

Chapter 11 / Capítulo 11

Realities of business in the face of the 2030
Agenda: Perspectives from organizations in
the Colombian Caribbean
ISBN: 978-9915-9966-0-8
DOI: 10.62486/978-9915-9966-0-8.Ch11
Pages: 243-263



© 2026 The authors. This is an open access
book chapter distributed under the terms of
the Creative Commons Attribution (CC BY)
4.0 License.

Human Talent Management and Sustainable Organizational Development in the Colombian Caribbean within the 2030 Agenda

Gestión del talento humano y desarrollo organizacional sostenible en el Caribe colombiano ante la Agenda 2030

Jorge Luis Durán Pedroza¹  

Primo Ángel Robles Mayoral¹  

Farides Estela Medina de Moya¹  

¹ Corporación Universitaria Americana. Barranquilla, Colombia.

ABSTRACT

Human talent management becomes a strategic dimension of sustainable development when it connects productivity, learning, well-being, equality, and labor rights. This chapter examines its contribution to organizations in the Colombian Caribbean within the 2030 Agenda using an integrative documentary review of strategic human resource management, organizational learning, leadership, and decent work. It discusses tensions between performance and employment quality, organizational implications of digitalization, and the need for disaggregated indicators. As a conceptual contribution, it proposes a six-dimensional model and an indicative organizational maturity pathway suited to different sectors and firm sizes. It concludes that value creation requires consistency between strategy, participation, and working conditions, while the proposed framework needs subsequent empirical validation.

Keywords: 2030 Agenda; Colombian Caribbean; decent work; human talent management; organizational sustainability

RESUMEN

La gestión del talento humano constituye una dimensión estratégica del desarrollo sostenible cuando articula productividad, formación, bienestar, igualdad y protección de derechos. Este capítulo analiza su contribución a las organizaciones del Caribe colombiano en el marco de la Agenda 2030 mediante una revisión documental integradora de enfoques de recursos humanos, aprendizaje, liderazgo y trabajo decente. Se discuten tensiones entre desempeño y calidad del empleo, los efectos organizativos de la digitalización y la necesidad de indicadores desagregados. Como resultado conceptual se propone un modelo de seis dimensiones y una ruta de madurez orientativa para adaptar las prácticas a organizaciones de distintos tamaños y sectores. Se concluye que la creación de valor requiere coherencia entre estrategia, participación y condiciones laborales, y que el modelo demanda validación empírica posterior.

Palabras clave: Agenda 2030; Caribe colombiano; gestión del talento humano; sostenibilidad organizacional; trabajo decente

INTRODUCCIÓN

El desempeño organizacional se sostiene en decisiones humanas: una persona atiende a un cliente, interpreta una señal de riesgo, transforma una rutina, identifica un error o propone una innovación. Pese a ello, numerosos sistemas de gestión continúan tratando el trabajo principalmente como una variable de costo. Esa reducción impide comprender que la productividad depende de condiciones laborales, oportunidades de aprendizaje, liderazgo y confianza. Un proyecto empresarial sostenible demanda atender simultáneamente la generación de valor y la calidad de las relaciones que lo hacen posible.

El Caribe colombiano ofrece un escenario relevante para analizar estas tensiones por la coexistencia de actividades turísticas, comercio, logística, manufactura, economía cultural y servicios. La diversidad de cadenas productivas implica distintas necesidades de competencias, ritmos de contratación y riesgos. Las organizaciones enfrentan además la transformación digital, demandas de inclusión y la necesidad de responder a escenarios inciertos. No puede asumirse, por tanto, una estrategia única de gestión del talento que resulte eficaz para todas las organizaciones.

La Agenda 2030 aporta un horizonte normativo y analítico, en particular mediante los ODS 4, 5, 8, 10 y 16. Su aplicación empresarial no consiste en vincular cualquier actividad a un objetivo, sino en demostrar cómo las prácticas laborales ayudan a ampliar oportunidades y prevenir daños. Desde esta perspectiva, formalización, protección, promoción y desarrollo de capacidades dejan de ser asuntos periféricos y pasan a formar parte del núcleo estratégico. El objetivo de este capítulo es integrar aportes de gestión estratégica del talento, aprendizaje organizacional, liderazgo, bienestar y trabajo decente para proponer un marco de lectura pertinente para las organizaciones del Caribe colombiano. Se recurre a revisión documental de carácter integrador, sin recolección de datos de campo ni afirmaciones de impacto causal. El producto principal es un modelo conceptual de seis dimensiones acompañado de criterios orientadores de seguimiento.

MARCO TEÓRICO

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO Y CREACIÓN DE VALOR

La gestión del talento humano pasó de una perspectiva centrada en nómina, contratación y supervisión a un enfoque que estudia cómo las prácticas de empleo configuran capacidades, desempeño y sostenibilidad. Wright y McMahan (1992) vinculan la gestión estratégica de recursos humanos con patrones de decisiones que permiten cumplir objetivos organizacionales; Becker y Huselid (1998) argumentan que la contribución de estas prácticas depende de su complementariedad y alineación con la estrategia. La idea central no consiste en considerar a las personas únicamente como recursos disponibles, sino en reconocer que las relaciones laborales, los conocimientos tácitos y la cooperación crean valor difícilmente replicable.

El enfoque basado en recursos permite explicar por qué no basta con adquirir herramientas, tecnología o infraestructura. Barney (1991) enfatiza el valor de los recursos difíciles de imitar; sin embargo, trasladar esa lógica al talento requiere precaución ética: las capacidades de una organización se construyen con personas portadoras de derechos, proyectos vitales e intereses legítimos. Una estrategia de talento que incremente resultados mediante sobrecarga, inestabilidad o discriminación puede exhibir rentabilidad inmediata y deteriorar simultáneamente la capacidad futura de aprendizaje.

En organizaciones del Caribe colombiano, la gestión del talento enfrenta una composición sectorial diversa. Los ciclos estacionales del turismo y el comercio, las necesidades de personal especializado de la logística y la heterogeneidad de las pequeñas empresas obligan a definir políticas ajustadas a contextos concretos. La transferibilidad de modelos desarrollados para corporaciones grandes no es automática: una microempresa puede requerir instrumentos simples, como perfiles de cargo, conversaciones de desarrollo y registros básicos de formación, antes de implantar sofisticados sistemas de analítica.

TRABAJO DECENTE Y ENFOQUE DE DERECHOS EN LA AGENDA 2030

El ODS 8 propone crecimiento inclusivo, empleo productivo y trabajo decente. Su pertinencia para la empresa trasciende la creación de puestos de trabajo: incluye condiciones de seguridad, protección de derechos, igualdad de oportunidades, no discriminación y voz de los trabajadores. La noción de trabajo decente promovida por la OIT constituye un criterio para examinar tanto la

calidad como la cantidad del empleo. Un aumento de contrataciones no demuestra progreso sostenible si coincide con informalidad, inseguridad o salarios insuficientes.

La perspectiva de trabajo decente obliga a leer conjuntamente las prácticas empresariales y el entorno institucional. La capacidad de una firma pequeña para formalizar empleo puede depender de su productividad, acceso a financiamiento, estabilidad comercial y costos de cumplimiento. Ello no exime su responsabilidad, pero muestra que la política pública, la formación técnica, los compradores empresariales y las asociaciones sectoriales también inciden en los resultados.

La Agenda 2030 aporta vínculos entre metas. La formación y el aprendizaje se relacionan con el ODS 4; la igualdad salarial y la participación con el ODS 5; la reducción de brechas con el ODS 10; y las instituciones responsables con el ODS 16. La aplicación de estos objetivos exige indicadores desagregados, especialmente para evitar que los promedios corporativos oculten diferencias por género, edad, discapacidad, modalidad contractual y posición ocupacional.

CAPITAL HUMANO, APRENDIZAJE Y CAPACIDADES DINÁMICAS

La teoría del capital humano reconoce que formación y experiencia influyen en la productividad y en las opciones laborales (Becker, 1964). Sin embargo, el desempeño no es reducible al nivel educativo individual: depende de la posibilidad de aplicar habilidades, compartir conocimiento y participar en decisiones. Desde la perspectiva de aprendizaje organizacional, Argyris y Schön (1978) diferencian la corrección rutinaria de errores de los procesos que examinan las reglas y supuestos que los producen. Las capacidades dinámicas describen la habilidad para reconocer cambios, aprovechar oportunidades y transformar recursos (Teece, 2007). El desarrollo del talento contribuye a estos procesos mediante equipos interdisciplinarios, aprendizaje práctico y mecanismos de transferencia de conocimiento. Barragán Morales et al. (2020) abordan el aprendizaje organizacional como factor de éxito en empresas manufactureras, referencia pertinente para pensar la adaptación de las organizaciones regionales sin presumir equivalencia entre sectores.

La formación continua requiere articular diagnóstico, experiencia de aprendizaje y aplicación verificable. Las horas de capacitación, por sí solas, no prueban resultados. Una empresa debería contrastar brechas de competencias antes y después de la formación, observar cambios en la calidad del servicio o seguridad laboral y revisar si los aprendizajes alcanzan también a trabajadores temporales, operativos y de menor jerarquía.

LIDERAZGO, CLIMA ORGANIZACIONAL Y SEGURIDAD PSICOLÓGICA

La relación entre liderazgo y talento incluye dimensiones técnicas, relacionales y morales. Edmondson (1999) estudió la seguridad psicológica de los equipos como condición favorable para el aprendizaje; ello significa que las personas pueden comunicar errores, proponer ideas y manifestar inquietudes sin temor desproporcionado a represalias. Un entorno de aprendizaje no implica ausencia de evaluación, sino claridad de expectativas y manejo justo de los desacuerdos.

El liderazgo transformacional se asocia a visión compartida y movilización de capacidades, pero sus efectos dependen del diseño de procesos, la legitimidad y las condiciones de trabajo. Barragán Morales et al. (2024) examinan liderazgo transformacional y toma de decisiones en organizaciones del Caribe colombiano. Ese vínculo es relevante porque las decisiones sobre cargas de trabajo, selección, ascensos y reconocimiento dan contenido observable a las declaraciones sobre cuidado de las personas.

Godínez-Salinas et al. (2024) estudian la relación entre satisfacción laboral y permanencia de empleados universitarios en un contexto específico. La investigación ilumina mecanismos de expectativas y experiencia laboral, pero sus resultados no deben extrapolarse como coeficientes de retención a empresas caribeñas. La lección metodológica consiste en examinar condiciones, trayectorias y percepciones antes de diseñar incentivos.

DIVERSIDAD, EQUITAD, INCLUSIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

La equidad laboral no se agota en una política declarativa. Implica examinar barreras de ingreso, accesibilidad, remuneración, promoción y protección frente a acoso y discriminación. En los procesos de selección, por ejemplo, exigir características ajenas al desempeño del cargo

puede excluir perfiles capaces. En capacitación, asignar oportunidades principalmente a quienes ya ocupan posiciones directivas puede reproducir las desigualdades que la formación debería reducir.

La salud y la seguridad en el trabajo requieren prevención basada en riesgos reales: condiciones físicas, ergonomía, jornadas, exposición ambiental y factores psicosociales. El bienestar no se obtiene sustituyendo la prevención por actividades recreativas. Una política integral identifica riesgos, incorpora la participación de los trabajadores y establece responsabilidades, tiempos y seguimiento de medidas correctivas.

La digitalización introduce riesgos complementarios. Los sistemas de evaluación y seguimiento permiten identificar brechas, pero también pueden intensificar vigilancia, sesgos y decisiones opacas. SariánGonzález et al. (2025) analizan la relación entre inteligencia artificial, responsabilidad social y sostenibilidad, lo que invita a formular controles sobre privacidad, proporcionalidad, explicación de decisiones y revisión humana cuando los datos incidan en contratación o permanencia.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO Y SISTEMAS DE GESTIÓN DEL TALENTO

Los indicadores de talento cumplen dos propósitos diferentes: describir el funcionamiento del sistema laboral y orientar acciones de mejora. Rotación, ausentismo, capacitación, accidentalidad, brechas salariales y promociones internas ofrecen señales parciales. Ninguna variable aislada permite inferir la calidad total de la gestión. Una rotación elevada podría reflejar precariedad, pero también renovación estacional o movilidad voluntaria; su interpretación requiere desagregación y contraste cualitativo.

Kaplan y Norton (1992) proponen traducir la estrategia en perspectivas interrelacionadas de desempeño. Adaptado con cautela, este razonamiento permite conectar desarrollo de capacidades, calidad de procesos, experiencia del cliente y resultados financieros. Se evita así reducir la función de talento a un costo administrativo. La evaluación también debe incluir la perspectiva de los trabajadores mediante mecanismos de participación protegida.

La construcción de una línea de base es indispensable. Antes de fijar metas, conviene acordar definiciones operativas: qué cuenta como renuncia voluntaria, qué constituye un incidente, cómo se registra una promoción y qué población se incluye en cada indicador. Sin consistencia temporal, la comparación de resultados puede confundir transformaciones reales con cambios en los procedimientos de registro.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló mediante revisión documental integradora con enfoque cualitativo y propósito analítico-propositivo. El corpus se conformó por obras teóricas de gestión estratégica de recursos humanos, capital humano, aprendizaje organizacional, liderazgo y seguridad psicológica; artículos científicos relacionados con organizaciones colombianas y estudios publicados, además de documentos institucionales relativos a la Agenda 2030 y al trabajo decente. La selección fue intencional por relevancia conceptual y pertinencia temática, no probabilística.

El procedimiento constó de cuatro momentos: delimitación de categorías de análisis; lectura crítica de aportes y alcances de cada fuente; comparación de convergencias, tensiones y vacíos; y elaboración de una propuesta conceptual situada. Las categorías iniciales fueron condiciones laborales, aprendizaje, liderazgo, diversidad, prevención de riesgos y medición. La interpretación distinguió formulaciones normativas, teorías explicativas y hallazgos empíricos publicados por terceros.

La revisión no cumple los requisitos de una revisión sistemática exhaustiva ni de un metaanálisis: no se aplicó una búsqueda replicable con recuento formal de registros, evaluación estandarizada del riesgo de sesgo o estimación de tamaños de efecto. En consecuencia, los resultados corresponden a síntesis argumentadas y propuestas de operacionalización que requieren validación posterior. Esta delimitación metodológica previene atribuir a organizaciones específicas características no examinadas directamente.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

HALLAZGO INTEGRADOR: EL TALENTO COMO SISTEMA DE CAPACIDADES Y DERECHOS

La síntesis conceptual permite establecer que la gestión sostenible del talento tiene una naturaleza sistémica. Reclutamiento, organización del trabajo, aprendizaje, remuneración, liderazgo, salud y participación se influyen mutuamente. Un programa de capacitación puede fracasar si los supervisores impiden utilizar lo aprendido; la selección por competencias puede perder legitimidad si los ascensos obedecen a criterios informales; y la mejora de productividad puede ser transitoria si aumenta el agotamiento. Se trata de proposiciones analíticas derivadas de la literatura revisada, no de efectos medidos directamente en empresas del territorio.

La interpretación regional exige distinguir sectores y tamaños empresariales. Una organización hotelera necesita gestionar turnos, temporadas y servicio al visitante; una empresa logística enfatiza seguridad y coordinación; una institución educativa requiere trayectorias de investigación, docencia y acompañamiento. El marco general puede compartirse, pero cada organización debe justificar sus prioridades según riesgos, capacidades y responsabilidades. En este sentido, la sostenibilidad exige coherencia y no uniformidad instrumental.

Como resultado de la integración teórica se propone estudiar cuatro relaciones: condiciones de trabajo y permanencia; formación y transferencia de conocimiento; liderazgo y seguridad psicológica; y mecanismos de participación y legitimidad. Estas relaciones pueden orientar futuros diseños mixtos, sin suponer causalidad antes de contar con mediciones y estrategias de identificación apropiadas.

MODELO PROPUESTO DE SEIS DIMENSIONES PARA LA GESTIÓN SOSTENIBLE DEL TALENTO

Se formula un modelo analítico con seis dimensiones complementarias: trabajo decente, desarrollo de competencias, liderazgo ético y participativo, diversidad e inclusión, bienestar y prevención, y medición responsable. Su propósito no es establecer una escala validada sino organizar decisiones, indicadores y preguntas de diagnóstico. En cada dimensión, la empresa identifica la práctica existente, el riesgo que intenta reducir, la población afectada y la evidencia que permitiría evaluar su avance.

La primera dimensión se refiere a la calidad de la relación laboral y la protección efectiva de derechos. La segunda conecta aprendizaje con capacidades y movilidad. La tercera examina consistencia entre decisiones y valores expresados. La cuarta detecta diferencias sistemáticas de acceso y progreso. La quinta prioriza prevención sobre intervenciones aisladas, mientras la sexta establece trazabilidad y revisión de los datos. El modelo se concibe como herramienta abierta para adaptación sectorial.

Para convertirlo en instrumento de medición será necesario diseñar ítems, someterlos a evaluación de especialistas, pilotear su comprensión y estudiar fiabilidad y estructura dimensional. Sin tales pasos, las dimensiones constituyen criterios conceptuales útiles para diagnóstico, pero no un índice científico validado.

Tabla 1. Dimensiones de diagnóstico

Dimensión	Pregunta de gestión	Indicador orientador
Trabajo decente	¿Se garantizan condiciones y derechos laborales?	Formalización, jornada y reclamos atendidos
Desarrollo de competencias	¿Se aplica lo aprendido al trabajo?	Cobertura formativa y transferencia verificada
Liderazgo participativo	¿Existen decisiones justas y voz segura?	Percepción de justicia y seguimiento de propuestas
Diversidad e inclusión	¿Hay brechas de acceso y progresión?	Diferencias de selección, ascenso y salario
Bienestar y prevención	¿Se anticipan riesgos y se corrigen causas?	Incidentes, riesgos mitigados y ausentismo
Medición responsable	¿Los datos permiten aprender sin vulnerar derechos?	Calidad de registros y auditorías de decisiones

Fuente. Elaboración propia

ruta de implementación y madurez organizacional

Una primera fase consiste en reconocer la situación actual mediante revisión documental, entrevistas y análisis de datos laborales existentes. La segunda traduce los hallazgos en políticas mínimas: perfiles, transparencia de criterios, prevención de riesgos y mecanismos de participación. La tercera integra las prácticas a la planificación estratégica y establece responsables de seguimiento. La cuarta incorpora mejora continua, evaluación independiente y aprendizaje entre organizaciones.

La velocidad de avance debe ajustarse a los recursos y al riesgo. Para una microempresa, puede resultar más transformador documentar horarios, formación y criterios de evaluación que adquirir una plataforma costosa. En organizaciones de mayor escala, la prioridad puede desplazarse hacia análisis de brechas, sistemas de quejas confiables y auditoría de decisiones automatizadas. La madurez no se define por volumen documental, sino por cumplimiento y resultados sostenidos. Una gobernanza compartida requiere que dirección, responsables de talento y representantes de los trabajadores discutan hallazgos y medidas correctivas. Es recomendable reportar tanto avances como límites, identificar sesgos potenciales de indicadores y revisar políticas cuando los cambios empresariales creen riesgos laborales no previstos.

Tabla 2. Avances en gestión del talento

Nivel	Práctica predominante	Evidencia esperada
Inicial	Acciones reactivas y registros parciales	Diagnóstico de riesgos y obligaciones
Organizado	Políticas mínimas y responsables	Procedimientos conocidos y trazables
Integrado	Talento conectado con la estrategia	Indicadores y participación periódica
Aprendizaje	Evaluación, mejora y rendición de cuentas	Correcciones documentadas y sostenidas

Fuente. Elaboración propia

implicaciones para la investigación y la política territorial

La revisión deja preguntas abiertas para el Caribe colombiano: ¿qué prácticas favorecen la permanencia del talento en sectores con fuerte estacionalidad?, ¿cómo influyen las cadenas de suministro en la formalización de pequeños proveedores?, ¿qué modalidades de capacitación permiten movilidad laboral de mujeres y jóvenes?, ¿de qué manera el liderazgo afecta la seguridad psicológica en empresas familiares? Estas preguntas ameritan estudios empíricos comparativos.

Una agenda de investigación pertinente debería combinar encuestas, registros administrativos, entrevistas y observación organizacional; controlar diferencias de tamaño y actividad y proteger datos sensibles. También conviene observar resultados longitudinales, porque formación y cambio cultural no producen necesariamente beneficios inmediatos. La cooperación entre universidades, gremios, empresas y entidades públicas permitiría mejorar instrumentos y utilizar conocimiento para la toma de decisiones.

La política territorial puede actuar sobre formación dual, certificación de competencias, seguridad y salud laboral, rutas de formalización y articulación entre empleadores y oferta educativa. No obstante, los resultados de estas propuestas deben valorarse mediante evaluaciones explícitas, no suponerse como impactos demostrados por la presente revisión.

la economía regional y la obligación de trabajo decente

La discusión sobre talento humano en el Caribe colombiano requiere distinguir entre ampliación del empleo, calidad de la ocupación y capacidad de las empresas para sostener trayectorias laborales. La Organización Internacional del Trabajo (2025a) advierte que la recuperación del empleo no ha eliminado las desigualdades estructurales ni la informalidad en América Latina y el Caribe. Por ello, un aumento de vacantes o de rotación ocupacional no demuestra por sí solo una mejora del bienestar. Una organización puede crear puestos sin ampliar autonomía, formación o seguridad; también puede aumentar productividad transfiriendo a trabajadores riesgos que antes asumía la empresa. En ambos supuestos, el crecimiento no constituye necesariamente una contribución al ODS 8. La sostenibilidad exige que la estrategia de personal evalúe remuneración, protección, continuidad, aprendizaje y voz laboral de forma

conjunta.

El balance regional debe operar con evidencia diferenciada. El DANE (2026a) reportó una tasa de desocupación del 9,6 % en la región Caribe durante el primer semestre de 2026, frente al 10,5 % del mismo semestre de 2025. La variación permite describir una mejoría regional del indicador, pero no debe extrapolarse a las empresas de cada departamento ni confundirse con formalización o calidad contractual. Las brechas ocupacionales asociadas a género, edad, ruralidad y tipo de actividad requieren fuentes adicionales. El DANE (2026b) muestra precisamente el valor de estudiar resultados departamentales y por ramas, porque las condiciones de La Guajira no son intercambiables con las de Atlántico, Bolívar o Magdalena. Esta heterogeneidad hace insuficientes los modelos uniformes de talento humano.

En una empresa portuaria, la planeación laboral debe integrar seguridad, turnos, formación y riesgos de subcontratación; en un establecimiento turístico, estacionalidad, cuidados y estabilidad de ingreso; en una organización agroindustrial, prevención de accidentes, competencias técnicas y movilidad laboral. La aportación del enfoque territorial no es proponer excepciones al trabajo decente, sino reconocer las trayectorias específicas para alcanzarlo. El indicador que articula estas realidades es la capacidad de producir valor sin degradar las condiciones de quienes lo hacen posible, una exigencia consistente con los enfoques de derechos de la OIT (2024) y la Agenda 2030 (Naciones Unidas, 2015).

JUVENTUD, FORMACIÓN Y MOVILIDAD SOCIAL

La contratación de jóvenes constituye un vínculo decisivo entre la empresa y la reproducción social de la desigualdad. La Organización Internacional del Trabajo (2024a) muestra que la disminución global del desempleo juvenil convive con inseguridad laboral, empleo temporal y dificultades persistentes de transición desde la educación al trabajo. La lectura no conduce a considerar a los jóvenes como una mano de obra deficitaria que debe corregirse, sino a examinar cómo las empresas diseñan el aprendizaje inicial. Una vacante de entrada con funciones indeterminadas, jornadas extendidas y ausencia de supervisión pedagógica puede contribuir a la ocupación estadística y, simultáneamente, frustrar la acumulación de capital humano. La calidad de la experiencia formativa es, en consecuencia, una variable central de sostenibilidad.

Las alianzas entre universidades, instituciones de formación para el trabajo y empresas del Caribe deben superar la práctica de convenios medidos por número de practicantes. Es preferible definir perfiles de competencias, tutores empresariales, resultados de aprendizaje, condiciones mínimas de remuneración cuando correspondan y evaluaciones posteriores de inserción. El Banco Mundial (2019) subraya que la transformación tecnológica incrementa la importancia de las habilidades adaptativas y de la protección social frente a cambios ocupacionales. Esta combinación permite discutir la movilidad social con mayor profundidad: la empresa no puede prometer ascenso indefinido, pero sí estructurar oportunidades razonables de aprendizaje y reconocer competencias transferibles.

La estrategia enfrenta una tensión distributiva. Las empresas con mayor escala pueden financiar programas de aprendices y trayectorias internas; las unidades pequeñas operan con márgenes ajustados y necesidades inmediatas. Por ello, la cooperación territorial mediante cámaras de comercio, centros de formación y asociaciones gremiales puede reducir costos de diseño de cursos, certificación y acompañamiento. La participación pública debe concentrarse en bienes colectivos comprobables, no en subsidios permanentes a empleos precarios. La calidad de la inserción juvenil se apreciaría mediante permanencia voluntaria, progresión salarial real, habilidades adquiridas y tránsito a mejores responsabilidades, antes que exclusivamente por cupos ofrecidos.

TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TRANSICIÓN ECOLÓGICA COMO PROBLEMA DE CAPACIDADES

La transición tecnológica suele presentarse como un proceso de adquisición de equipos o aplicaciones, pero sus efectos dependen de las capacidades humanas que permiten apropiarlos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2023) argumenta que las transiciones verde y digital requieren recapacitación, nuevas competencias y un acceso equitativo al aprendizaje a lo largo de la vida. Para el Caribe colombiano, esa observación obliga a distinguir entre empresas con equipos de gestión del conocimiento y emprendimientos donde

el propietario concentra decisiones, operaciones y formación informal. La adopción de software no elimina esta asimetría: puede intensificarla si la herramienta incrementa la dependencia de consultores externos o convierte al trabajador en ejecutor de instrucciones opacas.

La discusión sobre capacidades verdes no puede prescindir de las formas de inserción económica. La Organización Internacional del Trabajo (2024b) documenta la relación entre informalidad, empleos verdes y transición justa en agricultura, turismo y residuos de América Latina y el Caribe. De ahí que el desarrollo de competencias ambientales deba acompañarse de condiciones de formalización y protección; de lo contrario, la economía verde puede convivir con ocupaciones vulnerables y cargas desigualmente distribuidas. Una gestión sostenible del talento debe hacer visibles las competencias tecnológicas y las habilidades socioorganizacionales que sustentan la transformación. En logística, la trazabilidad digital exige comprensión de datos, coordinación interinstitucional y resolución de incidencias; en turismo, la gestión de plataformas debe incorporar protección de datos, atención intercultural y criterios de hospitalidad; en industrias, el mantenimiento predictivo requiere seguridad, juicio técnico y cooperación entre perfiles. La OCDE (2024) demuestra que la transición hacia emisiones netas cero transforma la demanda de habilidades y no distribuye uniformemente sus costos. Una empresa comprometida con sostenibilidad debe evaluar quién recibe formación, quién puede reubicarse y quién soporta las pérdidas derivadas de reorganizar tareas.

A nivel de dirección de personas, la pregunta central no es cuántos trabajadores han realizado un curso, sino si sus capacidades permiten ejercer nuevas funciones con seguridad y posibilidades de desarrollo. Los programas eficaces combinan diagnóstico de tareas, tiempos protegidos de aprendizaje, supervisión, evaluación práctica y reconocimiento de competencias. El desafío distributivo reaparece cuando la automatización beneficia a la organización y excluye a quienes no tuvieron oportunidad de capacitarse. Esta tensión debe formar parte de las decisiones estratégicas y de los indicadores, evitando que la narrativa de innovación encubra una segmentación de trabajadores entre perfiles favorecidos y desplazables.

BRECHAS DE GÉNERO, ECONOMÍA DEL CUIDADO Y ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO

La igualdad de oportunidades no se realiza únicamente con procedimientos de selección aparentemente neutrales. Las responsabilidades de cuidado, la movilidad territorial y la configuración de las jornadas condicionan quién puede aceptar un empleo, mantenerse y progresar. Addati, Cattaneo y Pozzan (2022) documentan la relevancia de las políticas de licencias y servicios de cuidado para construir un mundo del trabajo con mayor igualdad de género. En actividades turísticas y de servicios, horarios extendidos y temporadas de alta demanda pueden trasladar costos a las familias sin que sean visibles en la contabilidad laboral. La empresa sostenible debe observar, por tanto, la relación entre organización del tiempo, estabilidad, ausentismo, trayectorias de ascenso y bienestar. El problema no se resuelve mediante beneficios aislados. La flexibilidad sin previsibilidad puede imponer disponibilidad permanente; la posibilidad de teletrabajo solo es útil para ciertas ocupaciones; y los programas de conciliación mal diseñados pueden reforzar el supuesto de que el cuidado corresponde exclusivamente a las mujeres. Es necesario combinar criterios transparentes de distribución de turnos, mecanismos de sustitución, licencias legales, protección frente a represalias y accesibilidad de la información. El análisis de brechas debería incluir categorías laborales, remuneraciones comparables, uso de licencias, promociones y desvinculación, resguardando confidencialidad cuando el tamaño de los grupos sea reducido.

En el Caribe colombiano, la transversalidad de género debe evaluarse considerando urbanización, trayectorias de transporte, informalidad y condiciones familiares, sin deducir comportamientos individuales de promedios regionales. La OIT (2025b) insiste en que las desigualdades estructurales siguen condicionando los mercados laborales de América Latina y el Caribe. Ello refuerza una conclusión: la sostenibilidad empresarial no puede descansar en campañas de sensibilización desprovistas de cambios organizacionales. Se hace medible cuando la organización adapta procedimientos de trabajo y comprueba si se reducen obstáculos efectivos a la participación y el desarrollo profesional.

PARTICIPACIÓN, DIÁLOGO Y VOZ DE TRABAJADORES

La relación entre productividad y sostenibilidad depende también de la posibilidad de

expresar desacuerdos sin sufrir consecuencias indebidas. Un sistema de sugerencias puede proporcionar mejoras operativas, pero no equivale a participación cuando la dirección decide unilateralmente qué se escucha y qué se invisibiliza. La literatura de seguridad psicológica de Edmondson (1999) permite comprender por qué la disposición a plantear errores depende del entorno interpersonal. Trasladada al Caribe colombiano, esta perspectiva sugiere que procesos de calidad, mantenimiento y atención al cliente requieren una estructura donde reportar fallas, riesgos y prácticas discriminatorias sea compatible con el reconocimiento laboral.

Los espacios colectivos de deliberación no sustituyen los derechos laborales y de asociación. La organización debe establecer rutas de tratamiento de quejas, responsabilidades, protección frente a represalias y comunicación de respuestas. La pertinencia territorial de estas prácticas aumenta cuando concurren subcontratistas, trabajo temporal y pequeñas empresas proveedoras; en esos escenarios la frontera jurídica del empleador no siempre coincide con el perímetro de los impactos organizacionales. Una cadena productiva sostenible necesita conocer si quienes aportan valor en terceros cuentan con condiciones mínimas de seguridad y mecanismos de comunicación, sin arrogarse indebidamente las funciones de inspección del Estado.

La participación representa, asimismo, una fuente de aprendizaje. Los trabajadores identifican restricciones que los indicadores gerenciales pueden ignorar: tareas duplicadas, tiempos muertos, riesgos emergentes, desperdicios o interacciones conflictivas con usuarios. Integrar estos hallazgos a la mejora continua exige trazabilidad entre señal recibida, decisión y acción correctiva. Los indicadores recomendados son tiempo de respuesta, proporción de casos atendidos, reincidencia de problemas y percepción de confianza, siempre combinando datos de actividad y de resultado. La confianza no se demuestra por ausencia de denuncias, porque el silencio puede señalar temor más que buen desempeño.

PRODUCTIVIDAD, BIENESTAR Y LÍMITES DE LA MEDICIÓN

Los sistemas de evaluación del desempeño pueden generar aprendizaje o servir de vehículo para una intensificación laboral difícilmente sostenible. La tradición de Becker y Huselid (1998) vincula prácticas de alto desempeño con resultados de firma, mientras que el enfoque de derechos recuerda que una relación estadística positiva entre prácticas de recursos humanos y rentabilidad no legitima cualquier mecanismo de gestión. La tensión exige identificar qué variables se consideran resultados y cuáles son condiciones mínimas no negociables. Un tablero que solo registra productividad por persona omite desgaste, seguridad, rotación involuntaria y desigualdad de oportunidades.

Un sistema equilibrado debería registrar, al menos, cuatro familias de indicadores: condiciones del trabajo; aprendizaje y capacidades; inclusión y permanencia; y resultados operativos. Las tasas de accidentes y riesgos deben interpretarse según exposición y calidad del reporte; las horas de formación deben contrastarse con competencias demostradas; los ascensos deben evaluarse junto con la composición de las candidaturas; y la productividad necesita comparaciones ajustadas a demanda, dotación y complejidad. La arquitectura del cuadro de mando de Kaplan y Norton (1992) permite relacionar dimensiones, pero no sustituye el juicio ético sobre cuáles métricas no pueden ser intercambiadas por ganancias financieras.

Conviene distinguir indicadores antecedentes de resultados. Capacitación, dotación de equipos o revisión de políticas describen esfuerzos; mejoras en incidentes, permanencia, satisfacción y dominio de tareas requieren observación en el tiempo. Los resultados tampoco pueden atribuirse exclusivamente a una política de recursos humanos sin considerar ciclos económicos, selección de trabajadores y cambios de mercado. De aquí deriva la conveniencia de comparar series históricas y observar efectos no deseados. Un capítulo académico sobre talento humano contribuye a la Agenda 2030 cuando muestra mecanismos plausibles y límites de evidencia, no cuando transforma cualquier actividad de formación en un supuesto impacto sostenible.

MICROEMPRESAS, REDES DE APOYO Y APRENDIZAJE COLECTIVO

La formalización de prácticas de talento en unidades pequeñas plantea una paradoja.

Los manuales extensos, sistemas costosos y equipos especializados pueden resultar inviables precisamente donde las condiciones laborales son más frágiles. Sin embargo, aceptar esa dificultad como excusa para no gestionar riesgos reproduce exclusiones. Se requiere una

concepción proporcional: claridad de funciones, condiciones contractuales comprensibles, registro de incidentes, inducción básica, programación de jornadas y canales simples de comunicación. La heterogeneidad empresarial estudiada por el DANE (2026b) aconseja adaptar los instrumentos a tipos de actividad y capacidades, sin relativizar garantías fundamentales.

Las redes gremiales y académicas pueden actuar como infraestructuras compartidas de capacitación, asistencia técnica y circulación de conocimientos. Una asociación turística puede ofrecer formación en gestión de reservas y prevención de riesgos; una red de comercio, capacitación sobre protección de datos y servicio; y una cadena agroalimentaria, protocolos básicos de seguridad y mantenimiento. En estas iniciativas resulta esencial separar el indicador de cobertura del resultado formativo: un evento realizado para cien participantes no prueba cambios de desempeño en cien organizaciones. La evaluación debe seguir apropiación práctica, continuidad y barreras encontradas.

El aprendizaje colectivo puede también reducir asimetrías de negociación cuando permite a unidades pequeñas acceder a información que antes estaba reservada a empresas de mayor escala. No obstante, debe impedirse que la colaboración sea utilizada para imponer estándares formales sin financiar adaptaciones razonables. La sostenibilidad de cadenas de valor se fortalece cuando la empresa ancla comparte conocimientos, previsibilidad de pedidos y oportunidades de mejora con sus proveedores. Esta lectura conecta el capital humano con los capítulos de logística, innovación, capacidades dinámicas y responsabilidad social de la obra.

UNA AGENDA EMPRESARIAL TERRITORIAL DE EMPLEO SOSTENIBLE

La incorporación del talento a la Agenda 2030 requiere una teoría de cambio explícita. La primera relación se establece entre decisiones empresariales y condiciones del trabajo: contratación, dotación, formación, turnos, remuneración y mecanismos de voz. La segunda vincula dichas condiciones con capacidades, productividad y bienestar. La tercera considera efectos territoriales, como permanencia de personal calificado, oportunidades juveniles y dinamización de pequeñas unidades económicas. Cada enlace admite mecanismos alternativos y efectos no previstos. Por ello, la literatura de la OIT (2025a) y la OCDE (2023) debe emplearse como marco de interpretación, no como demostración automática de resultados locales.

La gobernanza territorial del empleo exige responsabilidades diferenciadas.

Corresponde a las empresas intervenir sobre sus procesos de selección, condiciones, formación y supervisión; a instituciones educativas, mejorar pertinencia de competencias y acompañamiento; a asociaciones empresariales, construir servicios compartidos; y a autoridades públicas, vigilar derechos y producir información. Las alianzas aportan valor cuando definen objetivos comprobables, mecanismos de financiación y acceso equitativo. En regiones donde confluyen turismo, puertos, comercio, agricultura e industrias creativas, las rutas de formación pueden ser más robustas si se diseñan alrededor de competencias transferibles y no de perfiles cerrados de una sola firma.

El argumento central es que la gestión humana sostenible combina capacidad productiva, condiciones dignas y posibilidad de futuro. No basta con disponer de trabajadores calificados si su talento se agota en rotación, riesgo o ausencia de movilidad. Tampoco basta con garantizar condiciones jurídicas mínimas si la organización no crea espacios de aprendizaje. La conexión entre ambos planos impide reducir la sostenibilidad a una responsabilidad exclusivamente social o exclusivamente estratégica: obliga a comprenderla como una decisión de desarrollo empresarial situada en la región Caribe, susceptible de rendición de cuentas y mejoramiento continuo.

DISCUSIÓN COMPLEMENTARIA: TENSIONES ACTUALES DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

LA CALIDAD DEL EMPLEO COMO CONDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD SOSTENIBLE

La sostenibilidad del talento humano no se reduce a mantener una nómina estable ni a incorporar bienestar como componente aislado de la gestión. Su núcleo es la relación entre la calidad del empleo, la continuidad del aprendizaje y la capacidad de las organizaciones para sostener mejoras de productividad sin trasladar costos a sus trabajadores. El Panorama Laboral 2025 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025) muestra que el mercado laboral de América Latina y el Caribe continúa atravesado por informalidad y desigualdades estructurales,

incluso cuando algunos indicadores agregados mejoran. La interpretación pertinente para las empresas del Caribe colombiano no consiste en atribuirles automáticamente esos resultados regionales, sino en reconocer la necesidad de evaluar simultáneamente estabilidad contractual, protección social, ingresos, seguridad laboral y trayectorias ocupacionales. Una empresa puede registrar crecimiento de ventas y aumento de productividad por persona, pero seguir reproduciendo un modelo de baja sostenibilidad si tales resultados dependen de rotación excesiva, ausencia de protección o jornadas prolongadas.

La discusión contemporánea sobre el trabajo decente exige diferenciar crecimiento del empleo, calidad del empleo y capacidad institucional para sostenerlo. El primero describe una expansión cuantitativa; el segundo remite a las condiciones materiales y relacionales de la actividad laboral; el tercero expresa el conjunto de procesos mediante los cuales los derechos, las competencias y las oportunidades se vuelven persistentes. En cadenas turísticas, comercio, actividades portuarias y servicios, la heterogeneidad territorial del Caribe colombiano vuelve especialmente relevante esta distinción. No sería metodológicamente válido tratar como equivalentes a una gran terminal logística y a una pequeña empresa familiar con empleos estacionales. Lo decisivo es que ambas puedan identificar sus riesgos prioritarios, establecer mecanismos transparentes de seguimiento y demostrar mejoras verificables. La sostenibilidad no se presume por el tamaño de la organización, pero tampoco puede convertirse en un estándar formal inalcanzable para unidades pequeñas.

JÓVENES, TRAYECTORIAS DE TRABAJO Y DESAJUSTE ENTRE EDUCACIÓN Y OCUPACIÓN

La transición entre educación y trabajo representa un punto crítico para entender la capacidad de absorción productiva del territorio. El informe *Global Employment Trends for Youth 2024* de la OIT (2024) advierte sobre la persistencia de empleos inseguros y desajustes entre niveles de formación y ocupaciones disponibles, fenómenos que afectan la inserción juvenil incluso en contextos de mejora parcial del desempleo. Esta perspectiva obliga a cuestionar la idea de que ampliar cursos de capacitación constituye, por sí sola, una solución suficiente. Si el tejido productivo no genera posiciones con posibilidades de progresión, la capacitación puede incrementar expectativas individuales sin transformar de manera proporcional las oportunidades locales. El problema no reside exclusivamente en las capacidades del trabajador; también atañe a la estrategia empresarial, la estructura sectorial, la articulación institucional y la distribución de oportunidades.

En el Caribe colombiano, la discusión sobre talento joven puede avanzar cuando las organizaciones diferencian contratación inicial, aprendizaje en el puesto, movilidad horizontal y progresión de carrera. Una vinculación temporal puede convertirse en una experiencia formativa significativa cuando incluye tutoría, evaluación justa y acreditación de habilidades; pero puede resultar precaria cuando simplemente sustituye personal estable sin generar capital profesional. El sector privado, las instituciones de educación superior y los centros de formación pueden diseñar itinerarios compartidos, sin suponer que todos los municipios tienen la misma densidad empresarial o conectividad. El seguimiento debe incluir continuidad ocupacional, pertinencia de las competencias adquiridas y percepción de oportunidades, no solo número de personas inscritas en cursos. Así, el ODS 8 se conecta con el ODS 4 mediante resultados de transición laboral y no mediante una vinculación declarativa.

ORGANIZACIÓN DEL CUIDADO, GÉNERO Y PERMANENCIA DEL PERSONAL

La permanencia en el empleo depende en parte de factores que están fuera de la descripción tradicional del puesto: distribución del tiempo de cuidado, movilidad, horarios de transporte, seguridad en los desplazamientos y responsabilidades familiares. Addati, Cattaneo y Pozzan (2022), a partir de una revisión internacional de normas y políticas de cuidado, documentan brechas de protección particularmente relevantes para trabajadores de la economía informal y personas con responsabilidades familiares. Su hallazgo no ofrece una medición específica sobre empresas del Caribe colombiano, pero proporciona un marco para discutir por qué las medidas de conciliación no pueden limitarse a beneficios simbólicos. Los turnos rotativos en hoteles, comercio, restaurantes o servicios de transporte afectan de manera desigual a quienes asumen cuidados no remunerados; ignorar esa interacción puede alimentar ausentismo, abandono y segmentación de oportunidades.

Una política organizacional de cuidados resulta más coherente cuando se articula con la planificación de turnos, la previsibilidad horaria, el respeto por las licencias legales, la distribución equitativa de oportunidades de capacitación y la prevención del sesgo en evaluaciones. La cuestión no es presentar toda adaptación como ventaja competitiva inmediata, pues algunos cambios implican costos y negociaciones genuinas. La discusión rigurosa consiste en identificar cómo se distribuyen dichos costos y cuáles son sus efectos sobre continuidad del servicio, permanencia y bienestar. Para las microempresas, pueden ser relevantes acuerdos sectoriales y servicios compartidos de formación o apoyo; para organizaciones mayores, sistemas de reemplazo planificado y procesos claros de asignación. La igualdad sustantiva exige revisar resultados desagregados y evitar que el discurso de mérito encubra barreras de acceso a oportunidades.

FORMACIÓN PARA LA TRANSICIÓN AMBIENTAL Y DIGITAL

La transición hacia operaciones más eficientes, bajas en emisiones y digitalmente intensivas redefine la composición de tareas, pero no garantiza un beneficio laboral automático. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2024) examina los vínculos entre transición a emisiones netas cero y mercados laborales, mostrando la importancia de anticipar cambios en ocupaciones y competencias. Para organizaciones del Caribe colombiano, el desafío consiste en que la incorporación de sistemas de trazabilidad, automatización logística, monitoreo energético o servicios digitales se acompañe de mecanismos de aprendizaje para el personal afectado. Una inversión tecnológica puede elevar el desempeño sin crear capacidades locales si el conocimiento queda concentrado en proveedores externos o en un grupo pequeño de especialistas.

La gestión sostenible del talento requiere entonces un doble criterio: la tecnología debe evaluarse por su contribución operativa y por las oportunidades de cualificación que genera o restringe. En lugar de equiparar adquisición de software con transformación digital, conviene analizar transferencia de conocimiento, autonomía de los equipos, calidad de la supervisión y posibilidad de movilidad ocupacional. De forma semejante, un proyecto ambiental no satisface una transición justa si desconoce la exposición de trabajadores a nuevos riesgos o elimina funciones sin rutas razonables de reconversión. La concertación con quienes ejecutan los procesos puede revelar problemas de implementación y mejorar la adopción, pero debe traducirse en decisiones que sean observables. La capacidad de aprender se convierte así en componente de resiliencia empresarial, mientras la calidad del trabajo evita que la transición se reduzca a indicadores técnicos desvinculados de sus efectos sociales.

PROFUNDIZACIÓN CRÍTICA Y CONTRASTE DE EVIDENCIA CONTEMPORÁNEA

SOSTENIBILIDAD DEL EMPLEO: MÁS ALLÁ DE LA RENTABILIDAD DE CORTO PLAZO

La idea de que el capital humano constituye una fuente de ventaja competitiva necesita un límite conceptual: la empresa no posee a las personas de la misma manera en que posee un activo físico, y la continuidad del aprendizaje depende de relaciones que pueden deteriorarse por decisiones de corto plazo. Kramar (2014) distingue la gestión estratégica convencional de una gestión sostenible capaz de reconocer efectos simultáneos sobre trabajadores, organización y sociedad. Guest (2017) propone examinar las políticas de personal atendiendo al bienestar y a la calidad de la relación laboral, en lugar de presumir que cualquier aumento de productividad representa un beneficio compartido. Van De Voorde et al. (2012) muestran que la relación entre gestión de recursos humanos, bienestar y resultados organizacionales varía según se evalúen felicidad, salud o relaciones sociales. Esta diferencia modifica los criterios para identificar buenas prácticas en organizaciones caribeñas: una compañía puede presentar compromiso declarado elevado y, al mismo tiempo, una incidencia preocupante de agotamiento o ausencias por motivos de salud. No sería riguroso clasificar esa combinación como éxito integral. La calidad del empleo exige observar conjuntamente seguridad de ingresos, previsibilidad, autonomía, protección y oportunidades reales de progreso.

Un argumento complementario procede de la investigación sobre sistemas de recursos humanos. Jiang et al. (2012) distinguen prácticas orientadas a competencias, motivación y oportunidades de participación, y muestran cómo operan mecanismos distintos entre políticas y resultados. En consecuencia, incrementar horas de capacitación no equivale automáticamente

a mejorar el desempeño si la organización conserva estructuras que impiden aplicar nuevas habilidades. Tampoco sería suficiente instaurar bonos si estos recompensan acciones incompatibles con seguridad laboral. Una empresa turística puede capacitar guías en idiomas y atención a visitantes, pero desaprovechar esa inversión si mantiene rotación excesiva durante temporadas bajas; un operador logístico puede automatizar operaciones sin ofrecer formación a sus equipos y debilitar la retención de conocimiento crítico. Estos ejemplos ilustran mecanismos plausibles, no hallazgos estadísticos inéditos del Caribe. La evaluación debería contrastar la intensidad de cada práctica con decisiones observables de movilidad, clima, continuidad y desempeño sectorial, evitando sumar indicadores heterogéneos en un único índice de talento.

LA EXPERIENCIA DEL TRABAJO DECENTE Y SUS MECANISMOS DE PROTECCIÓN

La dimensión del trabajo decente posee una base ética y empírica que excede la contratación formal. Blustein et al. (2016) explican que la experiencia psicológica del trabajo involucra dignidad, acceso a relaciones significativas y condiciones para sostener la vida; Duffy et al. (2016) desarrollan una teoría que integra oportunidades laborales, restricciones estructurales y necesidades personales. La elección ocupacional no puede entenderse solo como preferencia individual cuando el entorno restringe alternativas. Esta observación resulta especialmente pertinente en áreas de alta estacionalidad y segmentos con baja densidad de puestos protegidos. La contratación por temporadas puede ser legítima según las condiciones aplicables, pero su calidad depende de pagos oportunos, capacitación, seguridad, no discriminación y continuidad de trayectorias formativas. La empresa no está obligada a prometer estabilidad indefinida que su demanda no puede sostener; sí necesita evitar que la incertidumbre de su mercado se transfiera sin mediación a quienes realizan el trabajo. El dilema gerencial consiste en conciliar variabilidad de ingresos con obligaciones permanentes de protección y transparencia.

Las Tendencias Sociales y del Empleo 2026 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2026) advierten que una relativa estabilidad de indicadores de desempleo global puede coexistir con progresos insuficientes en calidad del empleo y desigualdad. Esta observación no es una medición específica del Caribe colombiano: sirve para objetar las evaluaciones empresariales que se limitan a contar contratos o puestos creados. La organización debería examinar cuánto trabajo es estable, qué riesgos se trasladan a proveedores, cómo se distribuyen horarios y qué mecanismos existen para elevar competencias sin excluir grupos de menores ingresos. Las barreras no se resuelven únicamente desde recursos humanos, pues involucran estructura productiva, transporte, crédito y educación; sin embargo, la empresa conserva responsabilidad por sus decisiones de contratación, supervisión y trato. Para la investigación regional, el desafío consiste en vincular datos administrativos y experiencias laborales sin equiparar percepciones con incumplimientos jurídicos probados.

DEMANDAS LABORALES, DESGASTE Y RECURSOS QUE SOSTIENEN LA SALUD

Los sistemas de alto desempeño pueden intensificar las exigencias del trabajo.

Bakker y Demerouti (2007, 2017) sostienen que las demandas —carga, exigencia emocional, presión temporal— deben interpretarse junto con recursos como autonomía, apoyo y retroalimentación. Schaufeli y Bakker (2004) distinguen el agotamiento del compromiso, que no constituyen polos idénticos de una única variable. Maslach et al.

(2001) caracterizan el desgaste profesional a partir de agotamiento, cinismo y reducción de eficacia. En una operación portuaria, una mejora del número de movimientos por jornada podría elevar resultados operativos y simultáneamente aumentar exposición a fatiga si los turnos no incorporan pausas, entrenamiento y controles preventivos; en restaurantes o alojamiento, la exigencia emocional de atender usuarios puede requerir apoyos distintos de los empleados en tareas de manutención. La consecuencia analítica es que ningún promedio agregado de satisfacción permite sustituir la evaluación de exposiciones particulares.

Hobfoll (1989) entiende el estrés como resultado vinculado con pérdidas y amenazas a los recursos valorados. En vez de atribuir un problema exclusivamente a supuesta falta de resiliencia personal, esta aproximación pregunta por qué ciertas funciones concentran turnos impredecibles, cargas difíciles de negociar o sanciones ante errores menores. La respuesta sostenible combina diseño del puesto, procedimientos de seguridad y mecanismos de revisión participativa. La OIT (2022) reconoce el entorno seguro y saludable como principio y derecho fundamental

en el trabajo; este desarrollo obliga a situar la seguridad más allá de una acción voluntaria de bienestar corporativo. Las medidas preventivas no deberían medirse únicamente por jornadas de sensibilización, sino por identificación de peligros, correcciones, seguimiento y capacidad de los trabajadores para señalar riesgos sin represalias. El valor organizacional del enfoque reside en reducir pérdidas humanas y productivas que el indicador financiero de corto plazo puede no revelar.

MOTIVACIÓN, RECIPROCIDAD Y CALIDAD DE LA RELACIÓN LABORAL

Deci y Ryan (2000) explican que autonomía, competencia y vinculación constituyen necesidades psicológicas relevantes para comprender motivación. Una organización que multiplica incentivos económicos mientras elimina posibilidades de decidir cómo realizar el trabajo puede elevar el esfuerzo inmediato, pero no necesariamente consolidar compromiso autónomo. Saks (2006) examina antecedentes y consecuencias de la vinculación del trabajador con su puesto y con la organización, mostrando que se trata de dimensiones relacionadas pero distinguibles. Harter et al. (2002), a partir de un metaanálisis de unidades de negocio, encuentran asociaciones entre satisfacción, compromiso y resultados; estas asociaciones no justifican prometer una tasa universal de rentabilidad por cada intervención de bienestar. En empresas caribeñas se requiere separar resultados de atención al cliente, permanencia, productividad y sentido de pertenencia para evitar inferencias circulares.

La teoría del intercambio social ofrece una explicación relacional de la respuesta de los trabajadores a las prácticas organizacionales. Cropanzano y Mitchell (2005) describen la reciprocidad y sus dificultades teóricas: no toda conducta positiva constituye devolución automática de una prestación recibida. Colquitt et al. (2001) permiten distinguir justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa; una remuneración competitiva puede coexistir con procesos de ascenso percibidos como arbitrarios. La cuestión aplicada es si los criterios de evaluación, promoción y distribución de turnos pueden explicarse y revisarse. El reconocimiento y la retroalimentación cobran credibilidad cuando la dirección justifica decisiones, escucha desacuerdos y documenta cambios. Una intervención que solo busque disminuir rotación sin atender las causas del trato injusto puede ofrecer indicadores transitorios y una cultura frágil.

INCLUSIÓN SUSTANTIVA EN EMPRESAS CON JERARQUÍAS Y TRAYECTORIAS DISPARES

Shore et al. (2011) entienden la inclusión a partir de pertenencia y reconocimiento de la singularidad, evitando reducirla a la composición demográfica de las plantillas. Nishii (2013) encuentra que un clima inclusivo puede modificar la manera en que la diversidad de género se relaciona con conflictos y satisfacción. Por ello, reportar porcentajes de mujeres o jóvenes contratados es un punto de partida estadístico y no una demostración suficiente de igualdad. Deben observarse criterios de promoción, acceso a actividades de formación de mayor valor, seguridad de desplazamientos, distribución de tareas y capacidad de denunciar situaciones de exclusión. Las empresas pueden mostrar paridad numérica en posiciones de entrada y conservar concentración masculina en cargos de decisión: la medición debe identificar esa diferencia antes de concluir que existe equidad. La organización también debe reconocer que identidades, responsabilidades familiares y localización territorial se combinan de manera diversa y no forman categorías homogéneas.

El informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y género de ONU Mujeres y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (2025) documenta brechas globales persistentes. No autoriza a calcular tasas departamentales no medidas; proporciona, en cambio, un marco para examinar barreras estructurales de acceso y resultados diferenciados. En microempresas familiares del Caribe, por ejemplo, el trabajo de cuidado no remunerado puede ocultarse bajo la idea de colaboración doméstica; en organizaciones grandes, podría persistir una segregación ocupacional pese a políticas escritas de inclusión. La respuesta investigativa necesita indicadores desagregados y consultas a personas directamente afectadas, con tratamiento confidencial de experiencias sensibles. Los criterios de igualdad deben ser suficientemente firmes para identificar vulneraciones y suficientemente contextuales para reconocer soluciones operativas distintas según tamaño y actividad empresarial.

CUIDADOS, CONCILIACIÓN Y PREVISIBILIDAD DEL TIEMPO

Greenhaus y Beutell (1985) diferencian conflictos entre trabajo y familia causados por tiempo, tensión y comportamientos incompatibles. Kossek et al. (2011), mediante un metaanálisis, encuentran que los apoyos laborales específicos para conciliar responsabilidades son especialmente relevantes en la experiencia del conflicto. La implicación organizacional no consiste en prometer que cualquier flexibilidad es viable. En un servicio portuario de operación continua, las necesidades de cobertura son distintas de las de una oficina administrativa; en un hotel o restaurante, la demanda nocturna y de fines de semana modifica las posibilidades de ajuste. La cuestión es diseñar previsibilidad, reglas de intercambio de turnos, mecanismos transparentes de cobertura y tiempos de recuperación, sin trasladar la carga a compañeros ni penalizar indirectamente a quienes tienen responsabilidades familiares. Una política de cuidado sustentable debe calcular sus costos y beneficios en términos de permanencia, ausentismo, seguridad y satisfacción del servicio. La conciliación tampoco debería tratarse como un beneficio reservado a ciertas categorías de personal. Si la empresa ofrece flexibilidad solamente a puestos profesionales y excluye a trabajadores de atención directa, la desigualdad interna puede aumentar. Los derechos legales representan un piso mínimo; sobre él pueden construirse acuerdos proporcionales y verificables. La pertinencia territorial exige considerar disponibilidad de transporte, horarios escolares, servicios de cuidado y seguridad en recorridos. Una evaluación útil compararía predictibilidad de horarios, solicitudes atendidas, reasignaciones de turnos y efectos no intencionados sobre otros equipos. No hay una receta única para todos los municipios del Caribe, pero sí una obligación analítica de observar quién obtiene tiempo protegido, quién absorbe los ajustes y qué consecuencias tiene ello para la continuidad operativa. Esta discusión complementa las aportaciones internacionales sobre cuidados de Addati et al. (2022) ya incluidas en el capítulo.

CLIMA, APRENDIZAJE Y CAPACIDAD DE COMUNICAR MALAS NOTICIAS

Edmondson y Lei (2014) integran investigaciones sobre seguridad psicológica y muestran su relevancia para la voz, el aprendizaje en equipo y la gestión de riesgos interpersonales. Schneider et al. (2013) distinguen clima organizacional de cultura, evitando que una encuesta transversal se interprete como retrato definitivo de creencias compartidas. Su actualización de 2026 añade perspectivas sobre integración y cambio de ambos constructos (Schneider et al., 2026). Esta diferenciación importa en empresas que atraviesan digitalización: una plantilla puede valorar el uso de nuevas tecnologías y al mismo tiempo temer denunciar errores de implementación. El aprendizaje no se acredita por comprar un aplicativo, sino por la posibilidad de reconocer fallas, modificar rutinas y compartir conocimiento sin que la primera respuesta directiva sea castigar a quien detecta un problema.

Para una cadena hotelera o un prestador de servicios de transporte, la seguridad psicológica puede traducirse en procedimientos para reportar incidentes, quejas de clientes y oportunidades de mejora. El resultado no se mide por proclamar una cultura de innovación, sino por frecuencia de alertas atendidas, tiempo de resolución y recurrencia de problemas. En equipos pequeños, la presencia del propietario puede favorecer la conversación directa o inhibirla por relaciones personales estrechas; en firmas grandes, la jerarquía puede facilitar especialización y dificultar circulación de información. Un análisis comparado necesitaría observar ambos mecanismos antes de atribuir ventajas automáticas a un tamaño organizacional. Las narrativas sobre clima deben contrastarse con evidencias documentales y experiencias de distintos niveles de responsabilidad.

TRAYECTORIAS DE FORMACIÓN Y PRODUCTIVIDAD CON JUSTICIA TERRITORIAL

La transformación tecnológica suele medirse a partir de activos adquiridos, porcentaje de procesos digitalizados y tiempo de operación. Ese enfoque omite quién comprende la tecnología, quién supervisa sus decisiones y quién puede continuar trabajando cuando cambian las tareas. La síntesis de Jiang et al. (2012) ofrece un mecanismo para distinguir desarrollo de competencias, motivación y participación; mientras que los análisis de Kramar (2014) y Guest (2017) advierten que el desempeño laboral sostenible debe contemplar efectos sociales. Una empresa puede mejorar trazabilidad mediante automatización y reducir errores de inventario, pero si subcontrata completamente soporte y no desarrolla capacidades internas queda expuesta a dependencia y rotación. La recomendación no consiste en internalizar todas las funciones, sino en definir

conocimiento mínimo crítico que no debe concentrarse fuera de la organización.

En municipios con baja oferta de formación especializada, las alianzas entre empresas, instituciones de educación superior, centros de formación y asociaciones productivas pueden disminuir costos individuales. El desempeño de esas alianzas debería medirse por trabajadores que completan competencias verificables, movilidad ocupacional, permanencia en funciones calificadas y adopción de mejoras concretas; no por número de convenios firmados. También conviene diferenciar capacidades generales de habilidades muy específicas de una plataforma, pues una formación excesivamente dependiente de un proveedor reduce adaptabilidad futura. La función de la universidad es contribuir al aprendizaje y al contraste de resultados, no certificar impactos empresariales sin seguimiento. Este enfoque conecta el talento humano con el capítulo de capacidades dinámicas, sin confundir la relación conceptual con una causalidad demostrada para la región.

GOBERNANZA DE INDICADORES Y TENSIONES ENTRE NIVELES DE ANÁLISIS

El seguimiento de talento humano requiere definir con rigor qué indica cada medida. Rotación, absentismo, accidentalidad, estabilidad contractual, movilidad profesional, satisfacción y compromiso tienen unidades y periodos diferentes. Harter et al. (2002) analizan unidades empresariales agregadas; Colquitt et al. (2001) sintetizan percepciones de justicia individuales; Van De Voorde et al. (2012) diferencian formas de bienestar. Mezclar sus inferencias sin respetar esos niveles generaría comparaciones engañosas. Una misma empresa puede reducir rotación porque limita alternativas ocupacionales locales, no porque haya mejorado su clima. De igual modo, una disminución de reportes de acoso podría significar prevención efectiva o pérdida de confianza en los canales de denuncia. El indicador necesita denominador, fuente, periodicidad, segmentación y lectura contextual.

Los ODS 4, 5, 8 y 10 pueden funcionar como estructura analítica para seleccionar resultados, pero no reemplazan la medición. El seguimiento debería articular capacidades aprendidas, condiciones de empleo y distribución de oportunidades, preservando indicadores de salud y prevención como derechos y no como beneficios optativos. Se recomienda formular hipótesis específicas: si una intervención mejora predictibilidad horaria, ¿disminuye el ausentismo?; si se incrementa participación en decisiones, ¿mejora la identificación temprana de fallas?; si se invierte en reconversión, ¿se reduce dependencia de proveedores? Estas preguntas exigen registros comparables y cautela frente a efectos de selección o cambios simultáneos del mercado. La sostenibilidad del talento se demuestra cuando la organización puede explicar la relación entre decisiones, recursos y resultados, admitiendo evidencia que contradiga sus expectativas iniciales.

INSERCIÓN OCUPACIONAL, CAPITAL PROFESIONAL Y RETENCIÓN DE CONOCIMIENTOS

Una dificultad frecuente para evaluar el talento es tratar las competencias como una reserva estática. En realidad, su valor empresarial cambia con la demanda y con el grado de autonomía que las personas adquieren para resolver problemas. El enfoque de habilidades, motivación y oportunidades analizado por Jiang et al. (2012) ayuda a distinguir una capacitación efectiva de una simple acumulación de certificados. Cuando una persona aprende a interpretar indicadores de mantenimiento, por ejemplo, su contribución depende de que la supervisión permita usar esa información y detener prácticas inseguras. Si las decisiones siguen concentradas en un único jefe, el conocimiento incorporado puede permanecer inactivo. A la inversa, delegar responsabilidades sin apoyo técnico produce exposición al error. En actividades estacionales del Caribe colombiano, la empresa puede evitar pérdida de conocimiento si documenta procedimientos, mantiene redes de trabajadores recurrentes y utiliza periodos de menor demanda para actualización profesional. Estas estrategias son opciones gerenciales propuestas, no intervenciones ya validadas en todas las empresas de la región.

La retención de conocimiento también presenta un problema distributivo. Una empresa puede invertir en un grupo reducido de personal directivo mientras reserva para trabajadores operativos capacitaciones básicas sin proyección salarial. Una evaluación de desarrollo de talento debe observar quién recibe oportunidades, qué habilidades se acreditan y qué cambios ocurren en la trayectoria laboral. El clima inclusivo descrito por Nishii (2013) y el marco de inclusión de Shore et al. (2011) permiten cuestionar los sesgos de acceso. Resulta importante evaluar la formación junto con movilidad y responsabilidades, pero sin presuponer que toda competencia nueva

debe conducir inmediatamente a ascenso: la estructura de puestos, la demanda y el tamaño empresarial condicionan las oportunidades. La respuesta responsable incluye transparentar esas restricciones, ofrecer criterios verificables y explorar conexiones sectoriales que permitan movilidad entre organizaciones.

RELACIONES ENTRE SALUD, SEGURIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LOS PROVEEDORES

Los indicadores de seguridad pueden mejorar artificialmente cuando la organización desplaza tareas peligrosas a contratistas cuyos datos no se incorporan en el seguimiento. Esta situación plantea un desafío para empresas con redes portuarias, de transporte, construcción, turismo y mantenimiento: la sostenibilidad no debería medirse únicamente en trabajadores vinculados directamente cuando una parte de la actividad depende de terceros. La OIT (2022) reconoce la seguridad y salud como derecho fundamental del trabajo, y los enfoques de demandas y recursos muestran que la exposición no se explica por una sola variable individual (Bakker y Demerouti, 2017). La empresa contratante debe distinguir obligaciones propias y de cada empleador, pero puede promover coordinación de riesgos, inducción compatible con la actividad y mecanismos de alerta. El alcance preciso de las obligaciones debe verificarse frente al marco jurídico colombiano aplicable; el análisis académico no sustituye una auditoría especializada.

La revisión de proveedores presenta además una tensión entre exigencia y capacidad. Si un pequeño prestador debe asumir nuevos procedimientos sin apoyo ni plazos razonables, puede desaparecer de la cadena o trasladar costos a sus trabajadores. Es necesario diferenciar incumplimientos que exigen corrección inmediata de brechas de gestión susceptibles de mejora progresiva. La coordinación debe preservar los derechos mínimos y documentar responsabilidades. Los incentivos de compra, las presiones de tiempo y la planificación de pedidos afectan de manera directa la posibilidad de trabajar con seguridad; por ello el riesgo laboral no corresponde exclusivamente al departamento de recursos humanos. La discusión conduce a una visión sistémica en la cual estrategia comercial, abastecimiento, operaciones y protección de personas forman una misma arquitectura de decisión, aunque su eficacia requiera contraste empírico sectorial.

BALANCE INTEGRADOR: CAPACIDADES LABORALES Y VALOR PÚBLICO TERRITORIAL

Una conclusión analítica de esta profundización es que las organizaciones deben examinar simultáneamente capacidades, derechos y resultados. La literatura sobre bienestar y desempeño cuestiona la suposición de un beneficio automático para todos los actores (Van De Voorde et al., 2012; Guest, 2017). El marco de reciprocidad ayuda a comprender la calidad del vínculo laboral, pero no reemplaza condiciones objetivas de protección (Cropanzano y Mitchell, 2005). Las nuevas tendencias internacionales del empleo (OIT, 2026) aconsejan examinar calidad del trabajo aun cuando los agregados laborales parezcan estables. En el Caribe colombiano, estas ideas deben ponerse a prueba con datos compatibles de sectores y municipios, y con mediciones de trabajadores directos y tercerizados cuando sea posible. Cada indicador exige reconocer su denominador, el periodo observado y las limitaciones de cobertura. De otra manera, una mejora de productividad puede confundirse con una mejora de la experiencia laboral sin que exista evidencia suficiente para sostener esa conclusión. El modelo de gestión sostenible de seis dimensiones ya propuesto en este capítulo conserva así su carácter conceptual y necesita validación gradual. La investigación podría comparar empresas turísticas, logísticas, comerciales y de manufactura con diseños que respeten diferencias de escala, estacionalidad y localización. Una evaluación inicial identificaría riesgos críticos y prácticas vigentes, seguida de seguimiento de cambios documentados y contraste de experiencias. El aporte esperado no es producir un ranking reputacional, sino orientar decisiones capaces de mantener productividad sin deteriorar salud, confianza y oportunidades. Esta lectura conecta los ODS 4, 5, 8 y 10 con resultados verificables, evita atribuciones causales injustificadas y reconoce que la sostenibilidad de las personas es una condición constitutiva —no un complemento ornamental— de la sostenibilidad empresarial.

CONCLUSIONES

La sostenibilidad del talento humano exige tratar de manera integrada la estrategia empresarial y los derechos de quienes participan en la producción de valor. Las prácticas de

contratación, aprendizaje, evaluación y bienestar deben analizarse por sus interdependencias, no como programas aislados. El ODS 8 proporciona un referente central, articulado con educación, igualdad, reducción de brechas y gobernanza responsable. La revisión respalda conceptualmente un modelo de seis dimensiones que combina trabajo decente, competencias, liderazgo, inclusión, prevención y medición. Este marco puede servir para organizar diagnósticos y definir responsabilidades en organizaciones de tamaños diversos, pero no constituye todavía una escala validada ni prueba relaciones causales.

Para el Caribe colombiano, la principal implicación es construir respuestas ajustadas a cadenas productivas y capacidades institucionales heterogéneas. Se requiere fortalecer el aprendizaje y la participación sin desplazar las obligaciones de protección laboral.

Investigaciones futuras deberán probar los instrumentos propuestos y contrastar resultados sectoriales con datos longitudinales y evidencia de los trabajadores.

DECLARATORIA DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En la elaboración de este capítulo se emplearon herramientas de inteligencia artificial generativa como recursos de apoyo para la búsqueda y recopilación preliminar de información, la organización y sistematización de contenidos, el procesamiento de información, la estructuración del manuscrito y el mejoramiento de su redacción y presentación editorial.

Su utilización se desarrolló bajo la dirección y supervisión de los autores, quienes conservaron la responsabilidad sobre el diseño y desarrollo del trabajo, la selección y evaluación crítica de las fuentes, la verificación de la información, el análisis e interpretación de los hallazgos y la construcción de los aportes académicos. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron consideradas fuentes primarias de evidencia científica ni sustituyeron el criterio, el rigor metodológico o el juicio académico de los autores.

En consecuencia, los autores reconocen expresamente el uso de estas tecnologías como instrumentos auxiliares y asumen la responsabilidad integral por la originalidad, integridad, precisión y contenido de la obra, así como por la revisión y aprobación de su versión final. La utilización de inteligencia artificial no implica atribución de autoría a dichas herramientas ni modifica la titularidad de los derechos que legalmente correspondan a los autores sobre sus contribuciones originales.

REFERENCIAS

- Addati, L., Cattaneo, U., & Pozzan, E. (2022). Care at work: Investing in care leave and services for a more gender equal world of work. International Labour Organization. <https://doi.org/10.54394/AQOF1491>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Banco Mundial. (2019). World development report 2019: The changing nature of work. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barragán Morales, C. E., Pomares Mendoza, A., Borja Barrera, M., & Márquez Osorio, F. (2024). Transformational leadership and decision-making in organizations of the Colombian Caribbean. *Dictamen Libre*, (34). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.34.11799>
- Barragán Morales, C. E., Salazar Araujo, D. R., Camargo Torres, E., & García Guilianny, J. (2020). Estrategia de impulsar el aprendizaje organizacional como factor de éxito de empresas manufactureras. *Renovat*, 5(2), 28–36. <https://revistas.sena.edu.co/index.php/rnt/article/view/3528>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Columbia University Press.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026a). Mercado laboral por regiones: primer semestre de 2026. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticaspor-tema/mercado-laboral/por-regiones>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2026b). Mercado laboral por departamentos: año 2025. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-portema/mercado-laboral/mercado-laboral-por-departamentos>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-031413-091305>
- Godínez-Salinas, M. F., Martínez-Prats, G., Vázquez-Vidal, V., & Martínez-Ortiz, M. (2024). Influencia de la satisfacción laboral en la retención de empleados universitarios. *Región Científica*, 3(2), 2024283. <https://doi.org/10.58763/rc2024283>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

ONU Mujeres & Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2025). Progress on the Sustainable Development Goals: The gender snapshot 2025. Naciones Unidas. <https://unstats.un.org/sdgs/gender-snapshot/2025/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Naciones Unidas. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Organización Internacional del Trabajo. (1999). Trabajo decente: Memoria del Director General. OIT.

Organización Internacional del Trabajo. (2022). A safe and healthy working environment is a fundamental principle and right at work. <https://www.ilo.org/publications/safeand-healthy-working-environment-fundamental-principle-and-right-work> Organización Internacional del Trabajo. (2024a). Global employment trends for youth 2024: Decent work, brighter futures. <https://www.ilo.org/publications/majorpublications/global-employment-trends-youth-2024>

Organización Internacional del Trabajo. (2024b). Informalidad, empleos verdes y transición justa en sectores relevantes para América Latina y el Caribe. <https://researchrepository.ilo.org/esploro/outputs/report/Informalidad-empleos-verdes-y-transici%C3%B3n-justa/995683554902676>

Organización Internacional del Trabajo. (2025a). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2025. <https://www.ilo.org/es/publications/flagship-reports/perspectivas-sociales-y-de-empleo-en-el-mundo-2025>

Organización Internacional del Trabajo. (2025b). Panorama laboral 2025 de América Latina y el Caribe. <https://doi.org/10.54394/SCJS5838>

Organización Internacional del Trabajo. (2026). Employment and social trends 2026. <https://doi.org/10.54394/AHRT2681>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). OECD employment outlook 2024: The net-zero transition and the labour market. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ac8b3538-en>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Sarián González, M., Bruna Román, C., Robles Lagos, C., & Vaca Lombana, G. (2025). Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial. Una nueva frontera en las decisiones. *Región Científica*, 4(1), 2025382. <https://doi.org/10.58763/rc2025382> Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurevpsych-113011-143809>

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2026). Organizational climate and culture: History, current status, integration, and change. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 13, 309–335. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-020924-070545>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>