



Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI

Modelo tridimensional de la gestión efectiva del talento en las organizaciones

Three-dimensional model of effective talent management in organizations

Juan Francisco Calvillo Taracena

Doctor en Administración de Empresas y Capital Humano

Universidad Galileo de Guatemala

jfcalvillotaracena@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5754-2551>



Recibido: 28/02/2023

Aceptado: 17/05/2023

Publicado: 15/07/2023

Como citar el artículo

Calvillo Taracena, J. F. (2023) Modelo tridimensional de la gestión efectiva del talento en las organizaciones. Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI, 7(2), 55–71.

DOI: <https://doi.org/10.36314/cunori.v7i2.227>



Resumen



PROBLEMA: necesidad de creación de un modelo para la gestión efectiva del talento en las organizaciones. **OBJETIVO:** Realizar una propuesta para la gestión efectiva del talento en las organizaciones, partiendo de las prácticas actuales típicas de éstas y características según el arquetipo de desarrollo organizacional en el que se encaje. **MÉTODO:** Investigación tecnológica y de desarrollo de tipo incremental, con base a diagnóstico explicativo de enfoque cualitativo de estudio de casos, mediante análisis inductivo de contenido. **RESULTADOS:** un modelo de la gestión del talento que emerge de las prácticas habituales en empresas características de los cuatro principales sectores del país; una clasificación en arquetipos de las organizaciones con base al nivel de desarrollo organizacional y una propuesta de modelo para la gestión efectiva del talento en las organizaciones. **CONCLUSIÓN:** se logró establecer un modelo emergente de las prácticas típicas de la gestión del talento utilizadas en organizaciones características de los cuatro principales sectores productivos del país, esto con base al establecimiento de siete categorías conceptuales inductivas que emergen de los relatos de los profesionales expertos que fueron entrevistados. Asimismo, fueron identificadas fortalezas y debilidades del modelo, como base a dichas categorías conceptuales. Por último, se propone un modelo tridimensional para la gestión efectiva del talento en las organizaciones.

Palabras clave

gestión del talento, recursos humanos, relaciones laborales, capital humano

Abstract



PROBLEM: The need to create a model for effective talent management in organizations. **OBJECTIVE:** To propose the effective management of talent in organizations, based on the current practices typical of these organizations and characteristics according to the archetype of organizational development in which it fits. **METHOD:** Technological research and incremental development, based on an explanatory diagnosis of a qualitative approach to case studies, through inductive content analysis. **RESULTS:** a model of talent management that emerges from the usual practices in companies' characteristic of the four main sectors of the country; A classification into archetypes of organizations based on the level of organizational development and a proposed model for effective talent management in organizations. **CONCLUSION:** it was possible to establish an emerging model of the typical talent management practices used in organizations characteristic of the four main productive sectors of the country, based on the establishment of seven inductive conceptual categories that emerge from the reports of the expert professionals who were interviewed. Likewise, the strengths and weaknesses of the model were identified as a basis for these conceptual categories. Finally, a three-dimensional model is proposed for effective talent management in organizations.

Keywords

talent management, human resources, labor relations, human capital





Introducción

El conocimiento sobre la gestión del talento en las organizaciones es limitado y está en proceso de madurez y crecimiento (Gallardo-Gallardo et al., 2019). Por lo que surge la pregunta ¿Cómo sería un modelo que propicie la gestión efectiva del talento para distintos tipos de empresas?

Saracho (2012) define el talento como personas que agregan valor crítico a cualquier puesto. Ansar (2018) señala la falta de una definición estandarizada de talento y propone dos perspectivas: exclusiva (pocas personas talentosas) e inclusiva (todos tienen talento). Esta investigación considera ambas perspectivas. Las competencias pueden ser comportamientos estándar de desempeño o factores que generan comportamientos (Ansar, 2018; INTECAP, 2011).

Administración y gestión no son sinónimos. La administración establece directrices para llevar a la organización a un estado superior, mientras que la gestión busca el logro efectivo de objetivos de manera eficiente y eficaz (López y Mariño, 2010; Chiavenato, 2009).

Con relación a la eficiencia. Esta se refiere al logro de objetivos con el menor costo posible, la eficacia se relaciona con el logro de resultados, y la efectividad implica lograr resultados planificados en tiempo y costos razonables, haciendo lo correcto sin desperdicio de recursos y con precisión (Rojas y Valencia, 2018; Bouza, 2000; García et al., 2019).

El objetivo es realizar un modelo para la gestión efectiva del talento en las organizaciones, partiendo de las prácticas actuales reflejadas en un modelo emergente y de arquetipos organizacionales, según la competencia.

Materiales y métodos

Esta investigación propone un modelo genérico para la gestión efectiva del talento en las organizaciones. Se identifican arquetipos organizacionales y sus principales ejes a través de un diagnóstico de prácticas de gestión del talento. Se realizaron entrevistas con directores de recursos humanos de diferentes sectores productivos y se aplicaron técnicas de análisis de

contenido para procesar la información. Como resultado, se establece un modelo tridimensional basado en la observación, reflexión y análisis deductivo del investigador.

Se realizaron entrevistas a cinco expertos de diferentes sectores productivos del país, con dos expertos seleccionados del sector cuaternario debido a su importancia económica. Se les preguntó sobre su comprensión del talento, cómo lo administran o gestionan, su relación con las relaciones laborales y su visión futura en la gestión del talento. Se realizó un análisis exploratorio y un análisis interpretativo basado en categorías o redes semánticas. Esto permitió identificar un modelo emergente de las prácticas expresadas por los expertos.

Para el análisis exploratorio se realizaron cálculos con las siguientes fórmulas:

Fundamentación: frecuencia en el uso de cada uno de los códigos creados

Fundamentación = (Frecuencia de co-ocurrencia de la unidad de registro con la unidad citada) / (Frecuencia de la unidad citada)

Densidad: cantidad de relaciones que se generaron entre este código y los otros.

Densidad = (Número de ocurrencias de la unidad de registro) / (Longitud de la unidad de análisis)

Índice Co-ocurrencia: relación entre dos códigos en el total de las entrevistas.

$c = FC / (FC1 + FC2 - FC)$

c: Coeficiente de co-ocurrencia.

FC: Frecuencia de la co-ocurrencia

FC1: Frecuencia de la categoría 1

FC2: Frecuencia de la categoría 2.



Resultados y discusión

Los expertos entrevistados ofrecen distintas definiciones de talento, relacionándolo con actitudes, aptitudes, experiencia y cualidades diversas, incluyendo el temperamento. En cuanto a la gestión del talento, hay opiniones divididas, la mayoría considera que tanto la administración como la gestión son importantes, aunque con distintos enfoques.

Los expertos coinciden en que el talento se desarrolla mediante la capacitación, aunque se mencionan otras formas. En relación a la conexión entre las relaciones laborales y el talento, hay opiniones divergentes. Algunos no ven una relación directa, mientras que otros consideran que las relaciones interpersonales son parte esencial de la gestión del talento.

Con relación al análisis exploratorio de los conceptos identificados. En las primeras tres posiciones están: talento (4.42%), persona (2.96%) y empresa (2.13%). Otros conceptos relacionados con los ejes de la entrevista tuvieron las siguientes posiciones: gestión (2.03%), posición 4; desarrollar (1.38%), posición 7; recurso (1.28%), posición 9; administración (1.00%), posición 13 y laboral (0.63%), posición 25.

De esta manera, surgen tres criterios importantes para el análisis de contenido cualitativo, como lo son la fundamentación, la densidad y la co-ocurrencia, mediante la estrategia de codificación inductiva. Tal y como se muestra en la Tabla 1, se observan los primeros 25 códigos de un total de 272, ordenados de mayor a menor, según su densidad. Los primeros siete códigos poseen 10 o más relaciones en su densidad y han sido identificados mediante un punto de un color diferente para facilitar su reconocimiento.

Tabla 1. Listado de los primeros 25 códigos

No	Código	Densidad	Fundamentación
1	● Desarrollo del talento	33	42
2	● Talento	29	36
3	● Gestión del talento	21	25
4	● Futuro de la gestión del talento	18	5
5	● Administración de las relaciones laborales	14	10



6	● Administración recursos humanos	11	13
7	● Identificación del talento	11	9
8	○ Experiencia	8	20
9	○ Actitudes	7	16
10	○ Brechas de talento	7	6
11	○ Cambios	7	4
12	○ Capacitación	6	21
13	○ Perfil	6	8
14	○ Planes y programas de desarrollo	6	20
15	○ Competencias	5	10
16	○ Especialización	5	7
17	○ Evaluación del desempeño	5	10
18	○ Problemas	5	2
19	○ Conciencia	4	1
20	○ Conocimientos	4	10
21	○ Diagnóstico	4	7
22	○ Formación académica	4	14
23	○ Habilidades	4	14
24	○ Integración	4	2
25	○ Mezcla o combinación	4	5

Nota. La fundamentación se basa en la frecuencia de uso de los códigos creados, mientras que la densidad se refiere a las relaciones generadas entre estos códigos y otros. Los colores se utilizan para identificar las 7 categorías inductivas principales.

Respecto a la coocurrencia, se puede observar que la más fuerte relación entre categorías se encuentra entre Talento y Desarrollo de talento, con un coeficiente de co-ocurrencia de 0.32. En segundo lugar, la relación entre Administración de recursos humanos y Gestión del talento con un coeficiente de co-ocurrencia de 0.31. En tercer lugar, la relación entre Gestión del talento y Desarrollo del talento con un coeficiente de co-ocurrencia de 0.12.

Se realizó un análisis interpretativo sobre las redes semánticas formadas por los códigos utilizados en las entrevistas. La presentación de las categorías sigue el orden de densidad y se explica en términos nodo (un concepto), "tríada" (tres nodos relacionados dentro de una red) y "subred" (más de tres nodos relacionados dentro de una red).



La red semántica de la categoría de Desarrollo del talento se compone de 33 nodos y 46 relaciones, incluyendo 14 tríadas más estrechas. Cerca del 15% de las relaciones conectan el desarrollo del talento con la gestión del talento y otro 15% con la categoría de talento.

Los expertos coinciden en que el desarrollo del talento implica enseñanza, aprendizaje y actitudes necesarias para progresar. También mencionan que está vinculado al perfil del puesto y abarca aspectos como formación, especialización, capacitación, y depende de la inversión de la organización. En el sector agrícola, permitir que los hijos jóvenes de los jornaleros ayuden sin paga se considera desarrollo del talento.

La red semántica del talento está compuesta por 29 nodos, 42 relaciones y 9 tríadas, que explora el concepto de talento y su relación con el desarrollo del mismo en el ámbito empresarial. El estudio revela que el talento es un término polisémico y sujeto a múltiples interpretaciones. Aproximadamente el 45% de las relaciones dentro de la red están vinculadas con el talento y su desarrollo.

Los expertos consideran que el talento es importante en el desarrollo personal y profesional, relacionado con enseñanza, aprendizaje, habilidades, aptitudes, actitudes, experiencia y conocimiento. Creen que el talento puede ser tanto inherente como aprendido, y destacan la importancia de las habilidades, aptitudes y actitudes, así como la necesidad de una definición clara para su identificación y desarrollo efectivo.

La red semántica de la Gestión del talento está formada por 21 nodos, 31 relaciones directas y 10 tríadas. La relación de la gestión del talento con el desarrollo del talento equivale aproximadamente al 65% de todas las relaciones, mientras que la relación con la administración de las relaciones laborales es de un 16%.

En la gestión del talento incluyen la capacitación, la promoción, el desarrollo y la especialización. También, está relacionada con los aspectos administrativos como los planes de desarrollo y la contratación. La gestión del talento es vista como dinámica y en los procesos, y se relaciona con los valores, sentimientos y emociones.

El desarrollo del talento es fundamental para la gestión del talento y se relaciona con la formación académica, diagnóstico, brechas de talento, capacitación, promoción, planes y programas de desarrollo. Aunque está desconectada de la administración de relaciones laborales, está relacionada con aspectos administrativos. La gestión del talento beneficia tanto a la persona como a la organización, desde la identificación hasta el proceso de desarrollo del colaborador.

Sobre el futuro de la gestión del talento y cómo está relacionado con la cultura, los cambios y la tecnología. Se menciona una red semántica que consta de 18 nodos y 20 relaciones. Los expertos entrevistados destacan la cultura tradicionalista de las empresas y cómo en la gestión del talento se realizan pequeños pasos. Además, se discute el impacto de la tecnología en el trabajo y cómo puede contribuir a hacer más accesible la educación y automatizar procesos.

La red semántica de Administración de las relaciones laborales cuenta con 14 nodos y 21 relaciones, incluyendo dos tríadas. El 24% está relacionado con el nodo de la Administración de Recursos Humanos y el 33% con el nodo de Gestión del talento, ambos ubicados dentro de las siete categorías principales. Además, se asocia el concepto de relaciones laborales con las relaciones interpersonales en el trabajo, el clima laboral, la integración y la participación en comisiones y proyectos.

Los expertos difieren en cuanto a la inclusión del clima laboral dentro de la administración de recursos humanos o la gestión del talento. Asimismo, se destaca la relación de las relaciones laborales con el aporte que el colaborador puede dar a la organización, los sindicatos y la existencia de listas negras en algunos sectores laborales, que limitan el acceso al desarrollo del talento humano. La gestión del talento y las relaciones laborales tienen una relación estrecha en el ámbito del desarrollo del personal contratado.

La red semántica de la Administración de Recursos Humanos, la cual está compuesta por 11 nodos y 14 relaciones. El nodo de Administración de las relaciones laborales es uno de los siete principales códigos y está relacionado con aproximadamente el 38% del total de relaciones existentes en la red. La red se construyó a partir de 13 citas y tres tríadas.



La Administración de Recursos Humanos se compone de subprocesos, como el reclutamiento y selección, compensaciones, desarrollo, etc. La contratación es vista como parte de la administración de recursos humanos, ya que está relacionada con los registros de personal. El proceso de selección implica la evaluación de la persona para determinar si cumple con el perfil del puesto y para identificar las brechas que serán tratadas en la capacitación. Además, se menciona que el pago, el puesto y el clima laboral son considerados como parte de la administración de recursos humanos, siendo el clima laboral relacionado con las relaciones laborales y los aspectos administrativos, también, considerados parte de la administración de recursos humanos.

La red semántica de Identificación del talento, la cual está compuesta por 11 nodos y 12 relaciones, que provienen de 9 citas. Entre las herramientas para la identificación del talento se encuentra la evaluación del desempeño, la cual se puede llevar a cabo con diferentes enfoques, como el basado en competencias. Además, la identificación del talento está relacionada con la especialización en un puesto, actividad laboral y formación académica, así como con la práctica de valores organizacionales.

Se hace referencia que en el campo es relativamente fácil identificar a la gente adecuada para ciertas tareas, ya que se basa en factores como temporada, tipo de producto, proximidad, disponibilidad y constancia. Además, se señala que actualmente los valores organizacionales son considerados un aspecto importante en la identificación del talento.

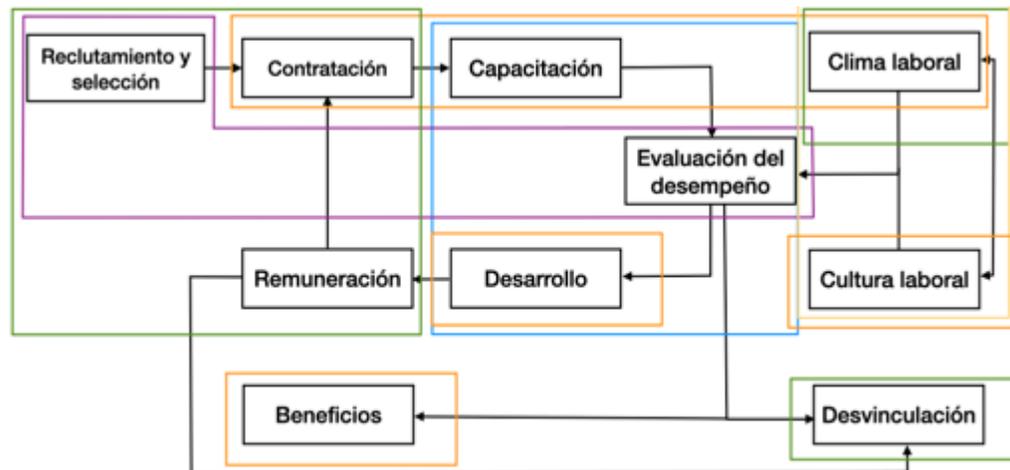
El modelo emergente de gestión del talento surge de la narrativa de las prácticas de los expertos y consta de siete categorías principales. Comienza con el reclutamiento y selección de personas con talentos clave, seguido por la contratación y la remuneración. La capacitación y evaluación del desempeño son importantes para el desarrollo y la remuneración, mientras que el clima laboral se relaciona con la calidad de vida en el trabajo.

En general, el modelo emergente es una combinación de la administración de recursos humanos y de las relaciones laborales, así como de la cultura y el clima laboral, y cubre todas las actividades relevantes, como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, desarrollo, desempeño, remuneraciones y beneficios. Este modelo es lineal y secuencial, y la relación entre sus componentes es lineal y no jerárquica. El proceso comienza

con el reclutamiento y selección, y continúa con la contratación, la capacitación, la evaluación del desempeño y el desarrollo, la remuneración y los beneficios, así como el clima y la cultura laboral.

En la Figura 1 se aprecia como el clima laboral, la contratación, la desvinculación, el reclutamiento y la selección están asociados con la administración. Mientras que la capacitación, la contratación y los beneficios con la gestión del talento. La capacitación y el desarrollo con el desarrollo e identificación del talento. El clima laboral es visto como parte de las relaciones laborales y la gestión del talento. Por último, el reclutamiento y selección y evaluación de desempeño con el talento.

Figura 1. Modelo emergente de las prácticas de la gestión del talento



Nota. Muestra los componentes del modelo emergente de la narrativa de los expertos sobre las prácticas de gestión del talento, así como los recuadros con los colores correspondientes a las categorías conceptuales a las que pertenecen dichos componentes.

El modelo emergente tiene fortalezas y debilidades. El concepto de talento no está claramente definido y su identificación se ve afectada por conceptos y criterios errados por parte de los jefes. La gestión del talento se relaciona con el clima y la cultura laboral, teniendo una fuerte relación con el desarrollo del mismo. La parte dura o fundamental del modelo está en la administración de recursos humanos y no se tiene una clara diferenciación con respecto a la gestión del talento. Las relaciones laborales son confundidas con las relaciones interpersonales en el trabajo. El desarrollo del talento es



entendido como las oportunidades de crecimiento y capacitación, pero se confunde la gestión del talento con el desarrollo personal y organizacional.

Gubman (2001), propone que la competencia de las empresas se da según el estilo estratégico que adopten, ya sea liderazgo en costos, diferenciación o focalización. Esto llevará a que la empresa evolucione de un nivel de desarrollo a otro. Se proponen tres niveles de desarrollo organizacional, según la competencia que se experimenta dentro de los mercados de cada sector productivo. La idea, es diferenciar las tecnologías, tareas, fuerza laboral, organización, valoración del aporte del trabajador y el enfoque que se tiene para aprovechar el trabajo. Se entiende el desarrollo como la transición de un nivel inferior a un nivel superior, haciendo necesario cambios en estos aspectos para poder adaptarse a la competencia que enfrentará.

Con base a los niveles de desarrollo planteados en la Tabla 2 se propone establecer arquetipos de organizaciones para cada uno de los niveles, según el enfoque con relación a los trabajadores. Así, surgen organizaciones Legalistas, por centrarse en los aspectos legales de la relación laboral. Organizaciones Administrativas que buscan administrar el recurso humano de sus trabajadores y organizaciones Gestoras que están interesadas en la gestión del talento.

Es importante hacer notar que cada arquetipo complementa al anterior, de acuerdo al nivel de desarrollo organizacional. En la Tabla 3 se observa como el arquetipo Legalista es básico en lo referente al enfoque para aprovechar el trabajo, al centrarse únicamente en el cumplimiento de lo que la ley establece como derechos mínimos. En el caso del arquetipo Administrativo, ya no es suficiente con cumplir la ley y se requiere administrar las cualidades del colaborador como recursos. En tanto que en las organizaciones Gestoras se requiere procurar el talento para poder competir.

Tabla 2. Niveles de desarrollo organizacional

Aspecto	Primer nivel	Segundo nivel	Tercer nivel
Competencia	Baja	Media	Alta
Estilo estratégico	Liderazgo en costo	Diferenciación	Focalización



Tecnología	Artesanal o básica	Maquinaria y equipo industrial	Automatización o robotización
Tareas	Rutinarias y simples	Coordinadas y complicadas	Inciertas y complejas
Fuerza laboral	Poco calificada	Especializada	Talentosa
Organización	Jerárquica	Matricial	Redarquía
Valoración del aporte del trabajador	El trabajo	Sus competencias como recurso humano	El valor económico de su talento como capital humano
Enfoque	Relaciones laborales	Recursos Humanos	Talento
Arquetipo	Legalista	Administrativa	Gestora

Nota. Se observan los aspectos claves que varían conforme al desarrollo de las organizaciones, provocado por la competencia en los mercados. A mayor competencia, las organizaciones requieren mayor nivel de desarrollo.

Habiendo establecido los arquetipos organizacionales, se propone un modelo tridimensional para la gestión efectiva del talento. Un Eje X para la administración de lo que aporta el trabajo del trabajador a la organización, tales como el trabajo como factor de producción, recursos para el trabajo o valor económico (capital humano). En el Eje Y, los niveles de desarrollo de las cualidades del trabajador, tales como destrezas, competencias o talentos. En el Eje Z lo que la organización ofrece al trabajador, iniciando con los mínimos de ley, beneficios adicionales a los que la ley establece o bien algo más integral, calidad de vida laboral.



Tabla 3 . Arquetipos organizacionales según enfoques

Arquetipo	Administración de las relaciones laborales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento
Legalista	X		
Administrativa	X	X	
Gestora	X	X	X

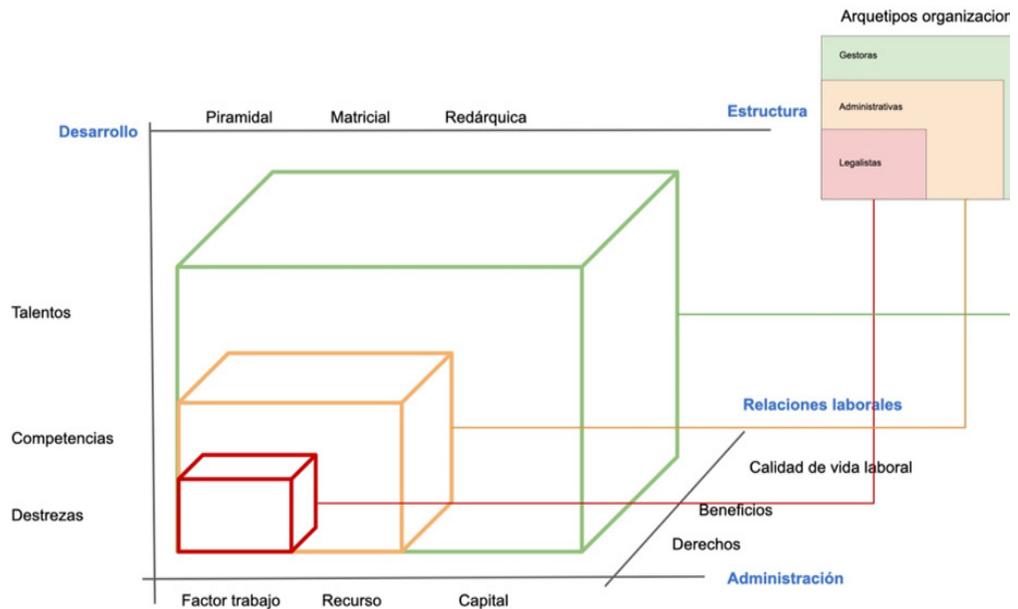
Nota. Se plantean arquetipos para las organizaciones, según el nivel de desarrollo en el que se encuentre, así como la complementariedad respecto al enfoque con los trabajadores.

Las organizaciones Legalistas tienen menor desarrollo en estos tres ejes, centradas en el método de trabajo para mantener bajos sus costos. En el eje X, se centra en el reclutamiento y su alcance se limita a la administración del trabajo, con tareas rutinarias y simples, una estructura jerárquica y centralizada. En el eje Y, su alcance está en las destrezas, con capacitación estandarizada para la realización de actividades físicas. En el eje Z, su área se centra en la administración de las relaciones laborales, con remuneraciones mínimas y una fuerte presencia de profesionales del derecho laboral en las jefaturas de estas áreas.

En contraste, las organizaciones Gestoras son más innovadoras y flexibles, tienen mayor desarrollo en los tres ejes. En el eje X, su alcance está en la administración del capital humano, con una estructura más horizontal y colaborativa. En el eje Y, su alcance está en el desarrollo del talento, con programas personalizados de formación y crecimiento. En el eje Z, su área encargada se centra en la calidad de vida laboral, con beneficios adicionales y una cultura laboral atractiva para los colaboradores.



Figura 2. Modelo tridimensional de la gestión efectiva de las personas



Nota. La primera dimensión es la administración del trabajo, de los recursos humanos o del capital humano. La segunda dimensión es el desarrollo del talento, que abarca destrezas, competencias y talento. La tercera dimensión engloba las relaciones laborales, incluyendo derechos laborales, beneficios adicionales y calidad de vida en el trabajo.

La efectividad del modelo depende de la implementación adecuada del enfoque en cada eje, según el arquetipo de organización que corresponda. Teniendo presente que cada arquetipo organizacional es complementado por el siguiente. Tal y como se puede apreciar en la Figura 2 en donde el volumen de arquetipo de un nivel más desarrollado incluye el volumen del arquetipo del nivel inferior. El Gestor incluye el volumen del Administrativo y del Legalista y el Administrativo solo incluye el del Legalista.

La gestión del talento puede calcularse como el volumen de un cubo, según el arquetipo de organización en la que se encaja. En dónde a mayor volumen, mayor gestión de las personas y menor volumen, menor gestión de estas. A continuación se presenta el cálculo del índice de gestión del talento.

$$\text{Índice de Gestión Efectiva del Talento} = \text{Desarrollo} * \text{Administración de recursos} * \text{Administración relaciones laborales}$$



En el arquetipo Legalista, se trata el trabajo como factor de producción y se enfoca en desarrollar destrezas para tareas monótonas y repetitivas, cumpliendo con los aspectos legales de la relación laboral. En organizaciones Administrativas, se administra el recurso que requieren los puestos, por lo que se busca desarrollar competencias para tareas variadas y se ofrece más allá de lo que la ley establece. En organizaciones Gestoras, se requiere de talento para competir y satisfacer las necesidades del cliente, por lo que hay que administrar el capital humano y para retenerlo se necesita más que beneficios adicionales, por lo que se ofrece calidad de vida en el trabajo.

Referencias

- Ansar, N. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14, 213–230. <http://ibt.edu.pk/assets/custom/journal/jbs/14.2/14.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (19 de July de 2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 457–473. https://www.researchgate.net/publication/334585787_Talent_management_context_matters
- García, J. M. V., Cazallo, A. M., Barragan, C. E., Mercado, M. I., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista ESPACIOS*, 40(22). <https://www.revistaespacios.com/a19v40n22/a19v40n22p16.pdf>
- Gubman, E. L. (2001). *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw Hill.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP]. (2001). *Competencias Básicas y Genéricas*. INTECAP.

Köhler, A. (2006). Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales. Delta Publicaciones. https://books.google.com.gt/books?id=Chcdg_iZzGIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

López, P. A., & Mariño Arévalo, A. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18, 75–93. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052010000200005

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39. 11 <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/18390611.html>

Saracho, J. (2012). *Gestión del talento: un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago de Chile: RIL Editores. https://www.google.com.gt/books/edition/Talento_organizacional/Wz5VUaPVKyA-C?hl=es-419&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+del+talento:+un+modelo+para+la+definici%C3%B3n+organizacional+del+talento&printsec=frontcover

Zarur Osorio, A. E., Martínez Arenas, R., & others. (2021). *Administración y gestión, fenómenos organizacionales en el eje del discurso social*. 47-106 <http://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/8755>

Sobre el autor

Juan Francisco Calvillo Taracena

Es Doctor en Administración de Empresas y Capital Humano, Magister Reingeniería Tecnologías de Aseguramiento, ambos por la Universidad Galileo. Magister en Economía y Finanzas Internacionales, así como Magister en Altos Estudios Estratégicos, ambos por la Universidad Mariano Gálvez. Psicólogo por la Universidad de San Carlos de Guatemala y Director de Servicios Técnicos y Profesional del Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo -CiIDE-



Declaración de intereses

Declara no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

Declaración de consentimiento informado

El estudio se realizó respetando el Código de ética y buenas prácticas editoriales de publicación.

Derecho de uso

Copyright (2023) Juan Francisco Calvillo Taracena

Este texto está protegido por la [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)



Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente, siempre que cumpla la condición de atribución: usted debe reconocer el crédito de una obra de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace.