

# La gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental: revisión sistemática de artículos científicos disponibles en Acceso Abierto en español

*The management of human talent in environmental sustainability: systematic review of scientific articles available in Open Access in spanish*

*Miguel Sebastián Armesto-Céspedes, miguelarmesto@hotmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0003-0497-0891>;*

*Hugo Montes de Oca-Serpa, hugomontesdeocaserpa@gmail.com,  
<https://orcid.org/0000-0002-6529-6717>*

*Universidad César Vallejo, Lima, Perú*

## Resumen

La sostenibilidad ambiental se constituye en un aspecto clave para alcanzar un desarrollo social, económico y humano. En este sentido, la humanidad debe ser capaz de utilizar los recursos de forma responsable y ecológica, acción que requiere de la conciencia social y el acompañamiento de las autoridades e instituciones gubernamentales. En este escenario el presente artículo analiza investigaciones donde se evidencia la importancia de la gestión del talento humano con miras a lograr la sostenibilidad ambiental. Para ello, se realizó una revisión sistemática usando bases de datos de acceso abierto. Los resultados obtenidos de dicho análisis demuestran la importancia que tiene la adecuada gestión del talento en el desempeño y posteriormente en los logros institucionales tanto en el sector estatal como en el privado. Los objetivos de la sostenibilidad ambiental deben ser interiorizados por los diversos actores e instituciones, y para poder hacerlo, deben aplicarse estrategias en los que la capacitación, sensibilización e involucramiento sean prácticas recurrentes.

**Palabras clave:** talento humano, sostenibilidad ambiental, instituciones gubernamentales.

## Abstract

Environmental sustainability is a key aspect to achieve social, economic and human development. In this sense, humanity must be able to use resources responsibly and ecologically, an action that requires social awareness and the accompaniment of government authorities and institutions. In this scenario, this article analyzes research where the importance of human talent management with a view to achieving environmental sustainability is evidenced. For this, a systematic review was carried out using open access databases. The results obtained from this analysis demonstrate the importance of adequate talent management in performance and later in institutional achievements in both the state and private sectors. The objectives of environmental sustainability must be internalized by the various actors and institutions, and in order to do so, strategies must be applied in which training, awareness and involvement are recurring practices.

**Key words:** human talent, environmental sustainability, government institutions

## Introducción

A lo largo de la historia, las necesidades del hombre se han ido incrementado, y para poder cubrirlas, se ha recurrido al uso de los recursos naturales, sin embargo, ello ha implicado que las formas de hacerlo hayan generado impactos en el medio ambiente y por consiguiente en el hombre, estos impactos han venido generando el interés global desde la década del setenta, promoviendo en los países, compromisos y acuerdos que ayuden a consolidar principios de sostenibilidad en sus respectivos territorios (Contreras y Aguilar, 2012; Echebarria *et al*, 2009 y Alaña *et al*, 2016).

Y el alcanzar el desarrollo teniendo como base la sostenibilidad ambiental, debe ser promovida y ejecutada por parte de las autoridades locales y regionales, sin embargo, para lograrlo, deben contar con la participación activa de diversos actores (García-Montes & Arnanz, 2019; Ojeda, 2019), actores como la sociedad civil, la empresa privada, las autoridades y los funcionarios inmersos en la propia gestión.

Con respecto a la gestión pública, la eficiencia de esta facilita la mejor atención a los ciudadanos. Los procesos que se gestionan adecuadamente en las instituciones gubernamentales implican que el servicio brindado, llegue a los ciudadanos y resulte plenamente satisfecho con la atención prestada.

Por ello, es necesario reflexionar sobre las capacidades de las instituciones gubernamentales por asegurar las libertades, la calidad de vida, el ejercicio de la democracia política y el bienestar pleno y continuo, puesto que ello haría posible que los ciudadanos tengan confianza en el gobierno, por tanto, la gestión pública, sería el eje de las políticas públicas (Jara, Asmat, Alberca y Medina, 2018).

En este marco se requiere que las instituciones gubernamentales dinamicen un proceder crítico social (Deroncele, 2015; Deroncele, Del Toro y López, 2016) en la implementación de estrategias de gestión de talento humano desde el reconocimiento del potencial formativo en los diferentes niveles de la sociedad (Deroncele, Medina y Gross, 2020) de manera que se pueda promover una gestión eco-ambiental como propuesta educativa integral (Reyes, Deroncele y Gross, 2017).

Dentro de este contexto, dicho artículo se justifica por analizar las diversas investigaciones alrededor la importancia de la gestión del talento humano en el proceso para alcanzar la sostenibilidad ambiental.

## **Métodos**

### ***El diseño y el sitio del estudio***

Esta fue una revisión sistemática de alcance desarrollada por docentes investigadores de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, en Perú.

### ***Criterios de elegibilidad***

Tipos de participantes: se incluyeron estudios en los que se involucraban entidades privadas y públicas.

### ***Tipos de estudios***

Teniendo en cuenta el número ilimitado de estudios sobre sostenibilidad ambiental y gestión de talento humano por separado, en dicho artículo se pretende presentar los estudios que aborden ambos, es decir, en el que quede explícita la importancia de la gestión del talento humano en la sostenibilidad ambiental.

### ***Tipos de resultados***

Se seleccionaron como resultados primarios los siguientes: casos de estudios, investigaciones empíricas, experiencias y similares.

### ***Búsqueda de estudios***

Se realizó una búsqueda manual de estudios primarios y secundarios como producto de la búsqueda electrónica, teniendo como base de datos a Scopus, Ebsco, Scielo. Los criterios de búsqueda se basaron en la ubicación geográfica del desarrollo de los estudios (Latinoamérica).

### ***Selección de estudios***

La selección fue llevada a cabo por dos revisores independientes, y un tercero ante cualquier divergencia para que pueda resolverla. El proceso consistió en primero revisar títulos y resúmenes y en función al contenido de estos, se pasó al segundo momento en el que se revisó al detalle el texto para confirmar su elegibilidad.

## **Resultados y discusión**

### ***Gestión del talento humano***

Respecto a los modelos de la gestión por competencias, hay tres principales modelos, los cuales estos pueden ser adaptados según las necesidades y cualidades de las organizaciones. Así, (Ramírez-Díaz, 2020) refiere las siguientes 1) el modelo de competencias distintivas, comprende las individualidades de cada persona, 2) el modelo de competencias genéricas que considera las pautas conductuales para alcanzar logros o

el objetivo y 3) las competencias funcionales, orientadas al logro exitoso de los objetivos según las condiciones y demandas de los puestos en los que los colaboradores gestionan sus acciones cotidianas.

En cuanto al primer modelo, este se centra en aspectos cualitativos del desarrollo de competencias de cada colaborador, para observar cuál sería su aporte personal a la organización. El segundo enfoque, está orientado a considerar estándares esperados de competencias comunes a todos los miembros de la organización, necesarios e importantes para establecer las bases que harán posible una interacción positiva y generar un clima y cultura positivos para poner en práctica sus competencias técnicas específicas. El tercer modelo, enfatiza en las competencias técnicas mismas, que ponen en práctica para lograr niveles esperados de productividad.

En sintonía con estas perspectivas, Cabarcas (2017), menciona que actualmente se valora en las organizaciones a las personas competentes en grupos de funciones laborales y los resultados en los sistemas productivos. Así mismo, precisa que se debe enfocar en sus objetivos estratégicos y los intereses de las personas por su desarrollo y mejoramiento de calidad de vida.

Esto implica mirar al colaborador como una persona que debe tener altos niveles de productividad; pero a la vez mantener niveles altos de satisfacción laboral, sentirse bien con su labor y recibir reconocimiento por su esfuerzo y sus logros y que lo motive a seguir siendo mejor. En tal sentido, el desarrollo de ideas novedosas impacta en la gestión del talento humano y promueve el cambio, para ello es necesario un escenario de interacción entre las personas, el trabajo y el contexto de la institución o el entorno social y ambiental. Por tanto, gestionar a la persona significa comprender su talento y alinearlos a los objetivos organizacionales o ambientales para promover la innovación. Asimismo, a mayor número de ideas creativas generadas, mayor será el número de opciones disponibles para su implantación a la hora de innovar y, por ende, existirán más posibilidades de generación de nuevo conocimiento y de combinaciones del existente, y mayor será la flexibilidad para responder a las necesidades (Barrios-Hernández *et al*, 2020).

**Tabla 1 Los modelos de gestión por competencias: Sus alcances y características**

| Autor / Lugar                     | Diseño de investigación                             | Instrumentos               | Escala | Validez y confiabilidad del instrumento. /Tipo de análisis estadístico. |  |
|-----------------------------------|---|----------------------------|--------|---|--|
|                                   |   |                            |        | Análisis exploratorio   | factorial (AFE) y factorial confirmatorio. (AFC) |
| Barrios, et.al (2020)<br>Colombia | Enfoque cuantitativo<br>Descriptiva<br>exploratoria | Cuestionario,<br>- Likert. |        |   |  |

|                                   |   |   |   |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Cabarcas, M. (2017).<br>Colombia  | Paradigma cuantitativo. Descriptiva-Propuesta: manual de funciones por competencias. Dimensiones de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño- desarrollo, seguridad y salud en el trabajo, | Cuestionario, indicadores clave sobre las dimensiones de la GTH ya mencionadas.   | No registra validez ni confiabilidad. Criterios de productividad, impacto, eficiencia, eficacia y calidad   |
| Ramírez, et.al. (2019).<br>Perú   | Paradigma cuantitativo. de tipo descriptivo, diseño no experimental transeccional.  | Técnica de la encuesta, a través de un cuestionario estructurado por nueve (9) ítems, permitiendo estudiar la estrategia organizacional                   | Estadístico: análisis descriptivo, de varianza y regresión lineal, con la correspondiente discusión y las conclusiones.   |
| Jara, et al. (2018).<br>Venezuela | Paradigma cuantitativo. de tipo no experimental, causal (la incidencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral.   | construcción y validación de los instrumentos, se utilizó la técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario, con preguntas tipo Escala de Likert | Se ha considerado la validez de contenido y de constructo, mediante la técnica de opinión de expertos.  |
| Vera y Blanco (2019)              | Enfoque cuantitativo, con un método de tipo descriptivo correlacional. competencias evaluadas: organizar, desarrollar, retener, recompensar, integrar y auditar-evaluar.  | Técnica de la encuesta y su instrumento el cuestionario.  | La validez de constructo se realizó mediante un análisis factorial por componentes principales. El Alfa de Cronbach, que midió la consistencia interna del instrumento. |

Como se evidencia, los estudios sobre gestión del talento humano en las organizaciones y de responsabilidad ambiental, se efectuaron con un enfoque cuantitativo, con alcances descriptivos o correlacionales-causales. Empleando como instrumentos de investigación, cuestionarios con escala Likert. Validados por jueces expertos y análisis de Cronbach, los cuales estuvieron orientados a describir la realidad de la gestión del talento humano y realizar propuestas de mejora, con la finalidad de fortalecer los procesos y resultados de la organización y de sostenibilidad ambiental.

En la línea de la gestión del talento, Noboa, Torres, Estrella y Vizuite (2020) se centró en la relación entre el lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico de los trabajadores de la ciudad de Guayaquil, Los resultados mostraron la existencia de un

vínculo entre el lenguaje motivacional y el empoderamiento psicológico. Implicando que un líder, al emplea un lenguaje asertivo que retroalimenta sobre las fortalezas y hace notar las habilidades por mejorar, como oportunidades de desarrollo, dando orientaciones específicas, que generan reflexión y cambio, posee efectos positivos en el empoderamiento del colaborador, elevando su nivel de autoeficacia, proactividad y autonomía para tomar decisiones en su trabajo cotidiano.

Así mismo, en la gestión de una organización, se consideran importantes aspectos de los principios de responsabilidad social utilizados para la gestión estratégica del talento humano. Al respecto, Ramirez, Lay, et al. (2019) aplicando un enfoque y campo epistemológico descriptivo cuantitativo empleó un cuestionario estructurado, evidenciando la ausencia en la gestión estratégica del talento humano para vincularse positivamente con el contexto social, dando cuentas claras de sus ingresos y egresos, poniendo en desventaja los principios de lucha contra la corrupción, derechos humanos y medio ambiente.

En esa misma línea metodológica, Barrios-Hernández et al. (2020) con el propósito determinar la calidad del liderazgo, en la ciudad de Barranquilla, tuvo como resultados que un entorno de conocimiento compartido y un estilo de liderazgo transformacional que propicia los cambios tienen un impacto positivo en el desarrollo de las capacidades de los líderes, para adaptarse a los constantes cambios de las demandas del mundo laboral. Jara et al. (2018), mediante un estudio también con un enfoque cuantitativo determinaron la influencia de la gestión del talento humano en el mejoramiento de la gestión pública y el desempeño laboral. Sukier, et al. (2020), consideraron oportunas las condiciones administrativas y operativas como el sistema ecológico para poder alcanzar la sostenibilidad, eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

Sobre este punto, pueden incluirse estudios sobre las prácticas individuales, a pesar de manejar diversos cuestionamientos. Con respecto a los procesos y prácticas de la gestión, Vera-Barbosa & Blanco-Ariza (2019) consideraron que estas se estructuran en torno a los principales procesos que se desarrollan en el contexto de recursos humanos, implica que: la planificación de los recursos humanos; el análisis de puestos de trabajo; la cobertura de las necesidades de los colaboradores, el aumento del potencial y desarrollo del individuo; la evaluación de la actuación de los empleados deben ser una prioridad. Se consideraron las siguientes competencias: organizar, desarrollar, retener, recompensar, integrar, auditar.

Confirmándose que el establecimiento de criterios claros de selección será el elemento clave al momento de incorporar un perfil idóneo a las exigencias del puesto, impactando en gran medida en los procesos de evaluación de desempeño posteriores, como también en el diseño de programas de capacitación acordes a estos perfiles.

Otros componentes que estadísticamente muestran una estrecha relación son los procesos desarrollar y auditar, en los que evidencia que el diseño e implementación de programas de capacitación y planes de carrera y los entrenamientos en los puestos de trabajo impactan positivamente en el desempeño del trabajador, evidenciado en curvas de desempeño relacionadas al cumplimiento de resultados.

Estas correlaciones significativas entre variables demuestran que el componente desarrollar posee estrecha relación con los demás componentes, siendo el eje clave en la integración efectiva de los procesos.

Respecto a los procesos de gestión estratégica del talento humano, Ramirez, Villalobos, et al. (2019) hallaron evidencias sobre diferentes aspectos como, las actitudes positivas o negativas, respecto a la gestión el talento en la organización y en las relaciones con la comunidad, obteniendo como resultados que el subsistema de mantenimiento fortalece aspectos afectivos vinculados con la vida de los colaboradores. Por otra parte, los incidentes ocurren debido a la falta de orientación y pobre capacitación con relación a los procesos, equipos y herramientas, además debe contemplarse programas de salud física y psicológica con un enfoque de bienestar, concluyendo en la relevancia que se debe dar al desarrollo de los colaboradores, la cual debe ser considerada como una inversión.

#### ***Sostenibilidad ambiental y la gestión del talento humano***

Respecto a la sostenibilidad ambiental, y teniendo como marco a la Agenda 21, la cual tiene como uno de sus pilares a la participación ciudadana, García-Montes & Arnanz (2019) abordó la importancia de la Investigación – acción – participación como la metodología adecuada para lograrlo, puesto que involucra a los diversos actores dentro del proceso.

Por otro lado, la implementación de la Agenda 2030, ha sido en muchos países el marco de sus políticas, y dentro de este contexto, Ojeda (2019), analizó el rol de los gobiernos locales y regionales en dicho proceso, los cuales han venido ampliando su espectro de acción, sin embargo, urge la necesidad de escuchar a los diversos actores locales para poder cumplir con su función de bisagra facilitando el desarrollo de las condiciones contextuales de la población y el bienestar comunitario. Ruiz-C. et al. (2018), pudieron analizar las bases de la gestión ambiental alrededor del Cambio Climático en municipios



de Quindío (Colombia), esto fue llevado a cabo utilizando la observación y análisis documental de los planes en dos periodos (2012–2015 y 2016-2019), concluyendo que la implementación no se dio de la mejor manera debido a los conflictos de intereses existentes por parte de los diversos actores encargados de la ejecución.

Ello coincide con Aedo y C, (2020) quienes en Chile concluyeron en que al momento de tomar decisiones sobre desarrollo y crecimiento ambiental se dan controversias entre los niveles técnicos y políticos, sin embargo, ante ello, se hace necesario consolidar sinergia entre los actores involucrados el fortalecimiento de políticas con un discurso uniforme en el que lo público sea la constante.

El caso de Quito donde se pudo apreciar sincronía entre el diseño y la implementación de las políticas públicas, debido a la colaboración y participación conjunta entre el gobierno local, el sector privado a través de la responsabilidad social y la sociedad civil, dentro del marco de los ODS, lo que se traduce en una visión integral de la ciudad, entendiéndola como un conjunto de actores que tienen diversos roles, pero que están alineados con el proceso del que son parte (M., Zenck, Urrutia, P.y Ríos, 2018), Rodríguez (2019) por su parte, llevó a cabo un análisis a nivel macro en Cuba, en el que a pesar de los notables esfuerzos del gobierno e instituciones por encontrar un equilibrio para poder tener la misma línea de acción teniendo en cuenta el diagnóstico ambiental nacional, encontró que el mayor impedimento para poder lograrlo de mejor manera eran los operadores, quienes mostraban problemas para “conectar” con la población y poder trasladar las políticas a la población y viceversa.

En México, Alfie (2016), a través de un análisis de los documentos de gestión ambiental reflejo de las políticas implementadas desde la década del setenta han sufrido cambios, y cómo han impactado en las acciones concretas por parte de las autoridades, llegando a la conclusión que el proceso burocrático es una limitante para poder desarrollar adecuada y oportunamente las propuestas planteadas.

Así mismo, Toledo (2018), en su análisis crítico sobre la administración local en torno al tema ambiental en algunos distritos del departamento de Santa Ana en El Salvador, concluye también que la gestión, a pesar de realizar esfuerzos para poder mitigar los impactos ambientales, no consigue hacerlo de forma esperada, porque el problema radica en eficiencia de los gobiernos locales, problemas vinculados con instrumentos necesarios con los que debería contar para poder desarrollarlo como: teóricos, administrativos y operativos.



En el caso los países en vías de desarrollo, Galarza et al. (2020) demostró que en el área rural ecuatoriana, las necesidades básicas sin cubrir en las áreas rurales estaba vinculado con la presencia de un adecuado modelo de gestión que sea capaz de tomar en cuenta el contexto y sus particularidades, con sus actores y aportes que estos podrían brindar, un modelo que sea capaz de articular los diversos factores con el fin de alcanzar la sostenibilidad, es por ello que su propuesta tiene como base en el poder de asociación y de sinergia entre los actores.

A ello se suma la idea de tener una estrategia basada en algunos factores, como el de Gutiérrez-Rúa et al. (2019), en el que consideró que las prácticas ejercidas por el área de recursos humanos tienen un impacto en las estrategias por parte de las organizaciones para alcanzar la sostenibilidad ambiental, entre ellas se encuentra el tener en cuenta un enfoque estratégico, en los que los objetivos trazados serán los objetivos colectivos y donde con la comunicación se puede lograr la sostenibilidad ambiental.

Estas prácticas y estrategias organizacionales en los diversos sectores productivos privados, como el turismo, han apostado por la innovación sostenible y responsabilidad social en la que el fomento de la participación de su talento humano se hace necesario, entendiendo así al profesional en turismo como un agente de cambio. Dicho esto, éste debe tener las capacidades y competencias necesarias para lograrlo. (Contreras & Peñaloza, 2018). A ello se le deben sumar las estrategias de comunicación que permitan desarrollar de la mejor forma la responsabilidad social empresarial (Niño & Cortés, 2018).

## Conclusiones

Sobre la base de los artículos revisados, se puede afirmar que la gran mayoría se limita a describir la realidad de la gestión del talento humano y dar cuenta los procesos que siguen. Y dentro de ellos se puede encontrar algunas fortalezas y déficits como: las organizaciones actuales, están orientadas a plantear las competencias funcionales, en lugar de hacerlas según el puesto de trabajo, así buscan la flexibilidad del trabajo en diferentes áreas y la búsqueda de logros de los objetivos, para que los colaboradores gestionen mejor sus actividades cotidianas.

Tal como lo refiere Cabarcas (2017), que ahora se valora mejor, en las organizaciones a las personas competentes en los equipos de funciones laborales y respecto a los resultados en los sistemas productivos. Además, se observa que las organizaciones, sobre todo

privadas y en menor medida las públicas, tienen una mayor consideración por sus objetivos estratégicos, y por satisfacer los intereses de las personas por su propio desarrollo y la mejora de su calidad de vida, con la visión de que, si se sienten satisfechos de su labor, podrán ser más productivos y atenderán mejor a los usuarios. Se evidencia que otra fortaleza importante en las organizaciones actuales es la evaluación más específica del desempeño y el diagnóstico de las necesidades como base para una capacitación mejor planeada y pertinente a tales necesidades, tanto de competencias blandas; como de las competencias técnicas.

Sin embargo, como una debilidad se puede ver a la insuficiente claridad en organizaciones respecto a la capacitación para la mejor funcionalidad de los equipos y herramientas, menos aún para estandarizar programas de salud física y psicológica con un enfoque de bienestar individual y colectivo; sobre todo, considerando estos tiempos de pandemia mundial y el cambio en las condiciones contextuales con limitaciones y grandes riesgos de salud.

Otra debilidad encontrada es la referida a la gestión orientada a la sostenibilidad ambiental: la falta de criterios basados en un bienestar común, que implica tomar decisiones respecto al desarrollo ambiental. Al respecto falta lograr consensos técnicos y políticos, generando la plena participación de los actores involucrados en las políticas de beneficio público, excepto algunos casos como el de Quito, donde se organizó el diseño en coherencia con la implementación de las políticas públicas, con la decidida participación conjunta entre el gobierno local, el sector privado.

En esta línea, el compromiso por parte de los tomadores de decisión tanto del sector público como privado para alinearse con alcanzar la sostenibilidad ambiental como parte de uno de sus objetivos institucionales debe partir por sensibilizar y capacitar a sus colaboradores de forma adecuada.

## Referencias bibliográficas

1. Aedo, M., & Gumucio, C. (2020). Funcionarios públicos y evaluación ambiental en Chile: tensiones en la construcción de una gobernanza ambiental democrática. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 379–393. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.67896>
2. Alaña, T., Capa, L., & Sotomayor, J. (2016). ¿Cómo referenciar este artículo? *Revista Científica Universidad y Sociedad*, 8, 150.
3. Alfie, M. (2016). Política ambiental mexicana. Montañas de papel, ríos de tinta y pocos cambios en cuarenta años. *El Cotidiano*, 200, 209–222.
4. Barrios-Hernández, K. del C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. In *Información tecnológica* (Vol. 31, Issue 2, pp. 55–62). <https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000200055>

5. Cabarcas, M. (2017). *Diagnóstico y diseño de la gestión estratégica del talento humano en Mipymes de Barranquilla*.
6. Contreras, R.; Aguilar, O. (2012). Desarrollo sostenible (semblanza histórica). *Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 10(37), 101–121. <https://doi.org/10.26457/recein.v10i37.102>
7. Contreras, S., & Peñaloza, L. (2018). *S r c m*. xxiii, 85–100.
8. Deroncelle, A., Medina, P., y Gross, R. (2020). Gestión de potencialidades formativas en la persona: reflexión epistémica y pautas metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 12(1), 97–104.
9. Deroncelle, A., Del Toro, M., y López, R. (2016). Método formativo de la práctica profesional del psicólogo. *Revista Opuntia Brava*. 8(3), 1–12. Recuperado de: <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/265/260>
10. Deroncelle, A. (2015). Estrategia educativa para la formación profesional integral del psicólogo en el contexto organizacional. Tesis de doctorado. Recuperado de: <https://cutt.ly/xtwj6pp>
11. Echebarria, C., Aguado-moralejo, I., & Barrutia, J. M. (2009). El desarrollo sostenible a lo largo de la historia del pensamiento económico. *Revista de Economía Mundial*, 21, 87–110.
12. Galarza, M., Mora, J., & Zambrano, H. (2020). Gestión administrativa, la sostenibilidad de las agrupaciones rurales en la provincia de los Ríos – Ecuador. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 1–21. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2154>
13. García-Montes, N., & Arnanz, L. (2019). Metodologías participativas para la planificación de la sostenibilidad ambiental local. El caso de la Agenda 21. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 44, 109–133. <https://doi.org/10.5944/empiria.44.2019.25354>
14. González, G; Bernal, F. Andrade, J. (2020) Análisis comparativo de los componentes o criterios y subcriterios de los modelos de excelencia en la gestión. 164 (7),p. 148-160
15. Gutiérrez-Rua, J., Posada-García, M. y, & González-Pérez, M. (2019). Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental. *Innovar*, 29(73), 11–24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n73.78008>
16. Gutiérrez, J., Posada, M., & González, M. (2019). innovar Prácticas de recursos humanos que impactan la estrategia de sostenibilidad ambiental \*. *Gestion Humana*, 29(73), 11–24.
17. Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 23(83), 740–760. <https://doi.org/10.31876/revista.v23i83.24500>
18. M., Zenck, Urrutia, P.y Ríos, I. (2018). El desarrollo sostenible como política pública Caso Gobierno Autónomo Descentralizado de Quito. *Regions and Cohesion*, 8(3), 45–69. <https://doi.org/10.3167/reco.2018.080304>
19. Noboa, M; Torres, G. Estrella, I. y Vizuete, W. (2020). Lenguaje motivacional y empoderamiento psicológico de los trabajadores en ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32435>
20. Niño, T., & Cortés, M. (2018). Comunicación Estratégica Y Responsabilidad Social Empresarial, Escenarios Y Potencialidades En Creación De Capital Social: Una Revisión De La Literatura. *Revista Prisma Social*, 22, 127–158. <http://revistaprismasocial.es/article/view/2570>
21. Ojeda, T. (2019). El Rol Estratégico De Los Gobiernos Locales y Regionales En La Implementación De La Agenda 2030: Experiencias Desde La Cooperación Sur-Sur y Triangular. *Oasis*, 31, 9–29. <https://doi.org/10.18601/16577558.n31.03>
22. Ramírez-Díaz, J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1–15. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
23. Ramirez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2019). *Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano*. 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
24. Ramirez, R., Villalobos, J., & Herrera, B. (2019). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Opción*, 34(0), 2076–2101.
25. Reyes, J., Deroncelle, A., Gross, R. (2017). Gestión eco-ambiental organizacional: Una propuesta educativa. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*. 8(7), 1–14. Recuperado de: <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalia/article/view/1840>
26. Rodríguez, A. y L. P. (2019). La protección del medioambiente en Cuba, una prioridad gubernamental. *Revista Novedades En Población*, 15(30), 113–122.
27. Ruiz-C., R. I., Román-Valencia, C., & Gonzalez-E., C. H. (2018). Revisión de la gestión ambiental sobre el territorio y cambio climático en el departamento del Quindío, Colombia. *Gestión y Ambiente*, 21(2), 163–176. <https://doi.org/10.15446/ga.v21n2.71501>
28. Toledo, B. (2018). La importancia de la gestión ambiental municipal. Estudio de caso: municipios del departamento de Santa Ana, El Salvador. *Inventum*, 12(23), 22–34. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inventum.12.23.2017.22-34>
29. Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 25–44. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82059>