.3 Justificación de la investigación

La organización del futuro se enfrenta a exigentes cambios, especialmente en la gestión de personas que se vislumbra bajo un enfoque sustentable que requiere pensar los efectos a largo plazo que pueden generar las políticas de recursos humanos en los fines económicos, sociales y ambientales de la compañía. Esto genera una necesidad imperante de hacer las cosas diferente y rediseñar procesos que permitan competir a gran velocidad y agilidad para adaptarse a dichos cambios. Tomando en consideración los desafíos que hoy viven las compañías, surge como requerimiento evaluar la gestión de personas desde una orientación sustentable en las PyME de Colombia y Chile, con el fin de contribuir a la permanencia de las empresas en un contexto globalizado y exigente.

Una razón que promueve poner en marcha este proyecto es que la sustentabilidad como política dentro de las organizaciones, aporta desde la gestión del recurso humano a maximizar beneficios procedentes del cumplimiento en los objetivos de desempeño. Esta contribución se refleja en un cambio de mentalidad de toda la organización que permite acelerar iniciativas de sustentabilidad a través del desarrollo de actividades en el ciclo de vida de la fuerza laboral, favorecer el bienestar de los empleados en el trabajo, atraer recurso humano con mayor capacidad, contribuir a la organización en el desarrollo de capacidades necesarias para enfrentar nuevos retos, emprender cambios en la cultura de la compañía y promover la retención de la fuerza de trabajo (Savitz y Weber, 2013).

De igual forma, otro motivo para efectuar esta investigación enmarcada en la Convocatoria Programa de Estancias Postdoctorales en entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI) 2019, N° 848, es atender a las recomendaciones efectuadas en el proyecto de investigación titulado modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable, investigación realizada en convocatoria para investigaciones N° 003 de 2019, del Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE), donde se expone literalmente “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 con el alcance de la investigación, se sugiere ampliar la población de estudio, a fin de desarrollar

objetivos específicos que contemplen relaciones o comparaciones. Asimismo, adaptar y repensar el modelo propuesto en esta investigación a las nuevas perspectivas o tendencias emergentes de la gestión de personas, de acuerdo con la época, escuelas de pensamientos y otros modelos disciplinares de la era actual, vinculando al ser humano como socio estratégico en la organización. A su vez, ampliar el tamaño de la población objeto de estudio, lo que permite estudios comparativos y correlacionales”.

Al respecto se utilizaron las dimensiones e indicadores del proyecto N° 003 de 2019, del CPAE, en cuanto a los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica de talento humano, y modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. Vale la pena mencionar que dichas dimensiones fueron complementadas con una nueva revisión de literatura, contribuyendo a la creación del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

Por tanto, con esta investigación se pretende generar varios aportes. En primer lugar, valorar nuevas propuestas para gestionar a empleados, utilizando conceptos y teorías desde el enfoque sustentable de las PyME de Colombia y Chile. Segundo, orientar a las pequeñas y medianas empresas en la forma en cómo deben gestionar a su fuerza de trabajo para lograr los objetivos organizacionales, otorgándoles un modelo que promueva la ejecución de los subsistemas de recursos humanos. Tercero, aportar metodológicamente mediante la construcción de un instrumento válido y confiable a partir de métodos

científicos que posteriormente pueda ser aplicado en futuros estudios. Y cuarto, estimular la implementación de los sistemas de gestión del recurso humano en las empresas, con el propósito de alcanzar los planes de la compañía y fortalecer la relación individuo-organización en las PyME de Colombia y Chile.

Es así como este proyecto de investigación se enmarca en la línea de investigación innovación y competitividad en las organizaciones, de la sub-línea gestión de las organizaciones, dentro del eje temático modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable, vinculado a la Convocatoria Programa de Estancias Postdoctorales en entidades del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SNCTeI) 2019, N° 848, del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Costa, desde el año 2020 al 2021, en las PyME de Colombia y Chile. Basándose en los referentes teóricos de Cuesta (2017), Ramírez, Chacón y EL Kadi (2018), y Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020).

Momento II

Marco teórico

2.1 Referentes teóricos

2.1.1 Gestión de personas: definiciones, evolución e importancia

La gestión estratégica del recurso humano (en adelante, GERH) emerge como enfoque a finales de los años 70, resultado de incluir conceptos relacionados con planeación estratégica y recursos humanos. No obstante, en el estudio sobre la gestión de personas, se han presentado conflictos conceptuales sobre la diferencia que existe entre los términos de gestión del recurso humano (en adelante, GRH) y gestión estratégica del recurso humano. A este cuestionamiento Kramar (2014), sostiene que la primera respectivamente menciona de manera amplia actividades como selección, capacitación y evaluación de desempeño que se realizan internamente en las organizaciones. Mientras que la segunda, es un enfoque más específico que se orienta por medir el impacto de estrategias de talento humano diseñadas para obtener mejores resultados.

En palabras de Lengnick-Hall et al. (2009), la gestión de recursos humanos es una orientación más funcional dedicada a velar por el cumplimiento de la labor que distingue a un departamento de recursos humanos de otras dependencias, además de enfocarse en aspectos que

orientan el diseño de políticas y prácticas (Martín-Alcázar et al., 2008), mientras que la GERH se orienta hacia la potencialización del capital humano, capacidades estratégicas y desempeño de la compañía a través de la creación de ventajas competitivas.

Para Dolan et al. (2007), la gestión estratégica del recurso humano constituye un elemento de competitividad para las empresas. Por tanto, el diseño de estrategias debe ser coherente y soportado por el recurso humano que posee cada organización. Por su parte, Calderón et al. (2010), sostienen que la gestión humana moderna es mucho más holística porque va más allá de administrar personas para contribuir a los objetivos de la organización por medio del diseño de estrategias y el desarrollo de los individuos.

Bajo esta misma línea, Bohlander y Snell (2008) argumentan que es necesario entender los comportamientos de los colaboradores, si se busca trabajar de manera eficaz. Así como entender los sistemas y prácticas de recursos humanos de los que dispone la organización para alcanzar sus fines estratégicos. Para Ramírez et al. (2019), gestionar al personal consiste en promover el desarrollo de cualidades competitivas que contribuyan a diseñar una estructura organizacional que conlleve a contemplar recursos precisos para alcanzar las metas de la compañía con éxito. Así mismo, proveer a la organización de estrategias que posibiliten permanencia y posición en el mercado, a pesar de los exigentes cambios del entorno.

Para Cuesta (2017), la GERH es el cúmulo de actividades de gestión directiva que impactan al individuo y promueven el mejoramiento continuo a través de la planeación, implementación y control de estrategias

organizacionales y su relación con el entorno. Además, menciona que son tres los aspectos que distinguen a una GERH tales como (1) considerar al individuo como fuente de ventaja competitiva para una organización, (2) comprender que la gestión de personas funciona bajo un enfoque sistémico y por último, (3) propender por conectar la gestión del recurso humano con la estrategia de la compañía.

En este sentido, la GERH ha tomado gran acogida, debido a que incluye al individuo como un recurso de importancia estratégica que a partir de sus comportamientos, habilidades y conocimientos contribuye a potencializar las capacidades de la empresa. Adicional, esta corriente teórica sugiere que para que los trabajadores se conviertan en un recurso valioso, es ineludible plantear un sistema de recursos humanos alineado con la estrategia de la organización que promueva el desarrollo de ventajas (Lado y Wilson, 1994).

En la actualidad, la GERH ha tenido que enfrentarse a entornos más demandantes que requieren un ajuste en su conceptualización. En los últimos años se ha presenciado un gran interés por incorporar principios de sustentabilidad como base para implementar políticas de recursos humanos que otorguen a las compañías habilidades necesarias para conformar una fuerza laboral comprometida, dispuesta a enfrentar los diferentes desafíos globales (López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020).

Prueba de ello, es la creciente investigación en el tema que busca desarrollar sistemas de recursos humanos más sustentables que permitan cumplir con los objetivos económicos, sociales y ecológicos, considerando su impacto dentro y fuera de la organización en un largo plazo

(Ehnert, 2009). En otras palabras, el aporte de la gestión del recurso humano bajo un enfoque sustentable consiste en identificar propósitos más amplios para la GRH, a través de reconocer las complejidades de la dinámica del lugar de trabajo y la necesidad de evitar impactos negativos de las prácticas de gestión humana (Kramar, 2014).

A partir de estos argumentos, se logra evidenciar cómo a través del tiempo el concepto de GERH se ha ido ajustando a entornos globales y competitivos, procurando dar respuesta a grupos de interés cada vez más exigentes en la contribución que deben realizar las compañías. Por tal motivo, se presenta a continuación en la tabla 1 los aportes de varios autores que permiten evidenciar el desarrollo del concepto en el tiempo.

Tabla 1. Evolución del concepto de gestión de personas

Gestión del recurso humano	Gestión estratégica del recurso humano	Gestión estratégica del recurso humano con enfoque sustentable
No hay integración de las diversas funciones. Cada una de las funciones de recursos humanos han evolucionado en relativo aislamiento, con poca coordinación entre las disciplinas (Wright y McMahan, 1992).	Se orienta hacia la potencialización del capital humano, las capacidades estratégicas y el desempeño de la compañía a través de la creación de ventajas competitivas (Lengnick-Hall et al., 2009).	Se define como la gestión de recursos humanos para satisfacer las necesidades óptimas de la empresa y la comunidad del presente, sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades del futuro (Mariappanadar, 2003).

<p>Caracterizada por enfocarse en los aspectos funcionales de las políticas y las prácticas, y por gestionar individuos y pequeños grupos (Martín Alcázar et al., 2008).</p>	<p>Va más allá de administrar personas para contribuir a los objetivos de la organización por medio del diseño de estrategias y el desarrollo de la fuerza laboral (Calderón et al., 2010).</p>	<p>Capacidad de la GRH para sostener la base de recursos humanos desde adentro y contribuir a la viabilidad organizacional. Amplía la noción de éxito estratégico y lleva a considerar cómo equilibrar los efectos a corto y largo plazo (colaterales y de retroalimentación) (Ehnert, 2009).</p>
<p>Es una orientación más funcional dedicada a velar por el cumplimiento de las actividades que distinguen a un departamento de recursos humanos de otras dependencias (Lengnick-Hall et al., 2009).</p>	<p>Asume que las actividades de recursos humanos deben integrarse con los objetivos estratégicos organizacionales y el contexto organizacional (Kramar, 2014).</p>	<p>El patrón de estrategias y prácticas de recursos humanos planificadas o emergentes, destinadas a permitir la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales y al mismo tiempo, reproducir las bases de recursos humanos a largo plazo (Kramar, 2014)</p>
<p>Es un término amplio que se refiere a las actividades asociadas a la gestión de las personas que realizan el trabajo de las organizaciones. (Kramar, 2014).</p>	<p>Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando la relación con el entorno (Cuesta, 2017).</p>	<p>Implica necesariamente el desarrollo de estrategias y políticas de recursos humanos que brinden a una organización las habilidades técnicas y de gestión que necesita e integre los principios de sustentabilidad (López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020).</p>

Fuente: Elaboración propia (2021).

De la evolución del concepto de gestión del recurso humano se pueden extraer varias conclusiones. De manera inicial, cabe mencionar que este enfoque fue concebido bajo una mirada más amplia que abarcaba una serie de actividades administrativas destinadas a cumplir con el propósito de un departamento de recursos humanos. Sin embargo, sus lineamientos y prácticas no se integraban con los objetivos principales de la empresa, creando una

barrera que no permitía comprobar la contribución de esta área en los resultados de la compañía.

Dada la debilidad de este enfoque, se dio paso al concepto de GERH que generaba un aporte mucho más cercano a las necesidades de las organizaciones impactadas por el fenómeno de la globalización y que, por tanto, exigían que las actividades realizadas en la fuerza laboral fueran más significativas, vinculando objetivos de la empresa a los comportamientos esperados de los individuos. Es así como se inició un enfoque más estratégico del recurso humano que enlaza directamente las prácticas de gestión a las metas que persiguen las organizaciones.

No obstante, los retos que enfrenta el mundo como resultado del impacto que ha sufrido la sociedad y el ambiente por la acelerada industrialización, ha conllevado a que la gestión del recurso humano también evolucione. Para esto, se ha incluido en la última década el término de sustentabilidad como parte de un nuevo enfoque para gestionar a la fuerza laboral. La importancia que recae en este nuevo concepto está dada por su contribución a resolver situaciones relacionadas con la escasez de recursos humanos competentes y comprometidos para enfrentar efectos producidos por la operación de las empresas. En este sentido, las organizaciones que deseen tener éxito deben avanzar hacia un modelo sustentable que no solo esté orientado a cumplir con fines financieros, sino que contribuya a impactar positivamente el medio ambiente y la sociedad.

Al respecto se puede concluir que, aunque existe diferencia entre los diferentes conceptos presentados, todos ellos se han preocupado por aportar desde su mirada

a las necesidades de recursos humanos que presentan las organizaciones. Es así como la importancia en estos tiempos está dada bajo un enfoque sustentable que integra la gestión estratégica de talento humano, con el propósito de diseñar estrategias que contemplen efectos económicos, sociales y ambientales que produce la organización, pues de esta forma las compañías podrán ser más competitivas de cara al futuro y manejar adecuadamente presiones de diferentes instituciones o grupos de interés que buscan evidenciar el compromiso de su quehacer empresarial.

2.1.2 Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos

Durante años la gestión estratégica del recurso humano ha promovido diseñar sistemas que permitan cumplir con objetivos organizacionales orientados a obtener resultados de productividad y rentabilidad, además de fortalecer el vínculo empleado-organización que contribuya a desarrollar ventajas competitivas perdurables a largo plazo. Para Anlesinya y Susomrith (2020) esta perspectiva estratégica sugiere que la organización conseguirá mayores beneficios utilizando prácticas agrupadas en sistemas, más que la puesta en marcha de estas de manera individual. En otras palabras, la GERH se enfoca en proponer actividades y políticas para gestionar a la fuerza de trabajo que, alineadas a los objetivos de la organización, permitirán de forma sinérgica alcanzar el éxito (Wright y McMahan, 1992).

Frente a estos argumentos, se puede dilucidar la relevancia de los sistemas de recursos humanos como un área de profundo interés en la consecución de objetivos organizacionales. No obstante, para que esto pueda ser un

hecho real, se ha considerado necesario alinear intereses de la organización con los de la fuerza de trabajo, además de contribuir a la formación de empleados para que puedan enfrentar escenarios competitivos y cambiantes en el sector.

Dentro de la literatura son varios los sistemas de gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos, sin embargo, se mencionan en este texto dos de gran relevancia. El primero es la propuesta realizada por Chiavenato (2011) denominada subsistemas de talento humano, la cual consiste en administrar de forma coordinada recursos tanto humanos como materiales para cumplir con la misión de la compañía, tomando en consideración los subsistemas de integración, organización, mantenimiento, desarrollo y auditoría. El segundo sistema, enfoque AMO (ability, motivation, opportunity) se define como la disposición que tienen las empresas para alcanzar resultados deseados mediante el uso de un conjunto de prácticas de gestión de recursos humanos destinadas a mejorar habilidades, motivación y oportunidades del individuo en la organización (Anlesinya y Susomrith, 2020).

Es así como, bajo la mirada de estas dos propuestas, se puede mencionar que existe una coincidencia caracterizada por potenciar el desarrollo del ser humano dentro de la empresa, con la finalidad de obtener metas organizacionales. Por tanto, el rol de los sistemas de gestión del talento humano consiste en proveer a la compañía de diferentes campos de actuación estratégica en que los directivos deberán enfocarse para alinear intereses de individuos que ingresan y resultados que se esperan conseguir con su desempeño.

2.1.2.1 Subsistemas de talento humano

La gran tarea de los directores de empresas, es administrar los recursos tanto físicos como humanos. Por tanto, existe una creciente preocupación por gestionar efectivamente a las personas que conforman dichas instituciones, además de promover actitudes que impacten positivamente los resultados de la compañía. Es así como durante años, se ha impulsado el diseño e implementación de sistemas de recursos humanos, con el fin de vincular políticas y prácticas que contribuyan a mantener una estrecha relación del individuo con la organización.

La propuesta realizada por Chiavenato (2011), menciona que los procedimientos que se deben llevar a cabo en individuos son: incorporar, ordenar, retener, crear y evaluar la capacidad humana. Por su enlace, un ajuste en uno de ellos impacta en los demás, entregando así cambios en todo el sistema. Para este autor, el proceso de talento humano se compone de cinco subsistemas de (1) integración, (2) organización, (3) mantenimiento, (4) desarrollo, y (5) auditoría. Estos están estrechamente relacionados y son dependientes, lo cual quiere decir que cualquier ajuste que se realice en uno de ellos causaría un impacto en los demás, generando variaciones en los mismos.

Estos subsistemas facilitan que las organizaciones puedan captar, aplicar, mantener, desarrollar y controlar la fuerza laboral. Como lo sostiene Hau-Siu Chow (2012), se convierten en un medio para maximizar las contribuciones de los individuos a la consecución de los objetivos de la empresa. También, vale la pena mencionar que estos

subsistemas se caracterizan por ser situacionales, cambian dependiendo del contexto y obedecen a factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, entre otros.

Tomando en consideración lo argumentado, se puede decir que administrar individuos desde la implementación de subsistemas, constituye un proceso que permite reconocer a los colaboradores como parte del éxito de una organización y que identificar sus conocimientos, habilidades y capacidades en términos económicos para la compañía, permitirá emprender acciones que representen un gana-gana para las partes. A continuación, se explica cada uno de estos subsistemas propuestos por Chiavenato (2011):

2.1.2.1.1 Subsistema de integración

Una función primordial en la gestión del recurso humano consiste en proveer perfiles laborales a las compañías, indispensables para la puesta en marcha de sus actividades. Por este tiempo, identificar individuos que cumplan con los requisitos para desempeñar un cargo, se ha convertido en todo un reto, especialmente porque cada vez son más las empresas que compiten por conseguir la mejor fuerza laboral. Para ello, las compañías estructuran un proceso de reclutamiento que permite atraer a un mayor número de interesados y de esta forma, seleccionar a quienes cumplan con lo necesario para desempeñar responsabilidades y obligaciones de un puesto de trabajo.

En este sentido, el subsistema de integración es responsable de incorporar a los individuos en la organización, incluye ejercicios identificados con el

alistamiento y determinación de las personas, así como su coordinación en empresas autorizadas; está dictado por el directivo de recursos humanos quien está facultado para indagar en la necesidad de personal que requiere la compañía (Chiavenato, 2011). Dentro de este subsistema se llevan a cabo los procesos que se presentan a continuación.

El proceso de reclutamiento de personal contempla actividades llevadas a cabo por la organización para determinar las necesidades de recurso humano presentes o futuras y con una orientación a largo plazo. Según Bohlander y Snell (2008), a través del reclutamiento se puede identificar personas que posiblemente podrían ser parte de la organización en caso de presentarse vacantes de trabajo acordes a estas necesidades. Para que este proceso sea exitoso, la empresa debe propender por encontrar los métodos y herramientas de divulgación apropiadas para que los individuos se interesen por aplicar a los cargos disponibles de la compañía (Mondy y Noe, 2005).

El proceso de selección constituye un análisis de las personas reclutadas con el propósito de identificar al individuo idóneo, capaz de adaptarse y desempeñarse en el cargo disponible. Un tema que preocupa a los directores de empresas es seleccionar a individuos que no contribuyan a consolidar las bases de excelencia de la compañía. Para solventar esta situación, Bohlander y Snell (2008) sostienen que los directores de recursos humanos deben recordar que el objetivo del proceso de selección es maximizar aciertos y minimizar errores en la escogencia de un colaborador, pues estos últimos conllevan a que las organizaciones incurran en pérdidas económicas y de oportunidad.

De esta forma, se puede evidenciar que el subsistema de integración se convierte en un proceso de gran importancia, debido a que permite comprender cómo funciona el contexto en el que opera la organización para dar paso a procesos de selección y reclutamiento. A su vez, recae en él, la responsabilidad de promover vacantes a través de medios llamativos e incorporar personal competente que cumpla con las características necesarias para desarrollar eficientemente sus actividades.

2.1.2.1.2 Subsistema de organización

En la tarea de administrar el recurso humano, no solo basta con reclutar y seleccionar el personal idóneo para desempeñar un cargo, sino que deben existir actividades que contribuyan a que el individuo se adapte rápidamente, cumpla con sus responsabilidades a partir del conocimiento de sus obligaciones y finalmente, sea evaluado por su desempeño. Chiavenato (2011), sostiene que 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. Los procesos que se ejecutan en este subsistema se presentan a continuación.

Diseño de puestos, constituye una serie de actividades y responsabilidades que lo caracterizan y distinguen de los demás cargos. Para Bohlander y Snell (2008), al diseñar un puesto se deben limitar las actividades para evitar duplicidad en la ejecución de tareas o conflictos entre compañeros por malentendidos sobre las responsabilidades. Por su parte, Chiavenato (2011) argumenta que para diseñar un puesto se deben llevar a

cabo cuatro actividades que son: (1) definir tareas y actividades que deberá cumplir la persona seleccionada, (2) forma en que debe llevar a cabo dichas responsabilidades, (3) nivel de jerarquía que precede dicho puesto y sobre el cual tendrá que reportar el cumplimiento de sus tareas, y (4) determinar si existe o no supervisión o relación con subordinados a cargo.

Respecto a la descripción y análisis de puestos, la primera respectivamente, consiste en identificar labores, deberes y responsabilidades que componen un cargo y lo diferencian de los demás. Es necesario que esta actividad proporcione información relevante de un puesto, referente al qué hacen y cómo lo hacen para que los empleados realicen sus funciones de forma exitosa (Mondy y Noe, 2005). La segunda, el análisis de puestos se basa en estudiar el cargo a partir de recopilar información relacionada e identificar lo que este exige para un óptimo desempeño por parte del individuo. Según Gómez-Mejía et al. (2008), este análisis debe contribuir a la construcción de políticas y programas de recursos humanos más eficaces para gestionar personas, además de ser insumo para valorar su quehacer.

La evaluación de desempeño se realiza con el fin de determinar, si las funciones llevadas a cabo por el individuo han sido ejecutadas de acuerdo con el diseño, descripción y análisis del puesto. Para García (2009) es un proceso que determina el rendimiento del empleado de forma general, el cual permite verificar a través de su juzgamiento el aporte que realiza hacia la organización. Mientras que, para Bohlander y Snell (2008) es una oportunidad que permite llevar a cabo tanto procesos de retroalimentación como documentar algunas decisiones administrativas.

Al respecto, se puede decir que es necesario que una compañía cuente con una estructura clara y detallada de cada uno de los puestos que van a desempeñar los individuos que han sido seleccionados para evitar duplicidad en procesos y conflictos en las tareas a realizar. Adicionalmente, se considera relevante que las empresas creen ambientes laborales óptimos con el fin de potencializar las capacidades de la fuerza de trabajo y posterior a ello, evaluar sus resultados frente a las contribuciones realizadas.

2.1.2.1.3 Subsistema de mantenimiento

En estos días en que las empresas buscan concentrar el mejor talento humano posible para cumplir con sus fines organizacionales, no solo basta con atraer, sino que mantener motivados y comprometidos a estos individuos se convierte en todo un desafío para gestionar personas. Al respecto, el subsistema de mantenimiento consigue que los empleados completen los ejercicios de forma idónea y competente al presentar programas de reconocimiento de esfuerzo concentrado que beneficiarán la naturaleza de la información en la compañía. Münch (2014) considera que la limpieza y el bienestar en el trabajo son aspectos relevantes para cuidar a los colaboradores que en muchos casos se ven expuestos a peligros que ocurren debido a la falta de dirección y preparación con respecto a la utilización de procedimientos, equipos y herramientas (Chiavenato, 2011). Dentro de este subsistema se llevan a cabo procesos que se mencionan a continuación.

La remuneración, la cual consiste en retribuir de diversas formas el esfuerzo que realiza el individuo en desempeñar su puesto. Para Bohlander y Snell (2008) el valor que se le debe otorgar a un colaborador está relacionado con la exigencia del cargo en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidad. Por su parte, Gómez-Mejía et al. (2008) manifiestan que las políticas que giren en torno a este tema deben ser percibidas por los individuos como justas, así como deben ser claros los procesos que se establezcan para determinar el nivel de compensación. Con respecto a la remuneración, las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados dos tipos que son: económica como salario o planes de incentivos y extraeconómica, relacionada con aspectos como autonomía o flexibilidad en el horario de trabajo (Chiavenato, 2011).

De acuerdo con los planes de prestaciones sociales, estos tienen como fin proteger física y mentalmente las condiciones del empleado a través de actividades o beneficios ofrecidos por la organización. Para Mondy y Noe (2005), las empresas deben proveer programas de salud, seguridad y bienestar al individuo que contribuyan a disminuir la rotación laboral a partir de la satisfacción de las necesidades personales. No obstante, Dolan et al. (2007), sostienen que ha sido un reto incluir este tipo de retribución indirecta en las empresas, debido a que es tan variada que no se puede esperar que todos los trabajadores la valoren de la misma manera. Como resultado, las organizaciones de hoy solo están ofreciendo prestaciones que sean rentables en la medida en que sean apreciadas por los mismos empleados, debido al incremento de los costes de nómina.

Respecto a la calidad de vida en el trabajo, este proceso abarca el concepto de higiene laboral, el cual tiene que ver con resguardar la salud y seguridad de la fuerza de trabajo para que desempeñe de manera óptima sus funciones. Adicional, contempla posibles riesgos a la salud que puede contraer el colaborador al ejecutar sus tareas en el entorno donde realiza actividades. Para Gómez-Mejía et al. (2008), este proceso debe ser abordado con responsabilidad por directivos de talento humano, debido a múltiples riesgos a que se enfrenta un individuo dentro de la organización desde el riesgo psicosocial hasta una enfermedad o accidente laboral.

Por otro lado, las relaciones con las personas tienen que ver con los vínculos que se generan entre organización, empleados y grupos externos como sindicatos. Incluyen diferentes movimientos de personal como ascensos, transferencias, jubilación y/o finalización del contrato. Y su principal apuesta, es diseñar políticas de relaciones laborales que propendan por mantener un clima saludable dentro de la organización (Chiavenato, 2011).

En este sentido, se observa que la gestión de personas no solo está enfocada en conseguir un esfuerzo de los individuos que permita a la organización alcanzar un mejor desempeño económico, sino que está orientada a mantener comprometidos y motivados a la fuerza laboral para que permanezcan como miembros de la compañía. Esto deja atrás el modelo de hombre económico en donde el individuo realiza sus actividades únicamente por un salario y da paso a una organización que se preocupa por brindar entornos de trabajo seguros en donde cada ser humano se sienta reconocido y contribuya al desarrollo de sus necesidades personales.

2.1.2.1.4 Subsistema de desarrollo

En las compañías no solo basta con ofrecer un entorno de trabajo atractivo y confiable para que el desempeño de las tareas sea efectivo, sino que se deben diseñar actividades que estén relacionadas con el progreso del personal y que sean consideradas por el individuo como un apoyo de la organización para su evolución. El subsistema de desarrollo describe la preparación y promoción de la fuerza de trabajo a través de espacios de instrucción razonables, garantizando que los individuos sean competentes para postularse a puestos administrativos y suplir las necesidades que presenta la organización para su funcionamiento (Chiavenato, 2011). Dentro de este subsistema los procesos que se efectúan se relacionan a continuación.

En la capacitación y desarrollo de personal, se considera indispensable transformar el recurso humano. Conlleva a mejorar el rendimiento actual de una organización y perfecciona las destrezas necesarias de los colaboradores para conseguir propósitos de la compañía (Dolan et al., 2007). Para Bohlander y Snell (2008) los procesos de capacitación constituyen el éxito de una empresa, si se considera como ventaja competitiva al conjunto de conocimientos y experiencias de un individuo que son difíciles de imitar por la competencia. Adicionalmente, los autores sostienen que invertir en capacitación impacta positivamente la rentabilidad, cuando no se pierden de vista las metas y estrategias de una compañía.

Mientras que, en el desarrollo organizacional, se concibe el cambio como un proceso constante en las

organizaciones de hoy en día, el cual promueve que sean cada vez más flexibles los objetivos para alcanzar un desempeño deseado y así mismo, contribuye a que la organización funcione en entornos de constante aprendizaje. Para Chiavenato (2011), una organización que tenga capacidad para adaptarse al cambio debe propender por: (i) establecer una orientación a largo plazo, (ii) emprender un esfuerzo para alcanzar de manera global la eficacia de la empresa y (iii) diagnosticar e intervenir la empresa tomando como base los datos provenientes del proceso de recolección y análisis. Sin duda, mantener a la organización en una posición competitiva privilegiada, requiere de una rápida adaptación al cambio de forma intencional y planeada con anticipación.

Tomando en consideración lo presentado en este apartado, se pone en evidencia la relevancia de los procesos de capacitación y desarrollo al interior de las empresas, con el fin de generar aprendizaje organizacional que permita rápida adaptación al cambio. El ser humano como un individuo que aprende y fortalece sus habilidades, brinda a la compañía todo su conocimiento para desarrollar ventajas que no sean de fácil imitación y adicional, permitan cumplir con sus aspiraciones personales en términos de aprendizaje laboral.

2.1.2.1.5 Subsistema de auditoría

El control constituye un proceso que permite conservar el direccionamiento estratégico y la filosofía de cada compañía. Esto conlleva a establecer responsables de la gestión de personas, encaminados a cumplir con objetivos organizacionales y políticas diseñadas para el buen

funcionamiento de la empresa. Para Chiavenato (2011), el subsistema de auditoría controla que las diferentes áreas de la organización cumplan con sus labores y sean responsables del personal que les compete. Según el autor, esto es posible a partir de incorporar sistemas de información de recursos humanos y vincular prácticas de orden moral con obligación social en la administración de personal. En este subsistema se realizan los siguientes procesos.

Respecto al sistema de información de recursos humanos, cada organización es un sistema complejo que genera datos desde cada área funcional. Desde el departamento de recursos humanos, son numerosas las entradas de información que se tienen para comprender y gestionar al personal de acuerdo con las necesidades de cada organización. Por tanto, este proceso permite a las empresas tomar decisiones a partir del análisis de información que se origina e interrelaciona en bancos de datos y en actividades como reclutamiento, capacitación, evaluación desempeño, administración de salarios, estadísticas de personal, calidad de vida de la fuerza laboral, entre otras (Chiavenato, 2011).

Al mencionar la ética y responsabilidad social, este proceso consiste en el desarrollo de actividades que reflejan un trato justo y objetivo hacia los individuos, además del compromiso de la organización hacia el acatamiento de exigencias establecidas por la sociedad y los derechos de los empleados (Chiavenato, 2011). Para Gómez-Mejía et al. (2008), existe gran discrepancia entre el concepto de ética y lo requerido en términos legales, especialmente cuando se intenta analizar prácticas de talento humano desde una perspectiva global. Bohlander y

Snell (2008) sugieren entender el quehacer de una organización a partir de lineamientos culturales que conlleven a determinar qué es apropiado o no, en el contexto en que opera la compañía.

De este subsistema se puede extraer la importancia de recabar y analizar información que se genera, a partir de gestionar personas en una organización. Esto con el fin de tomar decisiones acordes a las necesidades particulares de cada empresa y que se orientan por sus fines estratégicos y misionales. Así mismo, propender por comportamientos éticos y de responsabilidad social que contribuyan a que una compañía pueda orientar su quehacer bajo esquemas de lealtad y confianza, en donde los colaboradores sientan que su relación con la organización va más allá de una retribución económica por su esfuerzo.

2.1.2.2 Enfoque AMO (ability, motivation, opportunity)

Proponer sistemas de prácticas para gestionar al personal es parte del aporte que la dirección estratégica de recursos humanos ha hecho a la organización en pro de contribuir a un mejor desempeño. Esto quiere decir que, el objetivo de estos sistemas es potencializar esfuerzos de los colaboradores para impactar en la operación del negocio y conseguir los resultados esperados. La perspectiva teórica AMO ha sido considerada una propuesta útil para analizar la gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable (Anlesinya y Susomrith, 2020). Como su nombre lo indica, esta perspectiva identifica 3 dimensiones relevantes tales como habilidad, motivación y oportunidad, que al ser gestionadas a partir de prácticas de talento

humano contribuyen a que los individuos recíprocamente propendan por mejorar el desempeño de la organización (Macky y Boxall, 2007).

Para Boxall (2012) este sistema de recursos humanos funciona porque genera un impacto en las habilidades y conocimiento de la fuerza laboral, además de incrementar la voluntad para que los colaboradores se esfuercen más y puedan poner en práctica sus talentos en la ejecución de su cargo. Para comprender mejor cada una de estas dimensiones se presenta a continuación una explicación.

2.1.2.2.1 Habilidad

Los seres humanos están dotados de diversas habilidades que favorecen su desempeño de manera específica en un cargo. Para Marín-García y Tomas (2016), la dimensión de habilidad está normalmente definida bajo el acrónimo KSA (por sus siglas en inglés knowledge, skills and abilities), su propósito es identificar en el individuo un perfil de ingreso basado en el conocimiento que posee, además de considerar habilidades y capacidades que puede desempeñar requeridas por la empresa. No obstante, Giraldo (2020) sostiene que estos procesos pueden complicarse a medida que las empresas tienen menos presupuesto para contratar y optan por buscar una fuerza laboral con menor experiencia y mínima formación. Para contrarrestar esta situación, la organización puede promover prácticas como capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección, planificación profesional y evaluación de desempeño, que contribuyan en gran medida a desarrollar lo necesario para que el empleado

pueda aumentar su desempeño y cumplir con lo requerido para su cargo (Marín-García y Tomas, 2016).

Para las organizaciones, el reto está en promover el desarrollo de habilidades que añadan valor y contribuyan a alcanzar los niveles de rendimiento esperados. Es así como a través de las prácticas mencionadas anteriormente, se apuesta por potenciar el perfil de los individuos que ingresan a partir de las contribuciones que pueden realizar a la organización para cumplir con los objetivos de la compañía.

2.1.2.2 Motivación

La motivación es un estado del ser humano que le lleva a realizar esfuerzos superiores para cumplir con sus metas tanto personales como profesionales. Para Lozano-Reina y Sánchez-Marín (2019) esta dimensión está directamente vinculada con el deseo de una persona de aumentar su rendimiento y puede clasificarse en dos: motivación extrínseca relacionada con factores externos al individuo como reconocimientos económicos y motivación intrínseca, proveniente de intereses personales del trabajador como la satisfacción (Giraldo, 2020). Desde la gestión del recurso humano, las prácticas basadas en esta dimensión como compensación competitiva, esquemas de incentivos, prácticas de gestión del desempeño, amplios beneficios, promoción y desarrollo profesional y seguridad laboral, contribuyen a crear ambientes de confianza entre el individuo y la organización, con el propósito de que el colaborador realice esfuerzos adicionales para cumplir con las metas de la compañía (Macky y Boxall, 2007).

De esta manera, la motivación se vuelve un propósito clave en las políticas del departamento de recursos humanos. Las prácticas mencionadas anteriormente se convierten en un vehículo que permite alinear la motivación de los individuos con los objetivos del negocio para lograr resultados esperados, además de deducir los altos índices de rotación y absentismo en las empresas.

2.1.2.2.3 Oportunidad

Dentro del enfoque AMO, no basta con que el individuo tenga habilidades para desempeñar un cargo y motivación necesaria para realizar esfuerzos que le permitan avanzar hacia sus metas. Sino que la organización también debe proveer al colaborador, oportunidad para desarrollar su potencial y poner en práctica su conocimiento, habilidades y demás elementos de su perfil en el desempeño de su cargo (Macky y Boxall, 2007). Desde estos argumentos, se han propuesto algunas prácticas que contribuyen a potenciar esta dimensión como prácticas de participación de empleados (círculos de calidad, trabajo en equipo, equipos auto dirigidos, contribución en las decisiones) prácticas de intercambio de conocimiento (intercambio de información, sistema de sugerencia o quejas), prácticas de diseño de trabajo (descripción de funciones, apoyo de profesionales de recursos humanos, rotación laboral, condiciones favorables) y prácticas de mejora de la autonomía (autonomía, flexibilidad laboral) (Giraldo, 2020).

Frente a las prácticas que promueven la oportunidad de desarrollar en los individuos todo el potencial que tienen para dar en la organización, se expresa que es necesario

que los departamentos de recursos humanos construyan rutas bajo escenarios de participación que permitan ver diferentes capacidades de la fuerza laboral y su posible aporte a los resultados de la compañía. Bajo este esquema, se hará más viable incorporar nuevas funciones laborales o diseñar planes acordes a los requerimientos de la organización.

Al respecto, se puede mencionar que el enfoque AMO es una de las perspectivas teóricas más aplicadas en el contexto empresarial, debido a que logra desarrollar en el individuo habilidades y motivación indispensables para obtener los propósitos de la organización, pero también, le confiere oportunidades para evolucionar y cumplir con sus expectativas personales y profesionales. En la literatura de gestión estratégica del recurso humano (Wright y Kehoe, 2008), este enfoque se muestra como un gran propulsor del compromiso de la fuerza laboral hacia la organización puesto que los empleados perciben que la empresa invierte en ellos y así mismo, buscan corresponder con su esfuerzo para alcanzar las metas.

2.1.2.3 Niveles estratégicos

Dentro de las compañías se han establecido niveles estratégicos para diseñar metas organizacionales y proyectar con mayor propiedad los resultados que se esperan, de acuerdo con los recursos y capacidades que se poseen. Durante años, trazar estrategias para alcanzar una ventaja competitiva se ha convertido en un desafío de cada director de empresa que busca a través de su gestión, impactar positivamente en la rentabilidad de la organización, además de alcanzar mejores posiciones en el

mercado. Bajo la mirada de Tarziján (2019), la estrategia puede ser de tipo competitivo o corporativo. La primera respectivamente trata de analizar cómo compete en el mercado cada unidad de negocio que forma parte de la organización. Mientras que la segunda, distingue tipos de negocios y mercados en que la organización deberá competir.

Con respecto al recurso humano, la gestión estratégica obtiene gran relevancia debido a su contribución en crear valor para las empresas, al concebir al individuo como fuente potencial de ventaja competitiva a través de la puesta en marcha de sus conocimientos, habilidades y destrezas en favor de resultados organizacionales (Ramírez et al., 2018) Tomando como referente a Cuesta (2017), los niveles estratégicos constituyen actividades a desarrollar y objetivos a alcanzar según los niveles de la empresa, Para el autor, estos podrían clasificarse en nivel corporativo, nivel de negocio y nivel funcional. En los siguientes apartados se explican con mayor detalle cada uno de estos.

2.1.2.3.1 Estrategias de nivel corporativo

La estrategia corporativa favorece la comprensión del contexto en que compete la empresa, definiendo las actividades en que la organización deberá participar, además de establecer recursos (físicos, financieros, técnicos y humanos) y capacidades necesarias para cumplir con las metas propuestas (Cuesta, 2017; Ramírez et al., 2018). Para Wheelen y Hunger (2007), son tres aspectos a contemplar en este nivel estratégico: (1) decidir hacia dónde encaminar la empresa, si hacia el crecimiento,

estabilidad o reducción de las actividades que desarrolla; (2) analizar industrias o mercados en los debería participar la empresa, además de coordinar el efectivo entre las unidades de negocio; y (3) establecer la manera en que se articulan actividades, se desarrollan capacidades y se distribuyen recursos entre las unidades de negocio para que exista sinergia corporativa.

Como se observa, este tipo de estrategia marca el rumbo general de la compañía. Cada unidad de negocio que compone la empresa debe tener claridad en cuáles son los recursos y capacidades que posee, con el propósito maximizar el valor que permite ocupar posiciones privilegiadas en el mercado. En suma, la estrategia corporativa está directamente asociada a las ventajas competitivas que la empresa decida crear para cada negocio que la compone y de los objetivos generales que persigue la organización.

2.1.2.3.2 Estrategias de nivel de negocio

Esta estrategia se basa en identificar diferentes capacidades que tiene la organización y que le permitirá competir de manera importante en el mercado con diversas unidades de negocio que constituyen la compañía (Cuesta, 2017; Ramírez et al., 2018). Para Wheelen y Hunger (2007) la estrategia de negocio puede ser competitiva cuando se busca posicionarse en el mercado para lograr una ventaja; o puede ser cooperativa cuando en alianza con otra(s) compañía(s) se busca obtener la delantera frente a los competidores. A este argumento se le suma Jiménez et al. (2009), quienes sostienen que este nivel estratégico

permite sentar las bases mediante las cuales la organización logrará crear y mantener la ventaja competitiva.

De este tipo de estrategia se puede decir que es utilizada comúnmente en empresas que poseen diferentes unidades de negocio puesto que diseñan su propia estrategia y definen productos que van a ofrecer a mercados que quieren llegar. Si la organización es pequeña o la empresa no tiene diversos negocios, esta estrategia tiende a superponerse con la estrategia de nivel corporativo.

2.1.2.3.3 Estrategia de nivel funcional

Entender que estrategias deben llevarse a cabo en cada área funcional para conquistar los propósitos de la organización, es una de las claves para respaldar de forma sinérgica la estrategia de nivel de negocio. Para Freije y Freije (2009), la estrategia funcional consiste en conocer los recursos que poseen cada función y utilizarlos de forma eficiente al servicio de la unidad de negocio. Además, se ocupa de favorecer al perfeccionamiento de la ventaja competitiva teniendo en cuenta el lugar de operación de la organización, lo cual significa que, si la empresa hace presencia en diversos mercados, la estrategia en cada nivel funcional deberá ser adaptada a las características de ese contexto.

Frente a este tipo de estrategia, se resalta la importancia que ocupa cada una de las áreas de marketing, finanzas, investigación y desarrollo, operaciones, compras, logística, recursos humanos, tecnología de información que contribuyen al quehacer de la organización. Esto quiere decir que, el componente estratégico está dado por la

operatividad que se lleva a cabo entre las diferentes actividades funcionales y el compromiso orientado hacia el cumplimiento de las metas de la compañía.

2.1.2.4 Niveles estratégicos con enfoque sustentable

Con los cambios estratégicos que efectúan las compañías para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado, es cada vez mayor la importancia que se atribuye a la sustentabilidad como un enfoque de gestión. En este sentido, se ha dado gran relevancia a que las empresas se concentren en diseñar estrategias que repercutan en el desempeño económico, social y ambiental de actividades que realizan para fabricar bienes y servicios.

Frente a cómo ha sido abordado el tema de sustentabilidad en las organizaciones, autores como Dyllick y Muff (2016), sostienen que aún existe una gran desconexión entre las actividades que ejecuta la empresa y lo que el estado, el medio ambiente y la sociedad requieren. Para dar respuesta a esta discrepancia, López-Cabrales y Valle-Cabrera (2020), desarrollaron una propuesta de 4 niveles estratégicos que explican el grado en que la organización decide posicionarse bajo un enfoque sustentable y mencionan que la compañía podría moverse de un nivel a otro si deciden cambiar su estrategia corporativa sustentable. A continuación, se explica la propuesta realizada por estos autores.

2.1.2.4.1 Estrategia reactiva

Hoy en día, aún existen organizaciones que no desarrollan una gestión estratégica basada en crear ventaja competitiva. Esto ha conllevado a que muchas compañías no consideren los efectos positivos que trae vincular la estrategia con la sustentabilidad empresarial. Para López-Cabrales y Valle-Cabrera (2020), las empresas que se clasifican en este grupo se dedican a reaccionar ante exigencias del mercado con el propósito de mantener su posición, pero sin ningún tipo de planificación en sus actividades tanto económicas como sociales. Esto va en contravía de lo expuesto por Savitz y Weber (2013), quienes sostienen que el desempeño de las empresas de hoy deben garantizar a las futuras generaciones un planeta habitable, además de una sociedad más libre y humana.

En este caso, se puede decir que este tipo de compañías no consideran dentro de su gestión cumplir con normas referentes al tema sustentable que se relacionan estratégicamente con los objetivos que persigue la empresa. En otras palabras, se limitan a contrarrestar diferentes efectos que produce el no operar bajo esta iniciativa, además de desaprovechar la creación de valor a largo plazo que este enfoque puede ofrecer a sus accionistas.

2.1.2.4.2 Estrategia de cumplimiento

Muchos de los líderes empresariales reconocen que, aunque la sustentabilidad es un desafío, también es un requisito para la estabilidad de la compañía en el largo

plazo. No obstante, muchos de estos directores realizan su gestión considerando las exigencias legales en materia económica, ambiental y social (Adams et al., 2016), es decir, se limitan a gestionar de manera única aquellas actividades que son exigidas por ley. Para López-Cabrales y Valle-Cabrera (2020), las compañías que funcionan estratégicamente bajo esta mirada siguen persiguiendo su principal fin que es obtener mayor rentabilidad para sus accionistas, sin tener en cuenta que bajo el enfoque sustentable podrían mejorar el desempeño financiero al reducir el desperdicio, minimizar el riesgo y mejorar la eficiencia (Savitz y Weber, 2013).

Para este tipo de empresas, la sustentabilidad es vista como un mero requisito, es decir, no se establece como un pilar orientador para instaurar una visión empresarial a largo plazo que proyecte a la compañía y la catapulte como un referente de gestión. Sino que utiliza sus recursos para seguir operando bajo el principio de rentabilidad, desperdiciando la oportunidad de crear valor y adaptarse para competir de cara al futuro a través de sus ventajas.

2.1.2.4.3 Estrategia de análisis

Para muchas de las organizaciones, las estrategias que se diseñan parten del análisis que se realiza a los competidores, con el propósito de ocupar posiciones mucho más privilegiadas a través del desarrollo de ventajas competitivas. En este caso, la estrategia de análisis consiste en que las organizaciones actúan como imitadoras de su competencia aplicando o adaptando sus políticas, con el fin

de no perder posición en el mercado y buscando el equilibrio entre las inversiones que realiza y el triple resultado enfocado a lo económico, social y ambiental (López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020). Esto quiere decir que, las compañías en muchos casos se ven presionadas a ir más allá de lo reglamentario, especialmente porque incorporar sustentabilidad en la organización puede atraer clientes y socios comerciales que desean establecer negocios con empresas que tengan el mismo sentido de compromiso por el ecosistema y las personas (Savitz y Weber, 2013).

De este tipo de organizaciones se puede decir que es muy importante la imagen que proyectan ante sus públicos de interés. De ahí que, buscan superar cualquier tipo de exigencia o presión, comparándose y actuando de forma similar a su competencia. El no poder cumplir con las exigencias en materia de sustentabilidad genera gran rechazo de parte de estos públicos y, por tanto, la posibilidad de ocupar una posición inferior en el mercado frente a sus adversarios.

2.1.2.4.4 Estrategia proactiva/innovadora

Las organizaciones que adoptan este enfoque estratégico se caracterizan por tener una visión a largo plazo que anticipa acciones sustentables necesarias y que van más allá de cumplir con normativas legales. Este tipo de empresas busca apoyarse en la innovación para responder a diferentes necesidades que presentan sus grupos de interés y que, además, les permita generar un impacto positivo en el triple resultado orientado a lo económico, social, ambiental (López-Cabrales y Valle-Cabrera, 2020).

Como lo expresa Adams et al. (2016), la innovación encaminada a la sustentabilidad conlleva a cambiar valores y filosofía de una organización que contribuyan a desarrollar actividades y diseñar productos que creen valor social, ambiental y con los que se puedan obtener un rendimiento económico que beneficie a la compañía. Adicional, se establece que las estrategias proactivas ambientales, benefician en términos de reputación empresarial, preferencias por los clientes y mayor capacidad organizativa a las compañías que las ponen en marcha (Aragón-Correa y Rubio-López, 2007).

En suma, este tipo de empresas van más allá de lo sugerido por la ley, es decir, su perfil proactivo e innovador conlleva a crear escenarios futuros en los que se proyectan y, por tanto, puedan prepararse para enfrentarlos. Además, se preocupan por crear ambientes laborales en donde puedan desarrollar sus políticas de sustentabilidad bajo la aceptación de la fuerza de trabajo, entendiendo que es un aspecto decisivo para la competitividad empresarial.

2.1.2.5 Nivel superficial de sustentabilidad

La GERH de las compañías en un entorno cambiante y globalizado, requiere políticas que reconozcan como administrar la fuerza laboral bajo un enfoque sustentable, relacionadas con los requerimientos empresariales para mantener capacidades competitivas. Actualmente, el talento humano es pensado como un recurso con valor tangible e intangible constituido por competencias que le dan un sentir al quehacer de la organización frente a sus públicos de interés. En este sentido, la estrategia de talento

humano sustentable se puede definir como “un esquema de estrategias y prácticas de recursos humanos planificadas o emergentes, destinadas a permitir la consecución de objetivos económicos, sociales y ambientales y al mismo tiempo, reproducir las bases de recursos humanos a largo plazo (Kramar, 2014, p. 1084). Por su parte Mariappanadar (2003), sostiene que la estrategia sustentable se enfoca en satisfacer las necesidades de la organización y la comunidad del presente, sin comprometer la capacidad de dar respuesta a las necesidades del futuro.

Parar Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020), la gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable es un asunto que articula los subsistemas de talento humano, aportando gente con capacidades distintivas al perfeccionamiento de cualquier compañía indistintamente de su naturaleza y principios, estableciendo una triangulación de los factores: ambientales, sociales y económicos, desarrollando nuevas prácticas para hacer las cosas con la optimización de los recursos, elementos y capacidades, obedeciendo al soporte administrativo y operacional de la gestión humana, favoreciendo la transferencia de conocimiento e innovación, garantizando un abordaje integral del humano tanto personal como laboral, favoreciendo la creación de valor en la cadena productiva, ostentando propiedades tangibles e intangibles, adaptado a las necesidades del entorno (tabla 2).

Tabla 2. Particularidades de la gestión estratégica de 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.

Conducir y vincular la estrategia organizacional hacia los métodos innovadores de trabajo sustentables.

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

Atraer, seleccionar y retener talento humano competitivo que impacten los factores: ambientales, sociales y económicos, de manera favorable e innovadora.

Fuente: Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020).

De acuerdo con lo presentado anteriormente, se establece la relevancia que toman los factores ambientales, sociales y económicos como particularidades de la gestión estratégica de talento humano desde el enfoque sustentable. Esto se soporta en lo desarrollado por Elkington (1997) quien sostiene que el éxito de una organización a largo plazo debe darse a través de un balance entre los beneficios económicos, el cuidado del medio ambiente y la responsabilidad con la sociedad (Ehnert et al., 2014). En este sentido, Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020) proponen que el nivel superficial de la sustentabilidad sea abordado a partir de estos factores que se explican con mayor detalle a continuación.

2.1.2.5.3 Factores sociales

La relevancia que se le confiere al ser humano como actor principal en una organización es cada vez mayor. Esto como respuesta a que el impacto que tiene una empresa en la sociedad no es únicamente hacia sus empleados sino también hacia los públicos con los que interactúa directa (clientes, proveedores) o indirectamente (comunidad). Según Savitz y Weber (2013) el factor social relacionado con la sustentabilidad tiene que ver con hacer negocios tratando a las personas con respeto, justicia y preocupación por su bienestar. Además, de propender porque la vida de los individuos mejore de manera material y de cualquier otra forma. Para que esto se dé, Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020), sugieren que es fundamental respetar los derechos humanos definidos como derechos inherentes a todas las personas (Naciones Unidas, 2016). Dentro de estos, se encuentra el derecho político que hace relación al derecho a la libertad y seguridad de la persona, a la libertad de pensamiento, conciencia y religión, a la vida privada, a la opinión y expresión.

Así mismo, los derechos económicos que se clasifican en derecho a trabajar, a condiciones equitativas de trabajo y satisfactorias, a organizar sindicatos y asociarse a ellos, a la salud, entre otros. De igual forma, el derecho cultural que concierne a ser parte de la vida cultural, a disfrutar del avance científico y de sus aplicaciones, a la protección de la propiedad intelectual y a la libertad indispensable para la investigación científica y la actividad creadora. Y el derecho de género que consiste en la no discriminación de un

individuo por la expresión de su sexualidad (Naciones Unidas, 2016). Finalmente, se busca desde estos factores apoyar las iniciativas que apunten a la conservación de las tradiciones y del patrimonio, entendido como todos aquellos elementos categorizados en representaciones, expresiones y conocimiento que caracterizan a las comunidades y se consolida como parte de su patrimonio cultural (UNESCO, 2003).

Tomando en consideración el análisis realizado a los factores, se puede decir que una organización capaz de crear un vínculo entre la gestión del recurso humano y sus objetivos de sustentabilidad basados en obtener resultados económicos, sociales y ambientales puede crear ventajas competitivas duraderas y contribuir a un cambio positivo en la mentalidad de aquellas compañías que siguen persiguiendo sólo la rentabilidad para los accionistas. En otras palabras, el fin de las compañías en la sociedad podría ir más allá de la elaboración de productos tangibles e intangibles, si decidieran construir una relación entre el desempeño económico y el desempeño en términos sociales y ambientales que a su vez permita a las empresas manejar las diferentes exigencias de un mercado global.

2.1.2.6 Modelos de gestión estratégica de talento humano

Dentro de la literatura de recursos humanos han surgido diversas propuestas de gestión de personas que abordan necesidades de las compañías en diversos momentos y contextos empresariales. Esto como resultado a un cambio de paradigma frente al papel del ser humano en la

organización, en donde inicialmente era tomado como un recurso que contribuía a la productividad, frente a los actuales argumentos que destacan al individuo como un ser dotado de talento que contribuye a la creación de valor para las empresas. En este sentido, se hace necesario reconocer diferentes propuestas existentes y para esto, Sukier, Ramírez, Parra, Martínez, Fernández y Lay (2020), mencionan una serie de modelos, seleccionados en la investigación en curso, los cuales se presentan a continuación.

2.1.2.6.1 Modelo de Besseyre Des Horts

Este modelo se enfoca en el papel relevante del departamento de recursos humanos en la incorporación de competencias empresariales que se enmarcan en saber, saber hacer, saber estar de los colaboradores de la organización. Para Besseyre Des Horts (Besseyre Des Horts como se citó Aduna et al., 2017) las competencias se pueden promover a partir de prácticas que se orienten bajo los siguientes lineamientos: (a) adquisición, esto tiene que ver con definir puestos y perfiles para cubrir esta necesidad dentro de la compañía. Así mismo, contempla clasificar las competencias de acuerdo con la importancia que cada una merece, (b) estimulación, se establece un nivel de retribución justo y motivador a partir de los resultados y que, además, permita mejorar las condiciones de trabajo de individuos, y el (c) desarrollo, esto quiere decir que dentro de la organización se debe promover la formación, información y comunicación que provenga de los análisis que se realicen tanto internos como externos y que

respondan a los objetivos de adquisición, estimulación y desarrollo de los recursos humanos.

Por otro lado, vale la pena decir que este modelo se caracteriza por considerar la gestión de recursos humanos como un aspecto primordial de la gestión estratégica de las organizaciones, en donde el individuo deja de considerarse un coste para constituirse en un recurso que puede potencializarse para contribuir al desempeño de la empresa. En otras palabras, el individuo al ser incorporado a la organización tiene posibilidad de ser motivado para desarrollar nuevas habilidades que cumplan con los requerimientos de la empresa.

2.1.2.6.2 Modelo de Werther y Davis

Este modelo parte del concepto de sistema, en donde las funciones que se realizan en áreas y departamentos que conforman una organización presentan una relación directa entre sí. Para Werther y Davis (2008), es necesario entender la administración de personal en términos de sistemas, debido a que existen aspectos que impactan la gestión y que constituyen un reto para la organización. De igual forma, señalan que cada compañía debe establecer con claridad los objetivos clasificados en sociales, organizativos, funcionales y personales, para posteriormente evaluar acciones que se llevarán a cabo.

Este modelo de administración del recurso humano está compuesto por siete subsistemas que se relacionan entre sí y, por tanto, cada uno tiene la capacidad de influir en los otros. Los subsistemas mencionados por Werther y Davis (2008), son (a) fundamentos y desafíos, los cuales

constituyen retos para la gestión del recurso humano como la globalización del comercio, la competencia, las exigencias de gobiernos y consumidores, además de procurar administrar el personal de forma que puedan alcanzar la eficiencia, siendo responsables socialmente, (b) planificación y selección, el cual hace referencia a que toda organización debe contar con información que le permita gestionar y tomar decisiones frente a su fuerza laboral. Esto quiere decir que, la planeación de actividades para conocer perfiles, características de los cargos y la necesidad de personal a futuro, debe estar dada a partir de estimaciones cercanas que los lleven a ser eficientes en la administración del recurso, (c) desarrollo y evaluación, contempla hacer un diagnóstico que pueda orientar las necesidades de capacitación y desarrollo, con el objetivo de apoyar la productividad de los integrantes de la compañía. Además, verificar a través de evaluaciones de desempeño, la contribución de los colaboradores hacia la organización, (d) compensación y evaluación, relacionada con la motivación que se convierte en el vehículo para que los individuos aporten a la consecución de los objetivos organizacionales. En este caso, se busca que la compensación sea justa a través de salarios o de otros mecanismos como las prestaciones en donde se busca promover espacios seguros y proteger a los miembros de cualquier tipo de riesgo.

(e) Relaciones con el personal y valoración de la cultura organizacional, el cual considera la satisfacción del personal como factor relevante en la productividad de la empresa. Por tanto, el departamento de recursos humanos debe garantizar que las personas estén satisfechas con su trabajo y promover entornos de confianza para resolver

problemas individuales o interpersonales, (f) relaciones con el sindicato, el cual establece que la organización debe promover relaciones cordiales con los diferentes públicos, especialmente con sindicales, a fin de establecer estrategias que otorguen un gana-gana para la empresa y el personal, y (g) perspectiva general de la administración de personal, en la que a través de la retroalimentación se busca obtener datos que proporcionen alternativas para mejorar el desempeño del personal que conlleven a realizar cambios para bien en las condiciones de la fuerza de trabajo.

Esta propuesta se enfoca en concebir la organización como un sistema que entrelaza objetivos corporativos y funcionales, además de permitir alcanzarlos de forma simultánea. Para esto, los directores de recursos humanos deben promover la mejora continua de los procesos que propendan por perfeccionar los aportes que los individuos hacen a la organización y de esta forma, favorecer al incremento de la productividad laboral.

2.1.2.6.3 Modelo de Arnoldo Hax

En este modelo se destaca el contexto empresarial como conductor en la ejecución de un sistema de gestión del recurso humano. Para Aduna et al. (2017), las políticas que diseña cada organización en su entorno son propias y pueden impulsar o limitar el diseño correcto de dicho sistema. Esta propuesta se concentra en formular un eficiente sistema de recursos humanos a partir de aspectos (Hax, 1992, como se citó en Aduna et al., 2017), como planear de forma general en la organización, llevar a cabo procesos adecuados para realizar nombramientos en la compañía, incentivar la planeación que promueva el

crecimiento y desarrollo bajo mecanismos de control, contribuir a que las personas que se incorporen a la organización puedan crecer y desarrollarse en ella, tomar medidas frente a situaciones en que se presenta disminución del rendimiento, rotación, retiros, entre otros, con el fin de intervenir a través de nuevas alternativas de crecimiento o de separación de las personas de su cargo; y reclutar personas con habilidades requeridas para la ejecución de nuevos cargos, así como planear las necesidades del recurso humano para cubrir vacantes cuando sea demandado.

Este modelo se concentra en la importancia de conocer la organización en general para poder realizar la planeación del recurso humano de manera que cubra los requerimientos de cada cargo y asegure la operación de la organización. Así mismo, considera la capacitación como un medio para aumentar la eficacia de la empresa, puesto que lleva a que los colaboradores puedan crecer a partir de planes destinados para su aprendizaje y desarrollarse en ella.

2.1.2.6.4 Modelo del CIDEC

En este modelo denominado CIDEC (Centro de investigación y documentación sobre problemas de la economía, el empleo y las cualificaciones profesionales), el plan estratégico de la compañía y la cultura organizacional son la base para diseñar políticas y objetivos de recursos humanos. Según Aduna et al. (2017), de esta manera se pueden integrar diferentes actividades como la planificación que consiste en abastecer a la organización de la fuerza laboral necesaria para el futuro y establecer los

procesos para lograrlo (Bohlander y Snell, 2008), la organización como la manera de administrar los recursos y coordinar actividades para cumplir con las metas de la compañía (Münch, 2007), la selección como un proceso que consiste en recopilar la información de los postulantes y del individuo que deberá ser contratado (Dolan et al., 2007), el desarrollo que consiste en ampliar habilidades de los individuos para que adquieran responsabilidades futuras dentro de la organización (Bohlander y Snell, 2008), la valoración, para lo cual se deben diseñar diferentes maneras de medir el desempeño en los colaboradores que permitan ver su contribución hacia la organización (Alles, 2014), la recompensa considerada como el conjunto de retribuciones que recibe un individuo por el trabajo que realiza en términos salariales, prestaciones sociales o retribuciones indirectas (Gómez-Mejía et al., 2008), las relaciones sociales y laborales, las cuales tienen que ver en primera medida con el trato justo que la organización da a los colaboradores (Gómez-Mejía et al., 2008) y, en segundo lugar, la relación entre la empresa y la representación colectiva o sindical de sus colaboradores (Dolan et al., 2007), y el control como proceso que permite evaluar los resultados con el fin de establecer mejoras y garantizar el alcance de las metas (Münch, 2007).

Con base en estos aspectos, el modelo CIDEDEC busca una integración de los objetivos de la compañía con los objetivos que persigue el sistema de recursos humanos, donde la comunicación sea el eje y a través de ella, se propicie el crecimiento y desarrollo de los colaboradores que hacen parte de la compañía. Para Aduna et al. (2017), el trabajo exitoso de esta propuesta radica en la fluidez que se

presenta en el manejo de la información, además de la calidad en las relaciones dentro y fuera de la organización.

2.1.2.6.5 Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)

Durante años los modelos de recurso humano se caracterizaron por describir y conceptualizar las actividades, sin considerar la organización como un sistema en donde la interrelación de los procesos generaba sinergia necesaria para contribuir al éxito de la organización a través de la gestión de personas. Para suplir este vacío Cuesta (2017), analiza diferentes propuestas, inclinándose por la propuesta de Beer et al. (1989, citado en Cuesta, 2017), quienes consideraban como aspecto central de su modelo, la influencia en individuos y la relación con otras áreas denominadas sistemas de trabajo, flujo de recursos humanos y sistemas de recompensa.

Es así como Cuesta (2017), partiendo de estos elementos desarrolla el modelo DPC (diagnóstico, proyección y control) tomando como eje de las políticas de recursos humanos, al individuo, su nivel educativo y su desarrollo. A diferencia de la propuesta realizada por Beer y colaboradores, el autor le adiciona a este modelo, el proceso de auditoría que permite diagnosticar y proyectar la gestión del recurso humano, esto quiere decir que, utiliza la tecnología *action-research* que consiste en realizar un proceso de investigación que a partir del diagnóstico e interpretación permite proyectar y transformar procesos, siendo consecuentes con la estrategia de la compañía. Para el autor este modelo se compone de (a) factores de

situación, catalogados como la base fundamental dentro de modelo, en donde el ser social determina la conciencia y también las políticas de recursos humanos a definir, (b) partes interesadas, las cuales se relacionan con el interés que tienen cada uno de los grupos relacionados con la organización porque de esta manera, se pueden diseñar las políticas de personal que permitan alcanzar los propósitos de la organización, (c) políticas de recursos humanos, definidas como las líneas de acciones a llevar a cabo que guardan relación con la dirección estratégica asumida por la organización, y (d) resultados, los cuales se enmarcan en el cumplimiento de las cuatro “C” que son compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces y su correspondencia con los lineamientos de recursos humanos. Esto quiere decir que, hasta qué punto las políticas de administración de personal aumentan el compromiso del individuo hacia la organización o permiten atraer personas con habilidades idóneas para ocupar un cargo, o si existe congruencia entre las políticas y la gerencia o si se da la eficacia de los costos frente a la implementación de cada política.

Al respecto de lo señalado en este modelo, se puede decir que es relevante que la aplicación se realice tomando en consideración las necesidades y características de cada compañía. Esto como resultado al diagnóstico que se lleve a cabo en un primer momento y entendiendo que su aplicación es dinámica y, por tanto, produce diferentes cambios en el tiempo, acordes a las exigencias de la fuerza laboral y del mercado.

2.1.2.6.6 Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable de Sukier, Ramírez y Parra

Entender que las organizaciones de hoy están gestionando a las personas de forma sustentable, se está convirtiendo en un desafío para los departamentos de recursos humanos, especialmente por la integración de la estrategia empresarial que promueve la creación de valor para los accionistas y las oportunidades de contribuir en términos ambientales y sociales desde la gestión empresarial.

En este sentido, desarrollar modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable se convierte en un camino para llegar a un equilibrio en donde la organización se centra en la capacidad para resolver problemas a partir del reconocimiento de oportunidades y amenazas que se manifiestan en el contexto empresarial. Además, propende porque las compañías sean capaces de adaptarse a contextos competitivos e innovadores, cumpliendo con las exigencias del mercado (Sukier, Ramírez y Parra, 2020). El modelo desarrollado por Sukier, Ramírez y Parra (2020), está compuesto por diferentes elementos que dan un sentir a esta gestión sustentable de personas dentro de las organizaciones. En la tabla 3, se presentan los indicadores que dan estructura a la sistematización del modelo.

Tabla 3. Sistematización de la estructura del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

Estructura del Modelo	Indicadores del Modelo	Descriptor
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.
Líneas de acción y apoyo.	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.
	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.
Generación de valor sustentable.	Sustentabilidad.	Genera aportes económicos, sociales y ambientales, tanto tangibles como intangibles.

	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.
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.

Fuente: Tomado de Sukier, Ramírez, y Parra (2020, p. 90-91).

Como se indica en la tabla 3, el modelo propuesto por Sukier, Ramírez, y Parra (2020), está estructurado bajo cinco aspectos que son gestión estratégica de talento humano sustentable, líneas de acción y apoyo, competitividad e innovación, generación de valor sustentable y mentoría. Esta propuesta contribuye a repensar la gestión dentro de las organizaciones tomando diversos elementos que comprometen su actuar y dan un sentir a su operación. En este caso, se puede observar que no solo las personas merecen un reconocimiento en los modelos con enfoque sustentable, sino que las compañías deben procurar el desarrollo de estudios de orden académico que fortalezcan los modelos de negocios,

además de establecer vínculos con redes de investigación y comunidades para mantener el equilibrio en términos económicos, sociales y ambientales.

2.1.2.6.7 Modelo de Aust, Matthews y Muller-Carmen

De acuerdo con las exigencias a las que se enfrentan las organizaciones por parte de la comunidad en general para que su enfoque sea más sustentable, los departamentos de recursos humanos deben a su vez, contribuir a que esto sea posible desde las políticas y prácticas que diseñan para gestionar la fuerza de trabajo. Para Savitz y Weber (2013), el siglo XXI se está convirtiendo en una era en donde las empresas son más conscientes de la responsabilidad que tienen del impacto social y ambiental de su operación, así como de su éxito financiero.

De acuerdo con esto, Aust et al. (2020) realizan una propuesta para gestionar a las personas. Para ello, se basan en la tipología de sustentabilidad empresarial diseñada por Dyllick y Muff (2016) y realizan su propia clasificación de cuatro dimensiones que posteriormente da origen a cuatro tipos de gestión de recursos humanos sustentables. Las cuatro dimensiones mencionadas son perspectiva organizacional que se relaciona con una perspectiva de adentro hacia afuera denominada enfoque del negocio y una perspectiva de afuera hacia adentro que se establece como sociedad y desafíos de sustentabilidad a los que se enfrenta la organización.

Los insumos de recursos humanos, los cuales comprenden habilidades, conocimientos y actitudes de los individuos hacia 3 aspectos claves tales como crear

conciencia sobre la responsabilidad del impacto en las decisiones que se ejecuten en la administración del talento humano, integrar propósitos de corto y largo plazo y contribuir hacia prácticas regenerativas de la organización. Los procesos de gestión de recursos humanos sustentables, los cuales tratan la forma en cómo se rediseñan las prácticas para adaptarse a los propósitos de la empresa teniendo en cuenta riesgos y oportunidades de la sustentabilidad. Y los valores o recursos creados por la gestión del recurso humano, los cuales se definen como el logro que tiene una compañía en términos ambientales, sociales y humanos. Tomando en consideración estas dimensiones Aust et al. (2020), sostienen que la gestión del recurso humano sustentable puede ser de cuatro tipos:

Gestión de recursos humanos socialmente responsable: este tipo de gestión es considerado el enfoque tradicional con una perspectiva de adentro hacia afuera donde la organización no solo tiene en cuenta a sus empleados, sino que debe considerar aquellos públicos externos que indirecta o directamente se ven relacionados con la organización. Su propósito es tanto social como económico, es decir, se centra en preservar capital humano, pero utilizando la gestión como herramienta importante de la estrategia de sustentabilidad.

Gestión de recursos humanos verde: este es un enfoque reciente que mantiene una perspectiva de adentro hacia afuera, preocupada especialmente por los temas ambientales que conciernen a las organizaciones. Su propósito es concientizar a los colaboradores hacia comportamientos ecológicos más responsables que contribuyan a disminuir la huella de carbono de la compañía. No obstante, para Aust et al. (2020) todavía

existe preocupación por saber si afrontar los desafíos ambientales es o no una responsabilidad del departamento de recursos humanos.

Gestión de recursos humanos de bien común: este tipo de gestión es una propuesta reciente realizada por Aust et al. (2020), con el fin de redefinir el propósito de las organizaciones en términos de bien común. Esto quiere decir que, las compañías abordan una perspectiva de afuera hacia dentro que contribuya a resolver efectivamente los desafíos que enfrenta el mundo de forma colectiva. Aunque esta propuesta busca redireccionar a los líderes y empleados a que contribuyan con su gestión al progreso ecológico y social en el mundo, existen autores como Anlesinya y Susomrith (2020) que sostienen que este tipo de gestión del recurso humano puede incluirse en cualquiera de los tres tipos anteriores dependiendo de donde se encuentren los desafíos colectivos.

Gestión de recursos humanos de triple resultado: este enfoque se basa en la propuesta de triple resultado que contempla un balance entre las prácticas diseñadas para el recurso humano y la maximización de los resultados en objetivos organizativos económicos, ambientales y sociales (Bush, 2020). Para Aust et al. (2020), se considera un enfoque gana-gana donde se obtienen beneficios para las personas, el planeta y económicos para la organización. Esta conceptualización se caracteriza por ser la más común para abordar el tema de sustentabilidad en el recurso humano porque abarca las prácticas orientadas a los empleados y el impacto de estas en entornos sociales y ecológicos.

Este modelo de recursos humanos permite entender diversas orientaciones que puede tener una organización

cuando decide abordar la gestión de personas desde un enfoque sustentable. Se evidencia cómo una compañía puede encaminar sus esfuerzos a impactar positivamente a sus públicos de interés, así como diseñar actividades para comprometer a sus colaboradores con el cuidado del ecosistema. Por otro lado, se observa cómo las empresas pueden dirigir sus esfuerzos en mantener un equilibrio entre su desempeño económico, social y ambiental, así como enfrentar grandes desafíos de orden mundial que son de interés para todas las organizaciones.

2.1.2.6.8 Modelo de López-Cabrales y Valle-Cabrera

Durante años la mayor debilidad de la investigación en recursos humanos ha sido la priorización de su vínculo con la perspectiva financiera. En estos tiempos en que se le ha atribuido mayor relevancia a resguardar el medio ambiente y valorar al ser humano en su rol como trabajador, los estudios se han inclinado por incorporar la sustentabilidad a la gestión empresarial.

Prueba de ello, es la propuesta de López-Cabrales y Valle-Cabrera (2020) quienes presentan un modelo de recursos humanos que integra la sustentabilidad empresarial y se ajusta con los lineamientos estratégicos de la compañía. Este modelo plantea cuatro tipos de relaciones laborales que pueden darse en las empresas cuando inician su camino hacia la sustentabilidad y que son explicadas a continuación.

Sub-sustentabilidad y baja inversión en el sistema de recursos humanos: esta relación se caracteriza por el desequilibrio entre la inversión que realiza la compañía en prácticas de recursos humanos y adquisición de fuerza

laboral y, los altos requerimientos en cuanto a comportamientos necesarios para cumplir con los propósitos de la organización. En esta propuesta, las empresas se distinguen porque la sustentabilidad no tiene relevancia estratégica y, por tanto, no es considerada en los lineamientos del sistema de gestión del recurso humano.

Sustentabilidad quasi spot y cumplimiento del sistema de recursos humanos: esta relación se basa en el cumplimiento por parte de la organización de normativas creadas por instituciones externas para contribuir a la sustentabilidad. En este sentido, la relación laboral se enmarca en la vigilancia y control de dichas normas y a su relación con los aspectos económico, social y ambiental. Además, desde la implementación de prácticas de talento humano, la organización ofrece de manera reducida algunos incentivos a sus colaboradores, esperando a cambio comportamientos que contribuyan a fomentar la conciencia bajo el enfoque sustentable.

Sustentabilidad de inversión mutua y orientación a largo plazo del sistema de recursos humanos: en esta relación como su nombre lo indica, existe una inversión mutua en la que la organización ofrece un alto nivel de incentivos a cambio de que los colaboradores recíprocamente contribuyan. Con respecto a la gestión de recursos humanos con enfoque sustentable, este modelo plantea desde la perspectiva económica proporcionar salarios que cumplan con principios de equidad y competitividad y desde lo social, ofreciendo oportunidades para que los colaboradores se desarrollen cumpliendo con sus expectativas profesionales.

Sobre-sustentabilidad y un sistema de recursos humanos innovador: Esta relación se caracteriza por su orientación

hacia la innovación y la proactividad. En este sentido, la organización se adelanta a las necesidades y ofrece incentivos que superan los comportamientos esperados de la fuerza laboral haciéndolos más comprometidos con los requerimientos en materia sustentable. Así mismo, considera que ser proactivos les permite ser más competitivos y asegurar el liderazgo, alcanzando el triple resultado en términos económicos, sociales y ambientales.

Del modelo de López-Cabrales y Valle-Cabrera (2020) se puede concluir que en las organizaciones son diversas las maneras de gestionar el personal, según el propósito de sustentabilidad que persigan y de los lineamientos estratégicos que contemplen como parte de su visión. Esto puede explicar por qué en muchas empresas el recurso humano no se siente comprometido y motivado para alcanzar los objetivos y por qué en otras organizaciones en que los departamentos de recursos humanos realizan grandes inversiones, se alcanzan desempeños más altos y mejores posiciones en el mercado.

Para finalizar este apartado, se puede decir que las propuestas de los modelos de recursos humanos aquí presentados reflejan la imperante necesidad que tienen las organizaciones de gestionar a sus colaboradores de forma eficiente a través de diversos enfoques que permitan alcanzar los objetivos de la compañía. Así mismo, se observa que en los últimos años las tendencias han estado centradas en el diseño de modelos bajo un enfoque sustentable, lo cual indica que las organizaciones están siendo más conscientes de su desempeño económico, social y ambiental. En otras palabras, las compañías están comprendiendo que la labor del departamento de recursos humanos es establecer un vínculo entre la estrategia

corporativa y el comportamiento de los empleados que les permita alcanzar los beneficios de operar bajo un enfoque de sustentabilidad.

2.2 Operacionalización de las variables

Operacionalizar las variables es un proceso derivado de la fundamentación teórica que enmarca el problema de investigación y que permite desagregar en indicadores cada constructo que constituye la razón de ser del proyecto. En este caso, se busca a través de esta, medir empíricamente las variables y ofrecer al investigador una respuesta a sus preguntas. A continuación, en la tabla 4 se presenta la operacionalización de este estudio con sus respectivos indicadores.

Tabla 4. Operacionalización de la variable: gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

Dimensión 1. Sistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos

Sub - dimensiones	Indicadores
Sistemas de talento humano.	Subsistema de integración.
	Subsistema de organización.
	Subsistema de mantenimiento.
	Subsistema de desarrollo.
	Subsistema de auditoría.
Enfoque AMO (ability, motivation, opportunity).	Habilidad
	Motivación.
	Oportunidad.

Niveles estratégicos.	Estrategias de nivel corporativo.
	Estrategias de nivel de negocio.
	Estrategia de nivel funcional.
Niveles estratégicos con enfoque sustentable.	Estrategia reactiva.
	Estrategia de cumplimiento.
	Estrategia de análisis.
	Estrategia proactiva/ innovadora.

Fuente: elaboración propia (2021).

Dimensión 2. Nivel superficial de sustentabilidad

Sub - dimensiones	Indicadores
Factores económicos.	Productividad y competitividad.
	Eficiencia.
	Innovación.
	Límite de recursos.
	Crecimiento y desarrollo.
Factores ambientales.	Uso eficiente de los recursos naturales.
	Mejora en el bienestar de las sociedades.
	Establecimiento de límites en la renovación de recursos.
	Equilibrio entre el ser humano y su entorno.
	Creación de viviendas ecológicas.
	Comunidades con conciencia ambiental.
	Abastecimiento sostenible.
Factores sociales.	Respeto a los derechos humanos.

	Respeto a los derechos económicos.
	Respeto a los derechos políticos.
	Respeto a los derechos culturales.
	Respeto a los derechos de género.
	Conservación de tradiciones y patrimonio.

Fuente: elaboración propia (2021).

Dimensión 3. Modelos de gestión estratégica de talento humano

Sub - dimensiones	Indicadores
Modelo de Besseyre Des Horts	Adquirir.
	Estimular.
	Desarrollar.
Modelo de Werther y Davis.	Fundamentos y desafíos.
	Planificación y selección.
	Desarrollo y evaluación.
	Compensaciones.
	Servicios al personal.
	Relaciones con el sindicato.
	Perspectiva general de la administración de personal.
Modelo de Arnoldo Hax.	Segmentos de organización general en la asociación.
	Arreglo satisfactorio en la asociación.
	Control.
	Incentivo del ciclo de desarrollo y superación de las personas.
	Exigencias de cursos de desarrollo.
	Garantía de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección.
Modelo del CIDEC.	Planificación.
	Organización.

	Selección.
	Desarrollo.
	Valoración.
	Recompensa.
	Relaciones sociales y laborales.
	Control.
Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	Factores de situación.
	Partes Interesadas.
	Políticas de recursos humanos.
	Resultados.
Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. Sukier, Ramírez, Parra.	Gestión de personas.
	Estudios colaborativos empresariales.
	Comunidad.
	Niveles sustentables.
	Redes de Investigación.
	Necesidades emergentes locales.
	Tendencias emergentes de la gestión estratégica del talento humano.
	Brechas de amenazas y oportunidades.
	Sustentabilidad.
	Productividad y competitividad.

	Innovación.
Modelo López-Cabrales y Valle-Cabrera.	Criterios de diagnóstico, proyección y control.
	Sub - sustentabilidad y baja inversión en el sistema de recursos humanos.
	Sustentabilidad quasi spot y cumplimiento del sistema de recursos humanos.
	Sustentabilidad de inversión mutua y orientación a largo plazo del sistema de recursos humanos.
Sobre sustentabilidad y un sistema de recursos humanos innovador.	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Momento III

Metodología

3.1 Paradigma de la investigación

El proceso metodológico es orientado por diferentes paradigmas que se convierten en opciones del analista para enfrentar problemas que se desean estudiar. Para el caso de las ciencias sociales, seleccionar el paradigma se relaciona con varios aspectos como el criterio del investigador sobre cuál se adapta mejor para resolver su problemática, ajustándose a las expectativas de las personas que están interesadas en el estudio o cuál es más cómodo dada su preferencia o experticia (Hernández et al., 2014).

Esta investigación se orienta bajo el paradigma positivista y método cuantitativo, lo cual quiere decir que los propósitos científicos procedentes de este estudio se llevan a cabo a partir de la aplicación de métodos empíricos libres de juicio de valor que propenden por un análisis riguroso que garantice explicaciones generalizables a sujetos pertenecientes a contextos similares de donde se extrajo la información (Ricoy, 2006). Así mismo, se sitúa bajo un enfoque deductivo, comenzando con la teoría de la cual se derivan las hipótesis planteadas por el investigador y que luego se someten a prueba para concluir con su aceptación o rechazo (Hernández et al., 2014). En palabras de Martínez (2012), este método permite explicar mejor las conjeturas que el investigador realiza, basado en su experiencia y en la representación de una realidad.

3.2 Tipo de investigación

Este estudio se realiza con el fin de diseñar un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile. Las variables de estudio fueron analizadas a partir de la recolección de información que permitió detallar la problemática que enfrenta este grupo empresarial en los dos países latinoamericanos. En este sentido, la investigación realizada es descriptiva, que busca describir el estado, características, factores y procedimientos que suceden de forma natural en determinados contextos (Bermúdez y Rodríguez, 2013). Según Hernández et al. (2014), este tipo de investigación permite medir o recoger información de las variables de estudio de forma independiente o conjunta, detallando cómo son y se manifiestan ciertos eventos, situaciones o fenómenos, además de establecer los perfiles de los individuos, grupos o colectividades que hacen parte de la población objeto de estudio.

3.3 Diseño empleado

El diseño de la investigación se convierte en uno de los momentos más decisivos del proceso investigativo, debido a la importancia que se le atribuye a minimizar los errores y realizar un tratamiento científico de los datos recolectados. Para que sea un éxito se debe estructurar un plan que permita alcanzar los objetivos propuestos con el estudio y, definir la estrategia orientada a determinar cómo

se van a controlar los diferentes aspectos que pueden afectar la realización de la investigación (Tafur e Izaguirre, 2016). Para Palella y Martins (2010), el diseño se define como la ruta que debe seguir el investigador para dar respuesta a los cuestionamientos planteados en el problema, además de determinar los posibles obstáculos del proceso.

En este estudio el diseño es no experimental, transversal, de campo y correlacional. En tal sentido, no experimental debido a que no se manipulan las variables del estudio de forma deliberada y se busca resolver un problema observando cómo se comportan los fenómenos en su contexto natural. Para este caso, se determina que es una investigación de campo considerando como fuente primaria los gerentes de las PyME de Colombia y Chile. De igual forma, se estipula que es de corte transversal dado que el estudio se llevó a cabo en un lapso de tiempo definido y el recaudo de datos se realizó en un período único de tiempo (Hernández et al., 2014), permitiendo obtener los resultados necesarios para dar lugar a las conclusiones de la investigación.

3.4 Participantes

Dentro de los procesos de investigación, la población y muestra son de gran relevancia, debido a que es un requerimiento definir las unidades de medida que se estudiarán para satisfacer las necesidades de información. Según Bermúdez y Rodríguez (2013), la población es el conjunto de elementos de la misma especie que poseen características similares, estos pueden ser de diversos tipos

como personas, empresas, objetos o documentos. Hernández et al. (2014), sostienen que la población es un grupo de casos que coinciden con algunas características y que podrían ser estadísticamente representativos. Además, debe ser descrita de manera suficiente para tener claridad en cuáles serán los parámetros muestrales que permitan posteriormente, dar lugar a las conclusiones de la investigación y realizar generalizaciones de los resultados obtenidos.

Como población objetivo para desarrollar este estudio, se seleccionaron las empresas PyME de Colombia y Chile. Este grupo empresarial presenta unas características particulares en cada país que deben ser claramente indicadas para una mejor comprensión de los aspectos que las destacan frente a organizaciones de gran tamaño. Para Colombia, la clasificación de las empresas se rige por el decreto 957 de 5 JUN 2019 en el que se estipula que el criterio para establecer el tamaño de las organizaciones es el ingreso que perciben por sus actividades. De igual forma, las actividades se agrupan en tres grandes sectores que son manufactura, servicios y comercio (tabla 5).

Tabla 5. Distribución de ingresos (en millones) para las PyME en Colombia

	Sector		
Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Pequeña	desde 811 hasta 7.027	desde 1.131 hasta 4.523	desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	desde 7.027 hasta 59.527	desde 4.523 hasta 16.558	desde 14.781 hasta 74.066

Fuente: Ministerio de comercio, industria y turismo. Decreto 957 de 5 JUN (2019).

Por su parte, la clasificación de las empresas en Chile se orienta por las normas del Ministerio de Economía que toma como referencia para determinar el tamaño, el volumen de ingresos por año obtenidos en UF (unidades de fomento) (tabla 6) estipulado en la norma ISO 4217 (2015). Los UF hacen referencia a una unidad financiera modificable según la inflación, la cual es empleada para el cálculo de salarios, planes prestacionales y presentación de valor de bienes raíces.

Tabla 6. Distribución de ingresos (UF) para las PyME en Chile

Tamaño	Ingresos
Pequeña	desde UF2.401 hasta UF25.000
Mediana	desde UF25.001 hasta UF100.000

Fuente: Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2019).

Después de presentar la información que clasifica las PyME, se procede a indicar la composición de este grupo empresarial en los dos países (tabla 7). Es importante mencionar que tanto en Colombia como en Chile este grupo empresarial constituye un componente fundamental de la productividad latinoamericana, razón por la cual su análisis se establece como un elemento clave en el fortalecimiento de su gestión.

Tabla 7. PyME de Colombia y Chile

País	Tipo de empresa	Número de empresas	Total de Empresas PyME
Chile	Pequeña	149.653	172.426
	Mediana	22.773	
Colombia	Pequeña	95.730	121.400
	Mediana	25.670	
Total: 381.656. PyME			

Fuente: Elaboración propia con datos del Ministerio de Economía Fomento y Turismo (2019) y Confecámaras (Comunicación personal, 6 de mayo de 2021).

Para considerar la población de esta investigación se optó por seleccionar en cada país una ciudad catalogada dentro de las más productivas, con el fin de facilitar la recolección de información en las PyME. En el caso de Colombia, se optó por Barranquilla, capital del departamento del Atlántico. Mientras que para Chile, se seleccionó Viña del Mar perteneciente a la comuna de Valparaíso. Estas dos ciudades se asemejan en cuanto a que poseen infraestructura portuaria a través de las cuales se desarrollan algunas de las operaciones de transporte en los

respectivos países. Además, dentro de sus fortalezas empresariales existe la presencia de parques industriales que contribuyen a que las organizaciones realicen sus actividades a partir de una gestión logística ideal para el crecimiento de sus negocios. De igual forma, existe similitud en algunos de los sectores que presentan mayor participación en la economía como son comercio, construcción y servicios, incluyendo al transporte dentro de esta categoría (ASIVA, 2019; Cámara de Comercio de Barranquilla, 2018).

Como parte de la identificación de las empresas que constituyen la población de estudio, se establecieron algunos criterios de selección. Primero, el tiempo de funcionamiento de su actividad debía ser mayor a 5 años, atendiendo a los indicadores de supervivencia de este grupo empresarial que indica que solo 43 empresas de 100 mantienen su existencia después de este tiempo (ASOBANCARIA, 2018). Segundo, siguiendo las recomendaciones de Beltrán et al. (2013), las empresas seleccionadas debían llevar a cabo de manera explícita las actividades referentes a la gestión del recurso humano, considerado un aspecto notable en muchas de las investigaciones empíricas en esta área. Atendiendo a estos criterios, la población PyME de Barranquilla quedó constituida por 5.663 y la de Viña del Mar por 4.805 (tabla 8).

Tabla 8. PyME de Barranquilla y Viña del Mar

País	Tipo de empresa	Número de empresas	Total de Empresas PyME
Viña del Mar	Pequeña	4.279	4.805
	Mediana	526	
Barranquilla	Pequeña	4.324	5.663
	Mediana	1.339	
Total: 10.468. PyME			

Fuente: Cámara de Comercio de Barranquilla (2020) y Servicios Impuestos Internos Chile (2019).

Con respecto a la muestra de este estudio, Cruz et al. (2014), sostienen que uno de los propósitos de las investigaciones cuantitativas es realizar generalizaciones precisas a partir de la muestra, la cual constituye un subconjunto de los miembros de una población y su tamaño depende de qué tan grande y heterogénea sea esta. En este sentido, se decidió para esta investigación utilizar un muestreo estratificado, definido como un tipo de muestreo en el que la población se fracciona en estratos con características similares que para este caso son las pequeñas y medianas empresas de Colombia y Chile (Lohr, 2019).

Según Hernández et al. (2014), realizar estratificación en las investigaciones aumenta la precisión y permite diferentes tamaños de muestra de acuerdo con la dimensión del estrato. En este sentido, se tomó como marco muestral la información empresarial adquirida tanto en Cámara de Comercio de Barranquilla como las estadísticas del Servicio de Impuestos Internos en Viña del

Mar. Para extraer las unidades de análisis en cada estrato, se seleccionó de manera inicial la muestra de población finita, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

N = Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

p= Proporción esperada

q= Complemento de p “q”

E= Precisión de margen y error

n= Tamaño de la muestra

Nivel de confianza del 90%, con la proporción esperada y complemento del 20% y 80% para “p y q” respectivamente.

$$n = \frac{1,65^2 * 0,2 * 0,8 * 5.663}{0,05^2 * (5.663 - 1) + 1,65^2 * 0,2 * 0,8}$$

$$n = 169$$

Tabla 9. Tamaño de la Muestra PyME ciudad de Barranquilla, Colombia

Descripción Muestra Finita	Parámetro	Valores
Tamaño de la población	N	5.663
Nivel de confianza 90%	Z	1,65

Proporción esperada	p	0,2
Complemento de p “q”	q	0,8
Margen de error	E	0,05
Tamaño de la muestra	n	169

Fuente: Elaboración propia (2021).

$$n = \frac{1,65^2 * 0,2 * 0,8 * 4.805}{0,05^2 * (4.805 - 1) + 1,65^2 * 0,2 * 0,8}$$

$$n = 167$$

Tabla 10. Tamaño de la Muestra PyME ciudad Viña del Mar, Chile

Descripción Muestra Finita	Parámetro	Valores
Tamaño de la población	N	4.805
Nivel de confianza 90%	Z	1,65
Proporción esperada	p	0,2
Complemento de p “q”	q	0,8
Margen de error	E	0,05
Tamaño de la muestra	n	167

Fuente: Elaboración propia (2021).

Para conocer el tamaño de la muestra, se reemplazó cada parámetro contentivo en la fórmula relacionado con el

tamaño de la población, así como también el nivel de confianza, la proporción esperada, complemento de “p y q”, y el margen de error. Luego se multiplicó despejando la fórmula y los resultados se dividieron con el propósito de obtener el tamaño muestral de la población finita, la cual está representada con la letra “n”. En efecto, todo ello fue corroborado con el programa Decision Analyst STATS™ 2.0, por medio de un análisis completo y exhaustivo, quedando la muestra sugerida de la forma expresada en la tabla 11. En este sentido, las empresas que decidieron participar como unidad de estudio fueron de 170 para Colombia y de 173 para Chile.

Tabla 11. Muestra de las PyME de Colombia y Chile

Ciudad	Estrato	Tipo de Empresa	Total Población
Barranquilla	1	Pequeña	4.324
	2	Mediana	1.339
Viña del Mar	1	Pequeña	4.279
	2	Mediana	526

Fuente: Elaboración propia (2021).

3.5 Instrumentos para la recolección de información

En los procesos de investigación, la información constituye el insumo para dar respuesta a los interrogantes generados por el problema. Por tal motivo, se debe considerar la selección apropiada de las técnicas e

instrumentos de recolección que permitan obtener los datos necesarios para analizar los fenómenos de estudio. Para Hernández et al. (2014), recoger datos conlleva a elaborar un plan de los procesos que pueden conducir a obtener la información necesaria enmarcada en el propósito de la investigación.

Tomando como base estas consideraciones, la técnica empleada para este estudio es la encuesta, definida como un procedimiento que permite conseguir datos de forma más sistemática que la observación (Grasso, 2016). Mientras que, el instrumento utilizado fue el cuestionario el cual se compone de un conjunto de preguntas sobre las variables que se desea medir y es coherente con el planteamiento del problema (Hernández et al., 2014). Para este caso, el cuestionario utilizado constaba de una lista de 81 interrogantes con escala de respuesta de selección múltiple con las siguientes opciones (S): siempre, (CS): casi siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca. La codificación de las respuestas se realiza valorando desde el cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos (tabla 12).

Tabla 12. Sistematización de las opciones de respuestas

Opciones positivas de Alternativa	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).

Por otra parte, los cuestionarios cuentan con características referentes al objeto de estudio que contribuyen a evitar que se incida en la validez o veracidad de la información requerida (Tamayo y Tamayo, 2007). En ese sentido, se construyó para esta investigación un baremo de categorización con el propósito de comprender la media aritmética que se originó de los indicadores de la gestión de personas (tabla 13).

Tabla 13. Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo el comportamiento de la variable gestión de personas

Rango de puntaje	Categorización
1-1,79	No presente
1,80-2,59	Poco presente
2,6-3,39	Medianamente presente
3,4-4,19	Presente
4,2-5	Muy presente

Fuente: Hernández et al., (2014).

3.6 Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

3.6.1 Validez del instrumento

La validez del instrumento a aplicar es determinante y necesaria para obtener calidad en los resultados. En ese sentido, se debe asegurar que las dimensiones de las variables de estudio que representan un instrumento cumplan con varios aspectos como: ser definidas por la literatura revisada, midan lo que se busca medir y den respuesta a los cuestionamientos de investigación. Para este caso, se empleó el criterio de doce (12) expertos en el tema que a partir de su experiencia calificada tanto académica como profesional, se cercioraron de que las variables de estudio, objetivos e indicadores correspondieran con los ítems del instrumento y con el dominio de contenido específico a evaluar (Hernández et al., 2014).

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

Dónde:

α = coeficiente de cronbach.

K= número de ítems.

$\sum Si^2$ = varianzas de los puntajes de cada ítem.

St^2 = varianza de los puntajes totales observados.

1= constante.

$$\alpha = \frac{81}{81-1} \left(1 - \frac{35,45}{476,03} \right) = 0,937$$

1,0125 X 0,9256= 0,937

rtt = 0,94

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
0,937	0,937	81

Por otro lado, se aplicó la fórmula del Alfa de Cronbach con la cual se determinó que el instrumento presenta una alta confiabilidad, obteniendo como resultado un valor de ,937 según la escala con el baremo de interpretación (tabla14).

Tabla 14. 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).

3.7 Técnica de análisis de datos

Analizar los datos, se constituye en una de las actividades más relevantes que debe realizar el investigador para dar

cumplimiento a los objetivos. Niño (2011), sugiere que el análisis sea observado, comparado y estudiado, tomando como referencia el momento en que fueron recolectados los datos. En tal sentido, para este caso el recaudo de información se efectuó a través de una encuesta, con datos de origen cuantitativo que facilitó el análisis estadístico. Así mismo, la información obtenida fue codificada y tabulada por los investigadores mediante el programa IBM SPSS Statistics V.22. Este software permitió emplear la estadística descriptiva que reconoce la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable (Hernández et al., 2014). Según Cruz et al. (2014), este tipo de análisis busca resumir la información extraída de una muestra, además de confirmar las hipótesis planteadas para posteriormente, generar inferencias a partir de la población de estudio y presentar conclusiones sobre el tema investigado.

3.8 Procedimiento de la investigación

En todo proceso investigativo es necesario cumplir con determinadas etapas que permitan de forma progresiva, alcanzar los objetivos planteados. Para este caso, las etapas fueron cinco: (1) selección de variable, (2) comprobación teórica o literaria, (3) selección de metodología, (4) aplicación de técnica, instrumentos y análisis, y (5) conclusión y discusión de resultados.

Selección de variable: el contexto empresarial actual, especialmente pequeñas y medianas empresas, enfrenta diversos retos que comprometen la gestión efectiva de las organizaciones. En ese sentido, para la selección de

variable fue determinante investigar las necesidades de este grupo de empresas en Colombia y Chile que permitieran reconocer los elementos que conforman el problema, con énfasis en los síntomas y consecuencias.

Comprobación teórica o literaria: posterior a la selección del tema a estudiar, se realizó la respectiva verificación teórica de los planteamientos expuestos. Esta fase llevó a revisar los antecedentes de investigación y plantear la operacionalización de las variables junto con sus dimensiones, subdimensiones e indicadores.

Selección de metodología: las diferentes bases teóricas permitieron concretar que el paradigma que rige en esta investigación es positivista, de tipo descriptivo no experimental de campo y transeccional descriptivo, respaldada por la población y muestra seleccionadas para este estudio, además del tipo de técnica utilizada para la recolección de información.

Aplicación de técnica, instrumentos y análisis: posterior al juicio de expertos que realizó el proceso de validación del instrumento utilizado, se ejecutó la recolección de datos, tomando en consideración el grado de confiabilidad obtenido a través del indicador del Alfa de Cronbach.

Conclusión y discusión: luego de emplear el instrumento a la muestra seleccionada se realizó el proceso estadístico inferencial, obteniendo de esta forma los resultados necesarios para ser discutidos frente a las bases teóricas revisadas. Es así como, se emiten las conclusiones y recomendaciones, a partir de la evaluación hecha a la gestión de personas desde el enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

Momento IV

Resultados

4.1 Resultados de la investigación

A fin de construir el modelo de gestión estratégica del talento humano bajo un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile. De manera inicial, se realizó recolección de información bajo la estructura de un muestreo estratificado que luego facilitó el análisis de datos a través de estadística descriptiva. Estos resultados contribuyeron a repensar la gestión de personas desde un quehacer empresarial más responsable con la sociedad, viable desde lo económico y comprometido con la preservación del ambiente.

Cada objetivo de este estudio fue desarrollado con el propósito de ofrecer un aporte al diseño del modelo. En este sentido, se presenta la tabla 15 la cual contiene los resultados del primer objetivo que describe los subsistemas de la gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME de Colombia y Chile. El primer indicador se denomina “subsistemas de talento humano” el cual comprende los ítems del 1 al 5, donde gerentes de estas organizaciones tuvieron respuestas orientadas a la opción “siempre” con 41,78% y “casi siempre” con 36,73%, (agregado 78,71%), constatando la presencia de este indicador dentro de sus empresas. Conjuntamente,

presenta una media de 4,05 la cual según la interpretación de los rangos de resultados señala que está “presente”.

Luego se muestra el indicador denominado “enfoque AMO (ability, motivation, opportunity)” compuesto por ítems del 6 al 8, donde se observa que con un 37,80% en la opción “siempre” y un 43,44% en “casi siempre” (agregado, 81,24%), los gerentes manifestaron que dentro de sus organizaciones se promueven prácticas encaminadas a potenciar el esfuerzo de los colaboradores a través de la motivación, desarrollo de habilidades y oportunidad de demostrar el aprendizaje adquirido. Esto a su vez, es correspondiente con el promedio general de 4,11 clasificado en el baremo de interpretación como “presente”.

El tercer indicador “niveles estratégicos” se compone de los ítems 9, 10 y 11. En este caso, los gerentes respondieron que “siempre” en un 32,65% y “casi siempre” en un 45,29%, (agregado, 77,94%), contemplan dentro de su empresa el diseño de estrategias a nivel corporativo, de negocio y funcional, lo cual corresponde con lo expresado en el promedio general de 4,07 categorizado como “presente” en este grupo empresarial.

Por último, para esta dimensión, se observan resultados provenientes del cuarto indicador “niveles estratégicos con enfoque sustentable” compuesto por ítems del 12 al 15 donde claramente se expresan mayores porcentajes en las respuestas “siempre” con 32,73% y “casi siempre” con 40,01% (agregado, 72,74%). No obstante, para este indicador la opción “a veces” tiene un porcentaje alto del 22,30% lo cual afecta el promedio general dando como resultado un 3,99 relativamente inferior a lo presentado en los indicadores anteriores.

Después de exponer los resultados para esta dimensión, se evidencia que las PyME de Colombia y Chile tienen “presente” los subsistemas de la gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos dentro de sus organizaciones con una media de 4,05. Aunque, todos los indicadores se clasificaron como “presentes” en el baremo de interpretación, cabe mencionar que el denominado “niveles estratégicos con enfoque sustentable” hace menor presencia (3,99) según el promedio obtenido de las respuestas de los gerentes. Esto podría indicar que las PyME de Colombia y Chile avanzan a paso lento hacia la incorporación de estrategias relacionadas con el cumplimiento, análisis e innovación de la gestión del talento humano bajo el enfoque sustentable, integrando su labor empresarial con la responsabilidad de contribuir desde lo económico, social y ambiental en sus públicos de interés.

El segundo objetivo de investigación propone identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica del talento humano de las PyME de Colombia y Chile. Para ello, la tabla 16 presenta tres indicadores compuestos por 18 ítems que hacen referencia a esta dimensión. El primer indicador contiene “factores económicos” (ítems 16-20), en el cual gerentes de estas empresas respondieron que en un 32,65% “siempre” y un 47,58% “casi siempre” (agregado, 80,23%), tienen presente estos aspectos en la administración de su fuerza laboral, lo cual corresponde claramente con lo obtenido en su promedio general de 4,08.

El siguiente indicador presenta “factores ambientales” (ítems 21-27), donde el 25,82% de las respuestas corresponde con la opción “siempre” y el 34,53% a “casi

siempre”. No obstante, una alta respuesta en la opción “a veces” con 22,74% impacta el promedio general de este indicador dando como resultado un 3,63 que, aunque sigue clasificándose como “presente” en el baremo de interpretación, es significativamente inferior en comparación con otros indicadores.

Por último, se da paso al indicador denominado “factores sociales” (ítems 28-33) el cual expresa un promedio general de 4,35 clasificado como “muy presente” lo cual se soporta en resultados otorgados por los gerentes que manifestaron que en su organización en un 44,70% “siempre” y en un 46,50% “casi siempre” (agregado, 91,21%) están “muy presentes” los aspectos relacionados con los derechos que cobijan a sus públicos de interés.

De esta dimensión basada en el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica del talento humano, se puede mencionar que las PyME de Colombia y Chile tienen una media general de 4,02 clasificada como “presente”. Sin embargo, es importante aclarar que los factores sociales se destacan en esta dimensión por ser los únicos en clasificarse como “muy presentes”, lo cual podría indicar que la administración de personal llevada a cabo por los gerentes está fuertemente orientada hacia el respeto de los derechos humanos, económicos, políticos, culturales, de género, además de la conservación de tradiciones y patrimonio. En un segundo lugar, se encuentran los factores económicos con una media que los clasifica como “presentes”, indicando que sigue siendo importante para las organizaciones de este tipo, orientar su quehacer hacia la obtención de un buen desempeño financiero relacionado con la productividad y competitividad, eficiencia, innovación, crecimiento y

desarrollo de las PyME. Finalmente, hay que destacar que los factores ambientales reportaron la media más baja en el nivel superficial de sustentabilidad, lo cual se relaciona con una menor presencia en la gestión de actividades pertenecientes al uso eficiente y renovación de los recursos naturales, mejora en el bienestar de los individuos, al mismo tiempo que el equilibrio entre el ser humano y su ambiente.

Tabla 15.

Sistemas de la gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.

Dimensión: Sistemas de la gestión del 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 de Colombia y Chile.

Indicadores	Ítems	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Subsistemas de talento humano.	1-5	144	41,98%	126	36,73%	40	11,60%	15	4,26%	19	5,42%	343	100%	4,05
Enfoque AMO (ability, motivation, opportunity).	6-8	130	37,80%	149	43,44%	47	13,61%	10	3,01%	7	2,14%	343	100%	4,11
Niveles estratégicos.	9-11	112	32,65%	155	45,29%	66	19,14%	8	2,43%	2	0,49%	343	100%	4,07
Niveles estratégicos con enfoque sustentable.	12-15	112	32,73%	137	40,01%	77	22,30%	12	3,50%	5	1,46%	343	100%	3,99
Media		124	36,29%	142	41,37%	57	16,66%	11	3,30%	8	2,38%	343	100%	4,05
Baremos de Interpretación de la media.														
Categorías	Rango	Alternativas				Promedio Total de la Dimensión (%)				4,05				
No presente	1-1,79	(1) Nunca												
Poco presente	1,80-2,59	(2) Casi nunca												
Medianamente presente	2,6-3,39	(3) A Veces				Categoría "Presente"								
Presente	3,4-4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2-5	(5) Siempre												

Fuente: Elaboración propia (2021).

Tabla 16.

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 de Colombia y Chile.

Indicadores	Ítems	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Factores económicos.	16-20	112	32,65%	163	47,58%	54	15,74%	11	3,09%	3	0,93%	343	100%	4,08
Factores ambientales.	21-27	89	25,82%	118	34,53%	78	22,74%	37	10,75%	21	6,16%	343	100%	3,63
Factores sociales.	28-33	153	44,70%	160	46,50%	27	7,97%	2	0,68%	1	0,15%	343	100%	4,35
Media		118	34,39%	147	42,87%	53	15,48%	17	4,84%	8	2,41%	343	100%	4,02
Baremos de Interpretación de la media.														
Categorías	Rango	Alternativas				Promedio Total de la Dimensión (%)				4,02				
No presente	1-1,79	(1) Nunca												
Poco presente	1,80-2,59	(2) Casi nunca												
Medianamente presente	2,6-3,39	(3) A Veces				Categoría "Presente"								
Presente	3,4-4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2-5	(5) Siempre												

Fuente: Elaboración propia (2021).

Para obtener los resultados del tercer objetivo formulado para esta investigación relacionado con evaluar los modelos de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile, se operacionalizó la dimensión en 8 indicadores con un total de 48 ítems como se observa en la tabla 17. El primer indicador analizado fue el “modelo de Besseyre Des Horts” (ítems 34-36) donde los datos muestran que un 43,73% de los gerentes seleccionaron la opción “siempre” y un 40,91% la alternativa “casi siempre” (agregado, 84,65%) para hacer alusión a la presencia de este modelo en su gestión, lo cual es correspondiente con el promedio general de 4,25 clasificado en el baremo de interpretación como “muy

presente”. El segundo indicador se denomina “modelo de Werther y Davis” compuesto por ítems del 37 al 43, el cual se encuentra “presente” dentro de estas organizaciones, debido a que la mayoría de las respuestas se hallan en las opciones positivas con un 38,40% de los encuestados respondiendo “siempre” y un 40,61% respondiendo “casi siempre” (agregado,79,01%), otorgando un promedio general de 4,06 en el rango de interpretación.

Por otro lado, se presenta el indicador “modelo de Arnoldo Hax”, correspondiente a los ítems del 44 al 49, con la media general más baja 1,94 de esta dimensión, razón por la cual se clasifica con la opción “poco presente” del baremo de interpretación. Los resultados en este caso fueron de un 36,54% para la opción “siempre”, un 42,86% para “casi siempre” y un 13,90% para “a veces”. Este hallazgo podría indicar que son escasas las acciones que se enfocan en considerar el ciclo de desarrollo y superación de los individuos en estas organizaciones muchas veces como causa de la no efectividad en los procesos de reclutamiento y selección.

Otro indicador para este objetivo es el “modelo del CIDEC” (ítems 50-57), el cual muestra en los resultados que el 36,12% de gerentes seleccionó la opción “siempre”, mientras que el 44,42% optó por la alternativa “casi siempre” (agregado, 80,54%). El promedio general fue de 3,54 que, aunque está categorizado en el rango de “presente” en el baremo de interpretación, también se evidencia como uno de los indicadores más débiles de esta dimensión, lo cual podría deberse a que en este tipo de empresas son escasas las actividades de talento humano relacionadas con planificar, valorar o recompensar a la fuerza laboral.

Luego se encuentra el “modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)” (ítems 58-61), el cual exhibe un promedio general de 4,16 clasificado como “presente”. Para este indicador, los gerentes respondieron en un 39,50% que “siempre” y un 43,88% que “casi siempre” (agregado, 83,38%), contemplan acciones orientadas a dar respuesta a las políticas de talento humano en relación con las partes interesadas dentro de su organización.

Con respecto al “modelo de Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable por Sukier, Ramírez y Parra” comprendido por ítems del 62 al 73, se puede mencionar que el 27,41% respondió la alternativa de “siempre” y el 41,59% la opción “casi siempre”. Esto quiere decir que, los gerentes se orientan hacia una respuesta positiva del 69%, lo cual corresponde con el promedio general de 3,82 que, aunque no es muy representativo en comparación de otros indicadores, se encuentra categorizado como “presente”.

Del “modelo de Aust, Matthews y Müller-Carmen” (ítems 74-77), se puede observar un promedio general de 3,91 que lo ubica en el rango “presente” del baremo de interpretación. Para este indicador, se obtuvo como respuesta un 31,56% de gerentes que optaron por la alternativa “siempre” y un 38,63% marcaron la opción “casi siempre”, lo cual constituye un 70,19% de respuestas inclinadas hacia las opciones más positivas.

Finalmente, los resultados obtenidos del último indicador “modelo de López-Cabrales y Valle-Cabrera” compuesto por ítems del 78 al 81 muestran que, aunque existe un porcentaje del 64,14% de personas que optaron por las alternativas “siempre” (30,69%) y casi siempre (33,45%), es representativo el porcentaje de aquellos que

mencionaron que “a veces” (23,10%), “casi nunca” (8,38%) y “nunca” (4,37%) desarrollan actividades referentes a la inversión y orientación a largo plazo de los sistemas de talento humano, lo cual se refleja en un promedio general de 3,78 clasificado como “presente”.

Con base en la evaluación de los modelos de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable se puede mencionar que la media general de esta dimensión fue de 3,68 categorizada como “presente”. Además, el análisis de datos permito evidenciar que solo tres de estos modelos sobrepasaron el promedio por encima de 4,0 donde el modelo de Besseyre Des Horts fue el único clasificado como “muy presente”, lo cual podría indicar que las PyME de Colombia y Chile contemplan la administración de personal como un aspecto esencial en su gestión estratégica donde se promueve el desarrollo de habilidades en el individuo para poder contribuir con las necesidades de la compañía. Por su parte, los otros dos modelos categorizados como “presentes”, modelo de Werther y Davis y modelo DPC, reflejan que estas empresas orientan su quehacer organizacional a partir de una especial relación entre fuerza laboral y cultura organizacional, a su vez que son capaces de diagnosticar, proyectar y controlar las políticas de talento humano para alcanzar resultados deseados.

Con respecto a los demás modelos (modelo CIDEK, modelo de Sukier, Ramírez y Parra, modelo de Aust, Matthews y Müller-Carmen y modelo de López-Cabrales y Valle-Cabrera), se advierte que estuvieron en un rango inferior a 4,0 donde cabe resaltar que el modelo de Arnoldo Hax presentó la media más baja según el baremo utilizado para este estudio, señalando que es “poco

presente” dentro de estas organizaciones. En otras palabras, esto refleja que en las PyME de Colombia y Chile son escasas las actividades que incentivan la fuerza de trabajo para que realice cursos que contribuyan a su desarrollo y superación, además de garantizar efectividad en procesos de reclutamiento y selección.

Para finalizar en la tabla 18, se presentan resultados que engloban el objetivo general de este estudio, en donde se evidencia que la media obtenida para las tres dimensiones 3,92 se encuentra dentro de la categoría “presente”. En este caso, se advierte que tanto la dimensión “gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos” y la dimensión “niveles superficiales de la sustentabilidad” son clasificadas como presentes con una media similar, siendo para el primer caso de 4,05 y para el segundo caso, 4,02. En ambas dimensiones, los porcentajes de respuesta fueron muy similares. Por ejemplo, para “gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos se obtuvo un 37,50% en la opción “siempre”, 40,06% en “casi siempre” (agregado, 77,57%), 15,84% en “a veces”, 3,59% en “casi nunca” y 3,01% en “nunca”. Mientras que para “niveles superficiales de la sustentabilidad”, las respuestas estuvieron en un 34,39% en “siempre”, 42,87% “casi siempre” (agregado 77,26%), 15,48% “a veces”, 4,84% “casi nunca” y 2,41% “nunca”. Por otra parte, la tercera dimensión denominada “modelos de gestión estratégica para el talento de humano” presenta la media más baja (3,68) de las tres dimensiones del estudio. Aunque, se encuentra clasificada como “presente” y expone dentro de sus resultados valores como 35,49% de gerentes que respondieron “siempre” y un 40,79% de respuestas en la opción “casi siempre” (agregado,76,29%), éstas no fueron

suficientes para superar el rango de 4,0 en el baremo de interpretación.

En suma, los resultados obtenidos dejan apreciar que dentro de las PyME de Colombia y Chile se encuentran vigentes las dimensiones analizadas en este estudio. Esto quiere decir que, tanto los modelos de gestión del talento humano como la orientación estratégica del enfoque sustentable son aspectos que están siendo incluidos dentro de la toma de decisiones empresariales para contribuir al cumplimiento de los objetivos económicos de la organización, pero también con los retos actuales en materia de medio ambiente y responsabilidad social.

Tabla 17.

Modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

Dimensión: Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable.

Indicadores	Ítems	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total		Promedio (%)
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	
Modelo de Besseyre Des Horts.	34-36	150	43,73%	140	40,91%	45	13,02%	4	1,26%	4	1,07%	343	100%	4,25
Modelo de Werther y Davis.	37-43	132	38,40%	139	40,61%	47	13,62%	12	3,42%	14	3,96%	343	100%	4,06
Modelo de Arnoldo Hax.	44-49	125	36,54%	147	42,86%	48	13,90%	17	4,96%	6	1,75%	343	100%	1,94
Modelo del CIDEC.	50-57	124	36,12%	152	44,42%	43	12,50%	13	3,75%	11	3,21%	343	100%	3,54
Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC).	58-61	136	39,50%	151	43,88%	41	12,03%	9	2,70%	7	1,90%	343	100%	4,16
Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. Sukier, Ramirez, Parra.	62-73											343	100%	3,82
Modelo de Aust, Mathews y Müller-Carmen.	74-77	94	27,41%	143	41,59%	69	19,97%	26	7,53%	12	3,50%	343	100%	3,91
Modelo de López-Cabrales y Valle-Cabrera.	78-81	108	31,56%	133	38,63%	71	20,77%	26	7,43%	6	1,60%	343	100%	3,78
Media.		105	30,69%	115	33,45%	79	23,10%	29	8,38%	15	4,37%	343	100%	3,68
Baremos de interpretación de la media		122	35,49%	140	40,79%	55	16,11%	17	4,93%	9	2,67%	346	100%	3,68
Categorías	Rango	Alternativas				Promedio Total de la Dimensión (%)				3,68				
No presente	1-1,79	(1) Nunca												
Poco presente	1,80-2,59	(2) Casi nunca												
Medianamente presente	2,6-3,39	(3) A Veces				Categoría "Presente"								
Presente	3,4-4,19	(4) Casi siempre												
Muy presente	4,2-5	(5) Siempre												

Fuente: Elaboración propia (2021).

Objetivo específico: Evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.

Tabla 18.

Gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable

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

Indicadores	S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	Promedio (%)	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR			
Sistemas de la gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos.	129	37,50%	137	40,06%	54	15,84%	12	3,59%	10	3,01%	343	100%	4,05
Nivel superficial de sustentabilidad.	118	34,39%	147	42,87%	53	15,48%	17	4,84%	8	2,41%	343	100%	4,02
Modelos de gestión estratégica de talento humano.	122	35,49%	140	40,79%	55	16,11%	17	4,93%	9	2,67%	343	100%	3,68
Medianamente presente	123	35,80%	141	41,24%	54	15,81%	15	4,45%	9	2,70%	343	100%	3,92
Baremos de Interpretación de la media.													
Categorías	Rango		Alternativas										
No presente	1-1,79		(1) Nunca										
Poco presente	1,80-2,59		(2) Casi nunca				Promedio Total de la Dimensión (%)				3,92		
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 (2021)

A partir de los resultados alcanzados para cada objetivo de este proyecto, se da paso a la creación del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile. Para ello, se establecen 4 etapas que son: (1) análisis de resultados partiendo de las dimensiones observadas, (2) contrastación de hallazgos con referentes teóricos revisados para el estudio, (3) identificación de elementos más frágiles presentados en las PyME y, por último, etapa (4) que condensa las dimensiones que va a contener el modelo y su sistematización. En el siguiente numeral se

presenta la propuesta con los elementos a resaltar para su apropiada implementación y seguimiento.

4.2 Diseño del modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile

El objetivo principal de esta investigación consiste en generar un aporte desde la construcción de un modelo de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable que se adapte a las nuevas exigencias del mundo empresarial y que esté orientado a impulsar la sostenibilidad de las organizaciones. En este sentido, los hallazgos obtenidos de este proyecto han sido de gran utilidad para presentar un modelo que cumpla con estas expectativas y con la premisa de ser útil a la sociedad y medio ambiente. El diseño de esta propuesta estuvo desarrollado en cuatro etapas que fueron (1) análisis de resultados por cada dimensión inicialmente operacionalizadas con los correspondientes indicadores. Luego, (2) se realizó contrastación de resultados con aportes teóricos revisados en el desarrollo de esta investigación, con el propósito de suministrar la selección de elementos clave para crear el modelo.

Posteriormente, se dio paso a la etapa (3) donde se precisaron indicadores con mayor fragilidad en las PyME de Colombia y Chile. De estos resultados, claramente se evidenció que dentro de los sistemas de talento humano la principal debilidad que presentan estas empresas tiene que ver con los niveles estratégicos de talento humano con

enfoque sustentable; lo cual se relaciona con estrategias de orden reactivo, cumplimiento, análisis y carácter innovador o proactivo. Para contrarrestar este vacío, se propusieron dimensiones de competitividad global y sustentabilidad empresarial. La primera, compuesta por elementos como estudios de tendencias del mercado y análisis de organizaciones clasificadas como competencia. La segunda, aborda la creación de valor integrada con objetivos de sustentabilidad, visión empresarial a largo plazo e innovación basada en una filosofía de creación de productos y servicios con valor para sus públicos de interés. Con esto, se espera que las PyME fortalezcan su gestión administrativa fundamentada en principios de sustentabilidad que contribuyan a mejorar su desempeño en el mercado.

Por otro lado, la segunda dimensión contenida en el nivel superficial de sustentabilidad, logró hallar que el factor ambiental es el más débil dentro de las PyME de estos países, esto quiere decir que, son escasas las acciones que se realizan desde las empresas para aportar a la preservación del medio ambiente. Por tanto, se resalta la fuerte necesidad de crear una conciencia ambiental que abarque la eficiencia en el manejo de los recursos naturales, además de generar espacios de aprendizaje para el buen uso de estos. Para ello, se propuso la dimensión de responsabilidad ambiental, la cual está orientada a mejorar la gestión en relación con el límite en el uso de los recursos naturales, además de la eficiencia en cómo se emplean y el abastecimiento sostenible para que la organización pueda realizar su operación sin afectar el entorno donde opera.

Frente a la tercera dimensión referente a modelos de gestión estratégica del talento humano tratados en las

organizaciones de Colombia y Chile, se evidencia que con respecto al modelo de Arnoldo Hax son escasos los elementos que se encuentran presentes en este grupo de empresas. Por tal motivo, se consideró relevante incluir aspectos que pudiesen fortalecer en ese sentido la administración de personal. Para ello, se crea la dimensión denominada gestión estratégica del talento humano que incluye indicadores relacionados con procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, superación del personal y control. Con esto se busca que la fuerza laboral de las PyME contribuya a ejecutar diferentes actividades de la organización que aseguren la sustentabilidad de su quehacer. En otras palabras, a través de una base sólida de talento humano podrían conseguir un desempeño económico, social y ambiental esperado que facilite la construcción de una visión a largo plazo y por ende, la perdurabilidad de estas compañías.

A partir de estos resultados, se orienta el diseño del modelo de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable para las PyME de Colombia y Chile (Tabla 19), es decir, se avanza a la etapa (4) para integrar las dimensiones que constituirán el modelo y mediante las cuales se podrá realizar medición y control dentro de las organizaciones. Esta propuesta de gestión para administrar la fuerza laboral se origina con el propósito de contribuir hacia una nueva mirada desde el *management* que permita enfrentar los principales retos del mundo empresarial y obtener resultados favorables en términos económicos, ambientales y sociales. La implementación de este modelo hará que las organizaciones puedan fortalecer sus procesos a partir del reconocimiento de sus debilidades, además de generar nuevas oportunidades con base en capacidades

distintivas que constituyan una fortaleza en el contexto donde operan. En suma, este modelo constituye una valiosa herramienta para que las empresas sean competitivas en el sector y cumplan con las expectativas de un entorno en constante cambio.

Tomando en consideración estos argumentos, el modelo de gestión estratégica del talento humano en las PyME de Colombia y Chile, debe ser alineado tanto con las capacidades de las organizaciones en pro de superar las expectativas de los públicos de interés, como con la estrategia que permita crear y sostener una ventaja competitiva en el sector. Además, deberá ser complementado con la visión de un directivo estratega, capaz de poner atención a los detalles especialmente en el contexto donde opera e interactúa la empresa con sus competidores (Madrigal, 2017). Su implementación dentro de las PyME se basará en emparejar la estructura de la empresa, resaltando la vinculación de las áreas funcionales con el departamento de recursos humanos. Algunas de las actividades que podrían realizarse para consolidar un enfoque sustentable dentro de las organizaciones son las siguientes:

(1) Diagnosticar el estado actual de la empresa de acuerdo con los componentes propuestos en el modelo para que los líderes puedan desarrollar un comportamiento proactivo, orientado a invertir en actividades que minimicen los impactos socio-ambientales.

(2) Diseñar un plan de implementación del modelo que contemple la socialización de los objetivos de vincular esta propuesta dentro de la organización, además de detallar ventajas de integrar la gestión del talento humano con la estrategia de la compañía.

(3) Implementar el modelo con parametrización de indicadores que conlleven a registrar resultados y alcances obtenidos por la organización en un período de tiempo frente a los efectos económicos, sociales y ambientales alcanzados. Además, considerar el factor ambiental como un aspecto crucial en el proceso de implementación, dada la baja puntuación que obtuvo dentro del análisis de resultados. Esta implementación puede llevarse a cabo a través de una prueba piloto en donde se pueda validar la aplicación y realizar ajustes al modelo que se consideren necesarios para ejecutarlo en toda la organización.

(4) Analizar los resultados obtenidos con el propósito de construir una ruta de mejoramiento que permita a las PyME enfrentar las debilidades halladas en la implementación del modelo, además de fortalecer aspectos donde se han obtenido resultados significativos.

(5) Permanecer en constante revisión de los hallazgos que se produzcan por la implementación, con el fin de ajustar el modelo y alcanzar los resultados que se esperan de la organización frente al desempeño económico, ambiental y social.

Finalmente, la propuesta de este modelo de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable (figura 1), se considera un gran aporte al sector de las PyME de Colombia y Chile, de acuerdo con tendencias en *management* que sustentan la necesidad de incluir nuevas formas de hacer las cosas, iniciando por reconsiderar el rol de los colaboradores dentro de las organizaciones que contribuyen a alcanzar mejores desempeños y a minimizar el impacto que desde las compañías se genera al medio ambiente y la sociedad.

Tabla 19.

Modelo de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable

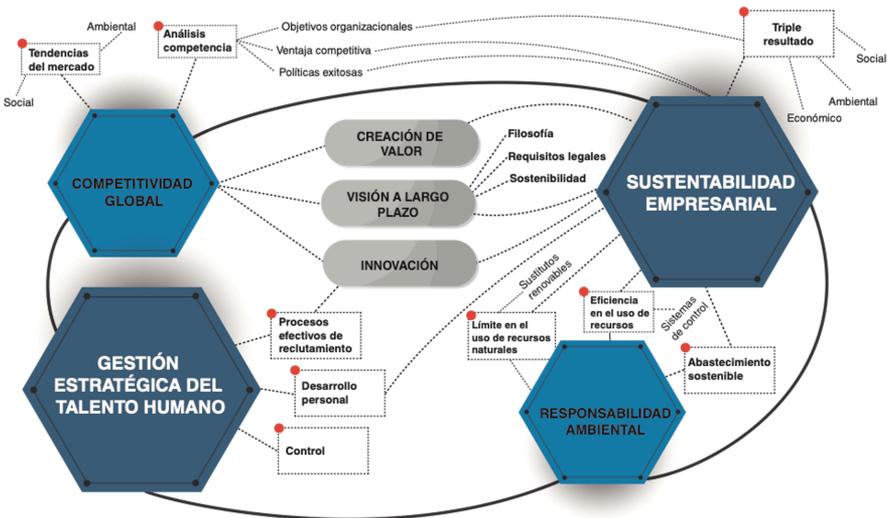
Estructura del modelo	Indicadores del modelo	Descriptor
Competitividad global.	Estudios de tendencias del mercado.	Realización de estudios que permitan identificar tendencias relacionadas con las exigencias del mercado en cuanto a lo relacionado con aspectos sociales y ambientales.
	Análisis de la competencia.	Identifica las ventajas de sus competidores y adapta sus políticas para obtener una mejor posición en el mercado a partir de los objetivos propuestos para alcanzar su triple resultado (económico, social, ambiental).
Sustentabilidad empresarial.	Creación de valor integrada con los objetivos de sustentabilidad	Identificar los procesos de las diferentes áreas funcionales que pueden crear valor en cuanto a los objetivos de sustentabilidad que plantee la organización.
	Crear visión empresarial a largo plazo.	Diseña la gestión administrativa de la compañía pensando en cumplir con los requisitos legales en materia económica, social y ambiental que le permitan la sostenibilidad en el largo plazo.
	Innovación.	Incorpora dentro de la organización una filosofía que permita el desarrollo de productos con valor social y ambiental, mediante los cuales se pueda obtener un desempeño económico esperado por la administración.
Responsabilidad ambiental.	Uso eficiente de los recursos naturales.	Establece sistemas de control que permiten limitar el uso de los recursos naturales.
	Límite en el uso de los recursos naturales.	Contempla la alternativa de utilizar sustitutos renovables para su operación.
	Abastecimiento sostenible.	Utiliza diferentes alternativas para abastecer de manera sostenible la operación de la organización.
	Procesos de reclutamiento y selección efectivos.	Diseñan procesos de planeación para el reclutamiento de personal, bajo la clasificación de perfiles de acuerdo con su designación.

Gestión Estratégica del talento humano.	Desarrollo y superación del personal.	Crea planes para el desarrollo y crecimiento del personal, tomando en cuenta su beneficio y el de la organización.
	Control.	Establece mecanismos de control a través de la capacitación para evitar la disminución en el rendimiento, rotación o retiro del personal.

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 1.

Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile.



Fuente: Elaboración propia (2021).

4.3 Discusión de los resultados

A partir de los datos obtenidos y procesados, se encontraron hallazgos relevantes en cuanto a la gestión

estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable. Esto se apoya en lo mencionado por Aust et al. (2020), quienes manifiestan que a medida que las organizaciones se han comprometido y contribuido con la sostenibilidad global, también se han interesado en dar mayor importancia a la práctica y la investigación, vinculando la administración de personal con la sustentabilidad.

De esta manera, los hallazgos en el primer objetivo sobre sistemas de gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos indican que se encuentran presentes dentro de las PyME de Colombia y Chile. Estos resultados son coherentes con lo analizado por Sukier, Ramírez y Parra (2020), quienes en su estudio desarrollado en las PyME de Barranquilla identificaron de igual forma que los sistemas de gestión de talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos se encuentran presentes en este grupo de empresas, destacando dentro de sus indicadores el subsistema de desarrollo orientado a potenciar al personal para superar los obstáculos del entorno, además de estrategias de nivel de negocio y funcionales que contribuyen a orientar el rumbo de cada área con su respectivo aporte a la esencia de la compañía.

Según Chiavenato (2020), esto quiere decir que, a pesar de que el área de recursos humanos se ha visto impactada fuertemente por los cambios de un mundo moderno, las compañías siguen dándole un valor especial al rol del individuo dentro de la organización, reconociendo sus talentos y promoviendo sus capacidades para luego engranar con la estrategia corporativa. Para las PyME de Colombia y Chile, reconocer el colaborador dentro de la empresa constituye un aporte a la creación de valor que

deberá ser transmitida en productos o servicios ofrecidos al cliente, es decir que, al tratar de forma personalizada a sus empleados, ofreciendo condiciones llamativas para ellos, obtendrán personas dispuestas a colaborar para alcanzar el éxito de la organización a través de mayores esfuerzos (Chiavenato, 2017).

En atención a los resultados del segundo objetivo, identificar el nivel superficial de sustentabilidad en la gestión estratégica del talento humano de las PyME de Colombia y Chile, se puede mencionar que el indicador factores ambientales se destaca por presentar la media más baja en el análisis desarrollado. Este resultado es soportado por García et al. (2017), quienes sostienen que culturalmente los países emergentes han pensado en la forma de prevenir y reducir el impacto en términos ambientales y en otras ocasiones, no han considerado este elemento como un factor vital en su gestión. Por otro lado, hallazgos obtenidos de indicadores referentes a los factores sociales y económicos que resultan estar presentes dentro de estas empresas en mayor proporción, son correspondientes con el estudio realizado por Vera et al. (2018) quienes lograron en las PyME de México comprobar que su interés primordial recaía en atender aspectos económicos para luego abarcar los sociales y finalmente, incorporar dentro de su gestión aquellos concernientes con la preservación del medio ambiente.

Con respecto a lo analizado para el tercer objetivo que se orientaba a evaluar los modelos de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile, es de resaltar que en su mayoría dichos modelos se encuentran “presentes” en este grupo de empresas. Sin embargo, estos resultados difieren de lo

hallado por Sukier, Ramírez y Parra (2020), quienes encontraron que los modelos están “muy presentes” en el estudio que realizaron en las PyME de Barranquilla, lo cual podría derivarse en una ventaja competitiva que parte de apropiarse de las actividades de gestión humana con enfoque sustentable para enfrentarse a los constantes cambios del mercado. También, esta disimilitud podría darse por la difícil situación económica generada por la pandemia a causa de la enfermedad denominada COVID-19 (CEPAL, 2020) en donde empresas medianas y pequeñas con grandes debilidades, se enfrentaron a despidos colectivos de sus empleados con el propósito de sostener la estructura productiva y evitar el cierre definitivo de sus organizaciones.

Por otra parte, vale la pena resaltar que para este objetivo se identificó que el modelo de Arnoldo Hax relacionado con actividades como desarrollo y superación de los empleados está “poco presente” en este grupo de empresas, lo cual podría resultar similar a lo expresado por Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019) en su investigación cuando mencionan que no se logró identificar la relación entre planes de desarrollo y capacitación de los individuos con las metas organizacionales que persiguen las PyME en Barranquilla.

En este sentido, se considera que lo analizado en este trabajo con respecto a Colombia y Chile es un avance representativo para estas empresas, pues esto quiere decir que, las PyME están en proceso de equilibrar las expectativas que tienen los accionistas sobre recibir el máximo de utilidades frente a la práctica de actividades que estén relacionadas con mejorar el desempeño económico, social y ambiental. Estos resultados son

consistentes con lo expresado por Thompson y otros (2018), quienes sostienen que el enfoque de sustentabilidad atañe al impacto de la empresa sobre el ecosistema y la manera en que se gestionan recursos para consolidar la estrategia del negocio y la viabilidad del modelo de negocio. Es así como, para incorporar prácticas de negocios sustentables debe considerarse no comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades del futuro. En palabras de Kramar (2014), el enfoque sustentable de la gestión de talento humano tiene la capacidad de reconocer explícitamente el impacto de la administración del personal en los resultados ambientales.

Conclusiones

La realización de este proyecto permite recapitular varios aspectos a partir de hallazgos obtenidos y la discusión que los sustentan. A continuación, se presentan las siguientes conclusiones:

En este estudio se ha evidenciado que las PyME de Colombia y Chile han generado grandes avances para responder a las necesidades del entorno empresarial, además de contribuir con su permanencia en el mercado. Esto quiere decir que, han incluido dentro de sus políticas, lineamientos enfocados a mejorar el desempeño frente a las condiciones económicas, sociales y ambientales permitiendo construir un enfoque sustentable de la gestión del talento humano. De esta manera, cada objetivo propuesto en este estudio ofrece hallazgos de gran magnitud para fortalecer actividades relacionadas con administrar el personal que encamine el quehacer sustentable de las PyME en estos dos países.

Con respecto al primer objetivo de esta investigación orientado a describir los sistemas de la gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos en las PyME de Colombia y Chile, se logró comprobar la aplicación de dichos sistemas por este grupo de empresas, razón por la que se concluye que existe posibilidad de fortalecer la gestión a partir de elementos que estos indicadores aportan para enfrentar retos que el contexto global impone para la sostenibilidad de las organizaciones. Asimismo, es relevante mencionar que es posible contribuir a la sustentabilidad de las PyME a partir de implementar procesos que se orienten a (1) cumplir

normativas legales establecidas, (2) analizar la competencia y su desempeño en el mercado e (3) incorporar dentro de sus actividades, el diseño de una filosofía organizacional que promueva los valores relacionados con la innovación dirigida a la preparación de escenarios futuros.

En relación con el segundo objetivo que consistía en identificar el nivel superficial en la gestión estratégica de talento humano de las PyME de Colombia y Chile, se concluye que este grupo de empresas desarrollan sus actividades enfocadas en primer lugar a cumplir con factores sociales como son los derechos humanos, económicos, políticos, culturales, de género y conservación de tradiciones y patrimonio. En segundo lugar, las PyME se centran en dar respuesta a factores económicos relacionados con indicadores de productividad y competitividad, eficiencia, innovación, límite de recursos, crecimiento y desarrollo. En tercer lugar, este grupo de empresas atribuyen una escasa importancia a factores ambientales que están directamente vinculados con el manejo eficiente de los recursos naturales, mejora en el bienestar de las sociedades, establecimiento de límites en la renovación de recursos, equilibrio entre el ser humano y su entorno, creación de viviendas ecológicas, comunidades con conciencia ambiental y abastecimiento sostenible. Este hallazgo puede resultar en una oportunidad empresarial que permita a las PyME integrar a través de políticas de sustentabilidad, la creación de valor bajo una visión a largo plazo en donde las organizaciones aprendan a proteger el ecosistema a través del uso eficiente de los recursos naturales, además de invertir económicamente para mejorar la manera en que se realizan las operaciones y, por ende, la producción responsable de sus bienes y servicios.

Por otra parte, resultados correspondientes al tercer objetivo que comprendía evaluar los modelos de gestión estratégica del talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile expresan que en este grupo de empresas se aplican en su mayoría dichos modelos promoviendo de esta manera la sustentabilidad organizacional a través de las personas. No obstante, en la investigación es evidente que el modelo de Arnoldo Hax presenta debilidades en cuanto a incentivos relacionados con el ciclo de desarrollo y superación de los individuos, garantía de la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, además de las exigencias en los cursos de desarrollo. Por este motivo, estos hallazgos brindan una oportunidad para que las PyME integren sus procesos de selección de personal de acuerdo con las demandas del entorno actual y de esta forma, crear perfiles que respondan a los requerimientos de la sociedad y el medio ambiente. Además, se cree pertinente establecer mecanismos que contribuyan a potenciar las capacidades del individuo a través de planes de desarrollo y crecimiento que se vinculen con la filosofía organizacional basada en la sustentabilidad.

De esta manera, el objetivo general de esta investigación relacionado con el diseño de un modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable en las PyME de Colombia y Chile contribuye a revelar los principales elementos a considerar por parte de este grupo de empresas. Aunque, los resultados de este modelo fueron categorizados como “presentes”, vale la pena mencionar que los “modelos de gestión estratégica de talento humano” obtuvieron la menor puntuación de las tres dimensiones analizadas. Posterior a este, se encuentra

el “nivel de superficialidad de sustentabilidad” y, por último, la dimensión que obtuvo la mejor puntuación fue la denominada “sistemas de gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos”. Esto quiere decir que, existe conveniencia para que las PyME de Colombia y Chile integren desde sus prácticas diferentes elementos que encuentran referenciados en los modelos de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable. En otras palabras, deben incorporar actividades que se relacionen con desarrollo y superación de los individuos: planificación, organización, valoración, recompensas y relacionales sociales; estudios colaborativos empresariales, redes de investigación, necesidades emergentes globales, productividad y competitividad; gestión de recursos verdes, de bien común y de triple resultado; además, de aspectos concernientes a la innovación, inversión y orientación a largo plazo del sistema de recursos humanos.

Desde una óptica más general de los resultados, se puede concluir que, en algunos casos, los hallazgos fueron similares a lo presentado en otras investigaciones, especialmente en lo que respecta a las dimensiones de “nivel de superficialidad de sustentabilidad” y “sistemas de gestión del talento humano de acuerdo con los niveles estratégicos”. Por otro lado, se presenta una disimilitud en los “modelos de gestión estratégica de talento humano con enfoque sustentable” evaluados en Colombia y Chile y lo indicado en estudios realizados a priori. No obstante, estos aportes se consideran una gran contribución a la gestión de las organizaciones que busca a través del talento humano consolidar una ventaja competitiva que perdure en el tiempo para generar un impacto en conservar y usar eficientemente los recursos naturales, además de procurar

el bienestar de sus comunidades y la maximización de su rentabilidad.

Con esto se espera que el modelo de gestión estratégica del talento humano con enfoque sustentable sea suficiente para brindar a las PyME de Colombia y Chile, herramientas necesarias para competir de manera global a través del análisis de la competencia en su entorno y de la realización de estudios sobre tendencias en el mercado. Esto con el propósito de superar cualquier turbulencia y cumplir con las exigencias de consumidores cada vez más conscientes del respeto por el medio ambiente y la sociedad. Asimismo, bajo la implementación de dicho modelo se espera fortalecer a estas organizaciones en aspectos relacionados con la sustentabilidad empresarial enmarcada en la creación de valor en donde se establezcan objetivos para consolidar una visión a largo plazo apropiándose de una filosofía de innovación y proactividad. Esto contribuirá a que dichas empresas incluyan dentro de sus políticas, la responsabilidad ambiental orientada en la preservación del hábitat a través del manejo apropiado de los recursos naturales. Finalmente, atraer y retener el mejor personal que sea capaz de adaptarse a las políticas de la empresa, partiendo de su esfuerzo para conseguir las metas corporativas desde su capacitación y desarrollo.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados y conclusiones de esta investigación, se sugiere considerar las siguientes recomendaciones:

Las PyME de Colombia y Chile representan un aporte importante en el desarrollo económico de sus países. Por tal motivo, se recomienda dentro de los sistemas de gestión del talento humano, incorporar diferentes niveles estratégicos con enfoque sustentable que faciliten cumplir con lo establecido legalmente en materia económica, social y ambiental, además de construir una visión a largo plazo basada en una filosofía de sustentabilidad que permita fortalecer la imagen de compañía en sus públicos de interés.

Con respecto al nivel superficialidad de sustentabilidad, el cual se origina a partir de la necesidad que recae en las organizaciones para cumplir sus objetivos haciendo frente a los desafíos globales (económicos, sociales, ambientales), se sugiere incluir dentro de sus políticas el fortalecimiento de los aspectos relacionados para preservar el medio ambiente, debido a que los resultados evidencian una débil gestión frente a este tipo de actividades en este grupo de empresas. En este sentido, se recomienda promover la orientación de lineamientos organizacionales no solo enfocados en la obtención de un buen desempeño económico, sino fomentar acciones para impactar positivamente la sociedad y el ecosistema a través de una operación responsable.

Por otro lado, en lo referente a la evaluación de los modelos de la gestión estratégica del talento humano con

enfoque sustentable, se recomienda implementar la propuesta resultado de esta investigación, considerando las dimensiones e indicadores que guíen a las organizaciones hacia un modelo más competitivo, pues de esta manera, las PyME podrán contrarrestar las debilidades de su gestión y finalmente, alcanzar resultados esperados en términos económicos, sociales y ambientales que aseguren la sostenibilidad. Además, se sugiere que, para futuros estudios sobre estas empresas de Colombia y Chile, se sigan incorporando diferentes elementos contemplados en este modelo y en los demás evaluados, a fin de poder establecer comparaciones que reflejen el avance en materia de sustentabilidad empresarial.

De igual forma, se recomienda que para próximos estudios se incluyan otros eventos de estudio como el efecto de la cultura corporativa en la administración de personal que contribuya a profundizar su quehacer empresarial. Adicionalmente, se sugiere la participación de otros países latinoamericanos a la muestra, procurando tener una mirada más amplia de la situación actual de estas organizaciones. El propósito, además de consolidar sus prácticas administrativas, es continuar indagando en elementos que a futuro pueden llegar a ser desafiantes para este grupo de empresas y que, a partir de la investigación se podría dar respuesta con nuevas formas de gestionar el personal o demás recursos. Por otro lado, el creciente interés que se despierte por seguir ahondando sobre esta temática facilitará la reestructuración del modelo propuesto para esta investigación, debido a que los contextos organizacionales son hoy en día marcadamente dinámicos y al constituir cambios sustanciales en la gestión, también se espera que el modelo se adapte a las nuevas

exigencias del entorno empresarial tanto colombiano como chileno.

Finalmente, se recomienda vincular a estas investigaciones, entes gubernamentales de los diferentes países latinoamericanos que faciliten recursos necesarios para reforzar la estructura empresarial y la continua indagación de aspectos que puedan mejorar la competitividad de estas organizaciones. El fin es lograr que las PyME, además de constituir el mayor porcentaje de organizaciones presentes en estos países, también lleguen a ser las más productivas y sostenibles en los años venideros.

Referencias

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., y Overy, P. (2016). Sustainability-oriented Innovation: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 18, 180–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Aduna Mondragón, A., García Mata, E. y Chávez Gutiérrez, E. (2017). Models of Management Human Resources, *Tepexi*, 4(8).
- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9), 412-420. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización* (1ª ed.).
- Anlesinya, A. y Susomrith, P. (2020). Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field. *Journal of Global Responsibility*, 11(3), 295-324. <https://doi.org/10.1108/jgr-04-2019-0038>
- Aragón-Correa, J. y Rubio-López, E. (2007). Proactive Corporate Environmental Strategies: Myths and Misunderstandings. *Long Range Planning*, 40, 357-381. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.008>
- ASOBANCARIA. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*. <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- ASIVA. (2019). *Caracterización Económica Provincia de Valparaíso*. <https://www.asiva.cl/>: <https://www.asiva.cl/wp-content/uploads/2020/06/Caracterizaci%C3%B3n-Econ%C3%B3mica-de-la-Provincia-de-Valpara%C3%ADso-2020-1.pdf>
- Aust, I., Matthews, B. y Muller-Carmen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human*

- Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Beer, M. (1989). *Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos*, Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Beltrán, I., Escrig, A. B., Bou, J. C. y Roca, V. (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 16, 221-237.
- Bermúdez, L. T. y Rodríguez, L. F. (2013). *Investigación en la gestión empresarial* (1.ª ed., vol. 1). Ecoe Ediciones.
- BID. (2014). *Infraestructura sostenible para la competitividad y el crecimiento inclusivo*. BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Infraestructura-sostenible-para-la-competitividad-y-el-crecimiento-inclusivo.pdf>
- Besseyre Des Horts, C. H. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editorial Deusto.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Cengage Learning.
- Boxall, P. (2012). High-performance work systems: what, why, how and for whom? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 169-186. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00012.x>
- Bush, J. (2020). Win-Win-Lose? Sustainable HRM and the promotion of unsustainable employee outcomes. *Human Resource Management Review*, 30, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.004>
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aporte. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2018). *Documento Económico y Social del Departamento del Atlántico 2018*. <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/>

2019/01/Documento-economico-y-social-del-Atlantico-2018-1.pdf

- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (1.^a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento* (2.^a ed.). Ediciones ECOE.
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano* (3.^a ed.). Editorial Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*(5.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones* (9.^a ed.). Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones* (3.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2014). *Investigación, fundamentos y Metodología* (2.^a ed.). Editorial Pearson Educación.
- Deloitte. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. <https://bit.ly/3x1tKkS>
- Deloitte. (2018). *Gestión de RRHH en América Latina Compensaciones salariales, perfiles y retos del área en la Región*. <https://bit.ly/2Rys8i6>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3.^a ed.). McGraw Hill.
- Dyllick, T. y Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From

- Business-as-Usual to True Business Sustainability Organization. *Organization & Environment*, 29 (2), 156-174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable Human Resource Management: A Conceptual and Exploratory Analysis From a Paradox Perspective*. Physica-Verlag.
- Ehnert, I., Harry, W. y Zink, K. (2014). *Sustainability and Human Resource Management. Developing Sustainable Business Organizations*. Springer.
- Freije, A. y Freije, I. (2009). *La estrategia empresarial con método* (3ª. ed.). Editorial Desclee de Brower.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento & Gestión*, (27), 162-200.
- García, M., García, J., Navarro, E. y Sukier, H. B. (2017). 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>
- Giraldo, C. (2020). *La mejora del desempeño y el enfoque AMO en la línea de enderezado y empaque de la empresa Ternium Manizales*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/78642/1053779024.2020.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Grasso, L. (2016). *Encuestas. Elementos para su diseño y análisis*. (1ª ed.). Encuentro Grupo Editor.
- Grijalvo, M., Pacios, A., Ordieres-Meré, J., Villalba-Díez, J. y Morales-Alonso, G. (2021). Article New Business Models

from Prescriptive Maintenance Strategies Aligned with Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 13, 3-26. <https://dx.doi.org/10.3390/su13010216>

Hau-Siu Chow, I. (2012). The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3114-3132. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.639553>

Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*, Editorial Tiempos Buenos.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 4217*. <https://www.iso.org/iso-4217-currency-codes.html>

Jiménez, J., Domínguez, M. y Martínez, C. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. *Pensamiento & Gestión*, 26, 165-190.

Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource the next approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>

Lado, A. y Wilson, M. (1994). Human Resources Systems and Sustained Advantage: A Competency- Based Perspective. *The Academy of Management Review*, 19(4), 699-727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>

Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L. y Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19, 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>

Lohr, S. (2019). *Sampling. Design and analysis* (2). CRC Press.

López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100689>

- Lozano-Reina, G. y Sánchez-Marín, G. (2019). Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial: explorando el modelo AMO en las PYME españolas. *Small Business International Review*, 3(1), 70-88. <https://doi.org/10.26784/sbir.v3i1.175>
- Macky, K. y Boxall, P. (2007). The Relationship Between High-Performance Work Practices and Employee Attitudes: an Investigation of Additive and Interaction Effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 537-567. <https://doi.org/10.1080/09585190601178745>
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades Directivas*. Mc Graw Hill.
- Magnusson, D. (1978). *Teoría de los Test*. Editorial Trillas.
- Mallarino, C. (2004). Desarrollo Social y Bienestar. *Universitas Humanística*, 31(58), 11-25.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy. The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Marín-García, J. A. y Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Martín-Alcazar, F., Romero-Fernández, P. y Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659. <https://doi.org/10.1080/09585190500082519>
- Martínez, H. (2012). *Metodología de la investigación con enfoque en competencias* (1.ª ed.). Cengage Learning
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, 5 de junio). Decreto 957. <https://bit.ly/2VkJGQIB>

- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (11.ª ed.). Pearson Education.
- Münch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (1.ª ed.). Pearson Educación.
- Münch, L. (2014). *Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos* (2.ª ed.). Editorial Pearson.
- Naciones Unidas. (2016). *Derechos Humanos*. Courand et Associés. https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HandbookParliamentarians_SP.pdf
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la Investigación diseño y ejecución*. Ediciones de la U. <https://bit.ly/3fM10De>
- Palella, S. y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (2.ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pantoja-Kauffmann, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Revista EAN* (87), 13-26. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>
- Prada, E. (2013). Conciencia, concientización y educación ambiental: conceptos y relaciones. *Revista Temas*, 231-244. <https://doi.org/10.15332/rt.v0i7.585>
- Ramírez, R., Chacón, H., y Nabith, O. (2018). *Gestión Estratégica del Talento humano en las Pymes*. Corporación CIMTED.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruiz, G. y Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6). <https://doi.org/10.4067/s0718-07642019000600167>
- Ramírez, V. y Antero, J. (2014). Evolución de las teorías de explotación de recursos naturales: Hacia la creación de una nueva ética mundial. *Luna Azul*, (39), 291-313. <https://doi.org/10.17151/luaz.2014.39.17>

- Ricoy, C. (2006). Contribución sobre los paradigmas de investigación. *Revista do Centro de Educação*, 31(1), 11-22.
- Savitz, A. y Weber, K. (2013). *Talent, transformation, and the triple bottom line: how companies can leverage human resources to achieve sustainable growth* (1.ª ed.). Jossey-Bass.
- Schuler, R. y I. Tarique. (2012). *Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges*, Handbook of research in international human resource management, Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781849809191.00017>
- Servicio de Impuestos Internos (s.f.). *Contribuyentes*. http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_tamano/pymes.pdf
- Sukier, H., Ramírez Molina, R.I. y Parra Fernández, M. (2020). Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable. Editorial Universitaria de la Costa, 001-101.
- Sukier, H., Ramírez Molina, R.I., Parra Fernández, M., Martínez Cueto, K., Fernández, G. y Lay Raby, N. (2020). *Modelo de gestión estratégica de talento humano desde un enfoque sustentable*. Editorial de la Costa.
- Sukier, H., Ramírez Molina, R.I., Parra, M., Martínez, K., Fernández, G. y Lay, N. (2020). Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. *Revista Opción*, 36(91), 929-953.
- Tafur, R. y Izaguirre, M. (2016). *Cómo hacer un proyecto de investigación* (2.ª ed.). Alfaomega.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *Técnicas de la Investigación* (4.ª ed.). Editorial Panapo.
- Tarzuján, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5.ª ed.). Alfaomega.
- Thompson, A., Stricklan, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. Mc Graw Hill.

- UNESCO. (2003). *Convención para la salvaguardia del patrimonio cultural inmaterial*. <https://bit.ly/3gjdB47>
- Unión Europea. (2011). *Utilización eficiente de los recursos: un imperativo para las empresas*. https://ec.europa.eu/environment/resource_efficiency/documents/factsheet_es.pdf
- Vera, G., Vera, M. y Martínez, R. (2018). PYMES y Desarrollo Sustentable. *Management Review*, 3(1), 1-13.
- Vera-Barbosa, A. y Blanco-Ariza, A. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Revista Innovar*, 29(74), 25-44
- Werther W. B. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3.ª ed.). Mc Graw-Hill.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas* (6.ª ed.). McGraw Hill.
- Wheelen, T. y Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. Pearson Education.
- Wright, P. y Kehoe, R. (2008). Human resource practices and organizational commitment: A deeper examination. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 6-20. <https://doi.org/10.1177/1038411107086540>.
- Wright, P. y McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>