

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3233>

Propuesta metodológica para evaluar la eficiencia del talento humano en una empresa importadora en México

Methodological proposal to evaluate the efficiency of human talent in an importing company in Mexico

Luis Mario Silva Garizurieta

zs22024621@estudiantes.uv.mx
<https://orcid.org/0009-0002-3359-8574>
Universidad Veracruzana
Tuxpan – México

Perla Gabriela Baqueiro Lopez

pbaqueiro@pampano.unacar.mx
<https://orcid.org/0000-0002-2169-5150>
Universidad Autónoma del Carmen
Ciudad del Carmen – México

Nancy Verónica Sánchez Sulú

nsanchez@pampano.unacar.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2149-1374>
Universidad Autónoma del Carmen
Ciudad del Carmen – México

Artículo recibido: 16 de diciembre de 2024. Aceptado para publicación: 02 de enero de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


El objetivo de la investigación es proponer una metodología para evaluar la eficiencia en la Gestión del Talento Humano (GTH) a través de la identificación de competencias laborales (ICC) en una empresa importadora. Aborda un enfoque teórico cuantitativo y metodológicamente a través de un instrumento validado por expertos que correlacionan la GTH como variable dependiente y la ICC como variable independiente. La originalidad radica en el desarrollo de un instrumento adaptable para evaluar estas variables. Los resultados muestran que el departamento al que pertenece un empleado tiene un impacto significativo en su desempeño, adicionalmente que algunas dimensiones de las variables predictoras tienen un impacto inverso, como lo es las competencias distintivas, que tienden a reducir los resultados en las estrategias y acciones para la GTH y la promoción de una interacción efectiva en los RRHH, mientras que las competencias funcionales las incrementa. Así mismo el nivel de responsabilidad muestra relación inversa con las competencias genéricas. El modelo muestra un ajuste adecuado, aunque hay margen para la inclusión de otras variables que puedan mejorar la capacidad predictiva y explicativa. El análisis estadístico sugiere que la estructura departamental y las competencias funcionales son determinantes en el rendimiento empresarial, mientras que las competencias distintivas y la responsabilidad juegan un rol, pero de manera inversa en algunos casos. En conclusión, la metodología propuesta se muestra prometedora al amparo de la aportación de conocimiento basado en análisis métrico, proporcionando una base sólida para futuras investigaciones en el ámbito académico y posibles intervenciones para el sector empresarial.

Palabras clave: desempeño empresarial, evaluación de competencias, modelos predictivos, rendimiento organizacional

Abstract

The objective of the research is to propose a methodology for evaluating efficiency in Human Talent Management (HTM) through the identification of labor competencies (ILC) in an importing company. It adopts a theoretical quantitative approach and methodologically employs an instrument validated by experts, correlating HTM as the dependent variable and ILC as the independent variable. The originality lies in the development of an adaptable instrument to evaluate these variables. The results show that the department to which an employee belongs significantly impacts their performance. Additionally, some dimensions of the predictive variables have an inverse impact; for instance, distinctive competencies tend to reduce outcomes in strategies and actions for HTM and the promotion of effective HR interaction, while functional competencies increase them. Similarly, the level of responsibility shows an inverse relationship with generic competencies. The model demonstrates adequate fit, although there is room for the inclusion of other variables that could enhance its predictive and explanatory capacity. Statistical analysis suggests that departmental structure and functional competencies are determinants of business performance, while distinctive competencies and responsibility play a role, albeit inversely in some cases. In conclusion, the proposed methodology proves promising, contributing knowledge based on metric analysis and providing a solid foundation for future academic research and potential interventions in the business sector.

Keywords: business performance, competency evaluation, predictive models, organizational performance

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Silva Garizurieta, L. M., Baqueiro Lopez, P. G., & Sánchez Sulú, N. V. (2025). Propuesta metodológica para evaluar la eficiencia del talento humano en una empresa importadora en México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (6), 3157 – 3177. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3233>

INTRODUCCIÓN

En la presente indagación se propone la metodología correspondiente a la aplicación del instrumento que permita medir de manera cuantitativa y obtener la información relativa a la GTH con sus respectivas dimensiones: Estrategias y acciones (Ee1) y Promoción de una interacción efectiva (Ee2) de los recursos humanos (RRHH), así como la ICC, en sus dimensiones: Competencias distintivas (Vi1), Genéricas (Vi2) y Funcionales (Vi3). La GTH en sus dos dimensiones marcan la imperiosa necesidad de comprensión hacia la productividad en el sentido del desarrollo, por lo que son puntos coyunturales, respectivamente Ee1 y Ee2, la primera está vinculada con la medición del desempeño general de los empleados, mientras que la segunda al impacto de las competencias en la productividad departamental y por ende el rendimiento organizacional como parte correlacional de la responsabilidad.

Para ICC las dimensiones Vi1, Vi2 y Vi3 actúan como predictoras independientes relacionadas con diferentes competencias laborales en las que, en el orden mencionado, las distintivas hacen referencia a habilidades o conocimientos especializados que diferencian al trabajador; para las genéricas en introducen como las habilidades universales en diversas situaciones, su impacto puede ser ambiguo, ya que no siempre se traducen en mejoras directas, y las funcionales conforman la habilidades directamente relacionadas con el rol del colaborador, teniendo de inicio un efecto positivo en el rendimiento y eficiencia en el contexto organizacional. Siendo que estas, a través de su forma de actuar permitirán una evaluación más detallada del impacto buscado en la eficiencia de la GTH como agente de éxito.

Por lo anterior, el diseño de la investigación ha sido del tipo no experimental para no alterar los resultados y observar de manera natural el desarrollo del fenómeno, así también descriptivo para tener la capacidad de definir y relacionar cada una de sus partes como predictores o significancias conforme a un estudio estadístico en el que se han generado la descriptiva binominal las frecuencias y revelación de patrones específicos sugeridos del contexto de la empresa, adicionalmente matriz de correlaciones entre las variables en su conjunto la determinación del modelo de ajuste por R de Pearson y la aplicación de regresión lineal mostrándose gráficamente la dispersión de los datos; por otro lado, se torna de corte transversal al darse al desarrollarse en un periodo de julio 2023 a julio 2024, en el que se recolectan los datos en un empresa importadora utilizando la totalidad de los colaboradores de la plantilla laboral y considerando todos los puestos dentro de la organización.

A esto que, se utilizó el método de síntesis por considerar diversos elementos para encuadrarlos en una conjetura, así mismo pasando por un proceso en el inicia con la revisión literaria, la sistematización, la construcción de los módulos, la realización de la prueba piloto, las adecuaciones concernientes, la aplicación del instrumento y la obtención de resultados para su análisis. Los datos se han recopilado a través de la hoja de censo, misma que lleva módulos importantes referenciados a las variables antes mencionadas y sus dimensiones. Todo esto, con la finalidad de cubrir el objeto de esta investigación que es identificar el nivel de eficiencia. En este orden de ideas, la pregunta recae en ¿Cómo se puede una propuesta medir cuantitativamente el nivel de eficiencia de la GTH en los RRHH, mediante la aplicación de un instrumento que identifique las competencias laborales en un caso de empresa importadora?

METODOLOGÍA

Para el desarrollo metodológico de esta propuesta se ha realizado el diseño de una hoja de censo compuesta 35 ítems bajo una escala de respuesta Likert en el que en los que se sitúan seguido de un proceso capaz de dar certeza a los resultados que se pretenden obtener y analizar con posterioridad, por lo que se ha comenzado con la revisión literaria concerniente a la elaboración del instrumento, en la búsqueda de artículos científicos, libros y documentales que generan un marco del aspecto teórico;

esto, aplicando una sistematización en el que se discriminando de acuerdo al grado de importancia y relevancia en el objeto de esta indagación. Posteriormente se ha realizado de la construcción de los ítems referentes a las variables motivo de esta investigación, siendo la GTH y la ICC, con el que se permite obtener un producto que se aplicará en la totalidad de los colaboradores de la empresa importadora; para que, como acto seguido, se aplique la prueba piloto a través del formato impreso a 20 colaboradores. En secuencia se han hecho los ajustes a los ítems conforme a las validaciones de expertos en la materia, y una vez aplicado este proceso se genera la aplicación a la totalidad de quienes conforman la planta laboral.

Sobre la construcción del instrumento se han tomado de forma explícita lo relacionado con las variables y sus dimensiones, entre los ítems que destacan se encuentra "Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional", basado en los autores Mowday, Steers & Porter (1979) quienes plantean su modelo de compromiso organizacional por lo que sugiere que cuando los empleados perciben oportunidades de crecimiento profesional, se sienten más comprometidos con la organización, lo que aumenta su satisfacción laboral y al mismo tiempo de acuerdo confluye con Hackman & Oldham (1980) en su modelo de características del trabajo incluye el crecimiento profesional como un factor clave que puede aumentar la motivación intrínseca, lo cual conduce a una mayor satisfacción y rendimiento laboral.

Con mismo valor de aportación el ítem "Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que tengo para aplicar mis habilidades y experiencia", Hackman & Oldham (1980), generan profundidad a través de su modelo de características del trabajo enfatiza la importancia de permitir a los empleados utilizar sus habilidades y conocimientos, lo que se traduce en mayor satisfacción y sentido de logro; y, Labrador, Villadangos, Crespo, & Becoña (2013), argumentan que la aplicación de habilidades es esencial para el engagement, ya que permite a los empleados experimentar un mayor sentido de competencia y control en su trabajo. Sobre la cuestión "Me siento totalmente comprometido(a) con mi trabajo", los exponentes Mowday, Steers & Porter (1979), definen el compromiso organizacional como la identificación del empleado con la organización y su deseo de permanecer en ella, lo cual se refleja en su nivel de compromiso con el trabajo.

Subsecuentemente el ítem "Me encanta ir a trabajar", Herzberg (1968), identifica los factores motivadores, como el reconocimiento y el logro, que pueden hacer que los empleados disfruten de su trabajo; y, Salanova & Schaufeli (2009): Plantean que el engagement provoca un fuerte apego emocional al trabajo, lo que lleva a que los empleados disfruten más su tiempo laboral. Con respecto al elemento "Cuando estoy en el trabajo me concentro en mis obligaciones", creadores como Labrador, Villadangos, Crespo, & Becoña (2013) tocan el tema de la concentración es una dimensión del engagement, que sugiere que los empleados comprometidos son más propensos a enfocarse en sus tareas. Y los redactores Hackman & Oldham (1980) comentan sobre la claridad de roles y la estructura de trabajo que maximiza la autonomía y el feedback puede mejorar la concentración.

La inclusión de elementos como la comunicación organizacional, la seguridad laboral, la cultura corporativa, y la responsabilidad social, permite obtener una visión integral del entorno laboral y cómo este afecta la motivación y el rendimiento de los empleados. Al analizar estas dimensiones a través de modelos teóricos como los de Mowday, Steers y Porter (1979), Hackman y Oldham (1980), Herzberg (1968), y Labrador, Villadangos, Crespo, & Becoña (2013), se busca identificar los factores clave que contribuyen al cumplimiento del objetivo de la investigación. A continuación, se muestra el instrumento estructurado.

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

Facultad de Contaduría

Campus Tuxpan

Hoja de Censo Empresarial

El presente cuestionario se realiza con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general del trabajo de investigación que la identificación de las competencias de la gestión del talento humano en la interacción efectiva de los recursos humanos en una empresa importadora. Los datos servirán para la elaboración de una tesis nivel Maestría, la información proporcionada será de uso académico quedando en resguardo de la Universidad Veracruzana.

La información recabada es solo para fines informativos y es estrictamente confidencial.

Aspectos generales: Por favor, llene los datos solicitados en los espacios en blanco y especifique con el número correspondiente a opciones donde sea necesario, en los recuadros que se le presentan a continuación:

Tabla 1

Cuestionario: Aspectos generales

Fecha					
Lugar					
Ítems	Respuesta (Opciones)				
Nombre					
Genero	Masculino (1)	Femenino (2)	No definido (3)		
Estado Civil	Soltero(a) (1)	Casado (a) (2)			
Nivel Educativo	Primaria (1)	Secundaria (2)	Preparatoria (3)	Licenciatura (4)	Posgrado (5)
Nivel de Responsabilidad	Gerente (1)	Supervisor (2)	Operativo (3)		
Departamento	General (1)	Finanzas (2)	Administración (3)	Logística (4)	Técnico (5)
Lugar de residencia					
Nacionalidad	Mexicana (1)	Extranjera (2)			

Instrucciones: Lea detalladamente y marque con una "X" la opción que más se aproxime a su realidad de acuerdo con su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Elija una sola opción de respuesta. Asegúrese de no dejar ninguna pregunta sin contestar por favor.

Las respuestas a cada afirmación planteada podrán ser asignadas de acuerdo con las escalas de valores siguientes:

Tabla 2

Cuestionario: Instrucciones

Respuesta							
Totalmente en Desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutro (3)	De acuerdo (4)	Totalmente De acuerdo (5)			
ID	Ítems		Respuesta				
1	Estoy satisfecho(a) con mis oportunidades de crecimiento profesional		1	2	3	4	5
2	Estoy satisfecho(a) con las oportunidades de desarrollo profesional que se me ofrecen		1	2	3	4	5
3	Estoy satisfecho(a) con las oportunidades que tengo para aplicar mis habilidades y experiencia		1	2	3	4	5
4	La empresa para la que laboro está comprometida con mi desarrollo profesional		1	2	3	4	5
5	Me siento inspirado(a) a cumplir con mis objetivos en el trabajo		1	2	3	4	5
6	Me siento totalmente comprometido (a) con mi trabajo		1	2	3	4	5
7	Me encanta ir a trabajar		1	2	3	4	5
8	Me gusta tanto mi trabajo, que se me pasa el día muy rápido		1	2	3	4	5
9	Estoy decidido(a) a esforzarme en el trabajo cada día		1	2	3	4	5
10	Cuando estoy en el trabajo me concentro en mis obligaciones		1	2	3	4	5
11	Los colaboradores identificamos practicamente nuevos retos y oportunidades		1	2	3	4	5
12	Los colaboradores nos mostramos dispuestos a proponer		1	2	3	4	5
13	Hay una buena comunicación entre los altos directivos y los empleados de mi organización		1	2	3	4	5
14	La gerencia de mi organización reconoce mi esfuerzo y desempeño laboral		1	2	3	4	5
15	Los colaboradores seguimos adelante cuando las cosas se complican		1	2	3	4	5
16	Los colaboradores tomamos la iniciativa para ayudar a otros empleados cuando surge la necesidad		1	2	3	4	5
17	Los colaboradores de mi organización aceptan desafíos con gusto		1	2	3	4	5
18	Tengo una buena relación laboral con mis compañeros de trabajo		1	2	3	4	5
19	Estoy satisfecho(a) con la formación proporcionada por mi organización		1	2	3	4	5
20	En mi organización, los empleados nos adaptamos con rapidez a las situaciones difíciles		1	2	3	4	5
21	Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi empresa invierte en mi capacitación y educación		1	2	3	4	5
22	Estoy satisfecho(a) con mi remuneración		1	2	3	4	5
23	Mi remuneración es acorde al mercado local		1	2	3	4	5
24	Puedo tomar decisiones relacionadas con mi trabajo		1	2	3	4	5
25	Estoy satisfecho con el conjunto de beneficios		1	2	3	4	5
26	Estoy satisfecho (a) con la cantidad de vacaciones pagadas que me ofrece mi empresa		1	2	3	4	5
27	Estoy satisfecho (a) con la flexibilidad laboral ofrecida por mi organización		1	2	3	4	5
28	El trabajo de mi organización impacta positivamente la vida de las personas		1	2	3	4	5
29	Mi organización opera en forma responsable a nivel social		1	2	3	4	5
30	Mi organización es económicamente estable		1	2	3	4	5

31	Estoy satisfecho (a) con la cultura de mi lugar de trabajo	1	2	3	4	5
32	Entiendo cómo mi trabajo afecta los objetivos de negocio de la organización	1	2	3	4	5
33	Mi organización está comprometida con la diversidad y la inclusión	1	2	3	4	5
34	Mi organización ofrece un entorno laboral seguro	1	2	3	4	5
35	Estoy satisfecho (a) con la seguridad laboral en general	1	2	3	4	5

DESARROLLO

Aspectos generales sobre la GTH

Los RRHH son un aspecto crucial para el éxito de cualquier empresa, basados en las ideas concebidas por la necesidad de incorporarlo como la parte fundamental que predomina en todo ente económico, que cambia de acuerdo con el contexto y nivel organizativo, tal como las instituciones son diferentes debido a sus propias características y procesos interno, esto denotado por Castro & Delgado (2020, p. 689). Por lo que de primera mano se puede afirmar que la GTH es un área primordial que mantiene una importancia en abordar cada uno de sus elementos y con miramientos a identificar las áreas de oportunidad en las que se pueda aplicar acciones para su mejora. Este factor debe ser trabajado de manera equilibrada y para ello es necesario generar diversos procesos que permitan incrementar y vincular los RRHH como disciplina para el desempeño y satisfacción de los objetivos organizacionales (Jara-Valverde et al., 2023, p. 2).

Ahora, la GTH tiene como pináculo principal el desarrollo de la alta dirección para afrontar la competencia empresarial, buscando candidatos para ocupar puestos clave, complementado con los talentos de cada uno en las diversas áreas de la estructura institucional, así mismo retener a través de oportunidades de desenvolvimiento profesional, ampliando potencialmente un grupo de talento interno y estableciendo una necesidad compartida para el éxito empresarial. (Sen et al., 2023) Por lo anterior se puede sintetizar que existen beneficios como se muestran en la figura 1:

Figura 1

Beneficios de la GTH



Fuente: elaboración propia.

En concordancia lo antes expuesto, se traduce en el efecto de la ventaja no solo para los colaboradores, sino también en el ente económico de manera directa; por lo que es pertinente ofrecer una definición propia, siendo que la GTH se visualiza como aquel proceso en el que se emprenden acciones dirigidas a atraer, motivar y retener a los empleados dentro del ámbito organizacional, encaminadas a garantizar que sus habilidades y competencias coadyuven en el cumplimiento de las metas corporativas con lo que es indispensable establecer que las estrategias y acciones para la GTH “Ee1” sentaran el precedente de escudriñamiento y la promoción de la interacción efectiva en los RRHH “Ee2” en la asimilación de la necesidad de darle seguimiento y coherencia a la forma de proceder.

Por consiguiente, es importante entender que la concepción de esta definición esta intrínsecamente vinculada a sus hechos históricos. En primera instancia la era industrial ha sido un período de transformación económica y tecnológica que abarcó desde finales del siglo XVIII hasta mediados del siglo XIX, surgieron las primeras prácticas de gestión del personal en respuesta a las cambiantes necesidades de las fábricas y las empresas emergentes. Este período marcó un cambio radical en la forma en que se organizaba y producía, lo que a su vez influyó en cómo se gestiona a los trabajadores (Paiva, 2024, p. 995). En este sentido, debe indicarse que el punto de partida o de inicio de la GTH es ubicada en la era industrial, por lo que puede deducirse que las primeras acciones dirigidas a la GTH surgieron como respuesta a las necesidades que se materializaron en las primeras fábricas, entendiendo que con el surgimiento de nuevas herramientas fue necesario ejercer funciones de control y supervisión de la masa trabajadora debido a que lo que se busca era que se alcanzaran los mayores niveles de eficiencia y productividad.

Posteriormente llegó la administración científica propuesta por Taylor sustentada en cuatro principios fundamentales los cuales se mencionan a continuación:

- Desarrollo de métodos basados en la ciencia que reemplacen métodos de origen empírico para cada una de las distintas labores ejecutadas por el obrero.
- Selección del obrero más adecuado conforme a los requisitos del punto uno para su posterior instrucción en la nueva técnica científica.
- Cooperación de todas las partes de la fuerza de trabajo para el correcto desarrollo de la técnica científica.
- Colaboración administración – obreros de manera equitativa. (Salcedo, 2020)

Esta etapa sin duda se perfila en un antecedente histórico de la GTH puesto que los principios que introdujo Taylor se perfilaron como elementos cruciales por medio de los cuales fue posible mejorar la eficiencia y la organización del trabajo puesto que promovió el proceso de reclutamiento del personal considerando que el mismo debía cumplir con determinado perfil, además de que planteó la idea de propiciar el trabajo cooperativo de parte de los empleados. Seguidamente se deben abordar los estudios de Hawthorne desplegados por Elton Mayo, respecto del cual puede indicarse que específicamente se conoce la investigación entre 1927 a 1939 realizada en Western Electric Company en Hawthorne (Illinois) en donde analizó los efectos psicológicos que generaban las condiciones físicas del trabajo con la producción. De esta forma inició el estudio sobre las relaciones humanas, teniendo en cuenta factores como clima, iluminación, temperatura, bienestar y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos establecidos, información clave para que los directivos se interesaran por fortalecer la interacción con los trabajadores (Giraldo et al., 2021, pp. 8-9).

En este sentido, puede indicarse que Elton Mayo logró advertir que factores sociales como las relaciones humanas y las condiciones físicas tienen la potencialidad de incidir en el desempeño de los trabajadores, mostrando mayores y menores niveles de productividad, lo que puede tener influencia en el logro o no de los objetivos propuestos por el ente corporativo respectivo. En líneas generales, puede decirse que la evolución de la gestión laboral tiene su sustento en el modelo teórico desarrollado por Elton Mayo “a principios del siglo XX, en sus estudios en los talleres de Hawthorne de Western

Electric, sobre el comportamiento humano en el trabajo” (Colorado & Paulo, 2024, p. 197). En este sentido, puede reiterarse que efectivamente los estudios en el taller de Hawthorne realizados por Elton Mayo fueron cruciales para el desarrollo de las bases conceptuales para que en actualidad se hable de la GTH.

Posteriormente en este punto se genera la propuesta de la teoría de las relaciones humanas planteada por Elton Mayo, quien “pensaba que las organizaciones se iban al fracaso no por la producción sino por las malas relaciones humanas que existían dentro de la misma” (Palafox et al., 2020, p. 98). En este sentido, se entiende que la teoría de las relaciones propone la premisa de que para que una organización empresarial opere satisfactoriamente es necesario que se ponga especial atención a las relaciones humanas establecidas entre todos los trabajadores que forman parte de ella. Por tal motivo, se puede aseverar que “con la llegada de la teoría de las relaciones humanas surge un nuevo lenguaje dominante al repertorio administrativo que está enfocado hacia la motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.” (Egúsqüiza, 2022, p. 18). Siendo las cosas así, se entiende que este postulado teórico se convirtió en un cambio paradigmático con el que se introdujo elementos que tenían un acento más humano, con el que se fueron tejiendo las ideas de la GTH.

En cuanto al desarrollo de la gestión de recursos humanos, debe abordarse el postulado teórico de McGregor que fuera denominada la teoría X y la teoría Y para abordar dos enfoques diferentes en lo referido a la administración de las personas, indicando que la teoría X sugiere que “los empleados son perezosos y evitan el trabajo, y deben ser controlados y dirigidos por los gerentes” (Lundberg, 2023, p. 8), pero al mismo tiempo desarrolla la teoría Y la cual “supone que los empleados son responsables y se motivan por su propia iniciativa, y deben ser participativos y empoderados en el lugar de trabajo” (Lundberg, 2023, p. 8). Al analizar estas teorías se puede intuir que McGregor desde entonces advierte que los trabajadores deben tener una dirección que debe ser personificada por quienes deben encargarse de la GTH puesto que de tal acción depende en alguna medida que los trabajadores adopten posturas activas en el desempeño de sus funciones o por el contrario muestren un rendimiento poco satisfactorio.

Luego surge la gestión por competencias que “en cuanto al ámbito laboral, el estudio se enriquece con los hallazgos de David McClelland (1917-1998), quien enfatizó que el éxito en la contratación no depende solo del título académico, sino también de las pruebas de comportamiento” (Frías, 2023, p. 21). Esta panorámica apunta a la idea de que las organizaciones deberían implementar evaluaciones por medio de las cuales sea posible identificar los candidatos que cuenten con las habilidades requeridas, por lo que pueden aplicar evaluaciones en las que se les pida a los candidatos que actúen en situaciones simuladas vinculadas con las actividades propias que se espera que desempeñen y de esta manera poder tomar decisiones de contratación más acertadas. En cuanto al impacto de la globalización y la tecnología se ha manifestado Ulrich señalando que “los recursos humanos agregan valor intangible” a la organización de que se trate” (Guzmán & Mosquera, 2021, p. 22), pero a la vez se convirtió en el precursor en la idea de redefinir el papel de los recursos humanos en un entorno globalizado en el cual han penetrado los recursos provistos por la tecnología.

Y seguidamente Chiavenato (2009) ha puntualizado que en la era del conocimiento surgen los equipos para la GTH, que sustituyen a los departamentos de RRHH. Las prácticas de RH se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación (p. 42). Se comprende que este experto, propone un enfoque por medio del cual las organizaciones puedan responder con mayor agilidad y eficiencia a las demandas del entorno, utilizando el talento humano como un recurso clave para su éxito estratégico. En resumen, estos pasos secuenciales en el tiempo pueden observarse en la figura 2.

Figura 2

Recorrido histórico de la GTH

Fuente: elaboración propia.



Aspectos generales sobre la ICC en los RRHH

En el sentido básico del modelado para la ICC en la evaluación de competencias se debe remitir a lo dicho por Frías (2023) en el que se abordan las siguientes conceptualizaciones:

Técnicas: Consideradas como los saberes o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación teniendo en cuenta que estas competencias pueden tratarse de conocimientos teóricos o de lenguajes científicos y técnicos (p. 20).

Específicas: Identificadas como los “saberes en la demostración del hacer” herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables” (p. 20).

Genéricas: Determinan aquellos saberes en el ser características personales (capacidades, actitudes, rasgos y comportamientos) permitiendo que el individuo pueda comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados (p. 20).

Sin embargo, para el entendimiento de este estudio, se ha volcado la mirada hacia lo expuesto por Ramírez-Díaz (2020) quien ha sintetizado lo que ha denominado modelos de gestión por competencias, los cuales se presentan en la tabla 3.

Tabla 3

Modelos de gestión de competencias

Modelo	Características	Niveles	Análisis
Competencias distintivas "Vi1"	"Se centra en las características que diferencian a cada persona, para crear un perfil individual a partir de los resultados de su trabajo, mediante la generalización de competencias" (Ramírez-Díaz, 2020, p. 5)	"1) Estáticas: aprovechamiento de recursos tangibles 2) Coordinación: funcionales o de cohesión organizacional directiva 3 Dinámicas: para la adaptación, integración, construcción o reconfiguración de nuevas competencias y adaptación al cambio" (Ramírez-Díaz, 2020, p. 5)	Este es el modelo de competencias si se quiere ideal, debido a que todas las empresas suelen enfrentarse a altos niveles de competencia en el mercado y para ello necesitan ofrecer elementos que los distinguan y ello también depende de que sus empleados posean características o atributos que los distinga del resto de empresas del mismo giro económico.
Competencias genéricas "Vi2"	"Se fija en las conductas y el logro de resultados desde la consecución de objetivos o metas, mediante el desempeño según las ocupaciones y las similitudes entre estas" (Ramírez-Díaz, 2020, p. 5)	"1) Instrumentales: comprender y manipular ideas, métodos y destrezas varias 2) Interpersonales: expresión de sentimientos, criticidad y autocrítica 3) Sistémicas: comprensión, sensibilidad y conocimiento sistémicas de la organización" (Ramírez-Díaz, 2020, p. 5)	Las competencias genéricas tienen que ver con aquellas habilidades que se espera que todos los empleados posean, desarrollen y consoliden. De alguna forma busca crear un estándar o uniformidad por ejemplo en la atención a clientes.
Competencias funcionales "Vi3"	"Se interesa en el desempeño para gestionar el logro de objetivos específicos de la organización, así como el logro de resultados mínimos" (Ramírez-Díaz, 2020, p. 5)	"1) Cardinal: demandas generales adheridas a la visión organizacional 2) Específica: aplicada a grupos definidos" (Ramírez-Díaz, 2020, p. 5)	Las competencias funcionales se asocian con aquellas habilidades que los trabajadores deben poseer para garantizar el logro de los objetivos corporativos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Ramírez-Díaz (2020)

Ello, converge con el ideal pertinente que se desenvuelve "en un mundo dinámico, la clave para ser competitivo es gestionar eficientemente a las personas que laboran en la organización y la herramienta que la literatura aporta como guía para lograrlo es la Gestión de Talento Humano por Competencias"

(Vera et al., 2022, p. 63). En este sentido, debe señalarse que la GTH con enfoque en las competencias es de gran relevancia para las empresas, puesto que ella posibilita la identificación de potencialidades que posee cada trabajador y a partir de ellas poder aprovecharlas al máximo para el alcance de las metas organizacionales.

Acto seguido de la ICC es darle sentido a la exposición de los hechos que se generan a partir de su aplicación, por lo que es vital descubrir que sus elementos de implementación están centrados en su medio interactivo calificándose como efectivos; y que se encuentran relacionados con su gestión primordial, como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Elementos de implementación interactiva

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por Espinoza et al. (2021)

Por lo anteriormente presentado se comprende que una implementación interactiva contiene un



abanico de elementos que se encuentran estrechamente interrelacionados entre sí y que son fundamentales para optimizar el rendimiento y el bienestar de los trabajadores. Además, el enfoque abordado pretende que las personas sean incorporadas a la organización de forma adecuada, para ser colocadas en cargos, puestos o roles en el que sea posible aprovechar al máximo sus habilidades y con atención a ello puedan ser recompensadas justamente por sus aportes en la consecuencia de los objetivos empresariales.

Para finalizar este apartado es preciso hacer notar que evaluar por competencias es “un conjunto de capacidades, habilidades y destrezas que, al ponerlas en práctica, posibilita el cumplimiento de metas satisfactoriamente; así también, permite resolver problemas de cualquier tipo” (Estrella-Cárdenas et al., 2022, p. 208). De modo al que se puede afirmar que la competencia se asocia con la combinación de saberes, habilidades y actitudes que un individuo pone en marcha para cumplir con determinadas tareas o resolver problemas de forma efectiva, las cuales una vez que son integradas al sistema de conocimientos permiten alcanzar objetivos de forma eficiente y adaptarse a las situaciones que se presenten ya sea en los contextos académicos, comunitarios, laborales o familiares. Con esto queda claro que, las competencias laborales son las que están relacionadas con “el aprendizaje destinado al

desempeño de la actividad para la cual se instruye al sujeto, por lo que se privilegia el aprendizaje situacional y en contexto para la aplicación de las habilidades y capacidades que se buscan promover” (Mendizábal & Escalante, 2021, p. 13).

RESULTADOS

Los datos descriptivos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento proporcionan una visión inicial de la distribución y características de las respuestas recopiladas de la empresa importadora, lo que permite identificar tendencias y patrones relevantes, como se muestran en la tabla.

Tabla 4

Resultados descriptivos de la aplicación del instrumento

	Nivel	Frecuencia	Total	Proporción	p
Departamento	General	3	29	0.103	< .001
	Finanzas	8	29	0.276	0.024
	Administración	6	29	0.207	0.002
	Logística	6	29	0.207	0.002
	Técnico	6	29	0.207	0.002
Nivel de responsabilidad	Gerente	4	29	0.138	< .001
	Supervisor	4	29	0.138	< .001
	Operativo	21	29	0.724	0.024
Nivel educativo	Primaria	1	29	0.034	< .001
	Secundaria	1	29	0.034	< .001
	Preparatoria	4	29	0.138	< .001
	Licenciatura	19	29	0.655	0.136
	Posgrado	4	29	0.138	< .001

Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Se puede observar que existe una distribución desbalanceada en cuanto a la asignación de personal en los diferentes departamentos que componen la organización, con finanzas como destacado por tener la mayor proporción que otros; sin embargo, en términos de nivel de responsabilidad, la mayoría se encuentra en la cuestión operativa y referente al nivel educativo la mayor parte se encuentra en estudios de licenciatura, siendo bastante concentrado. Así mismo los valores de p demuestran que varias de las proporciones son significativamente diferentes, lo que sugiere patrones específicos de la estructura de contratación, responsabilidad y formación educativa en el ente económico.

Ahora, para medir la fuerza y dirección de la relación lineal entre las diferentes variables de estudio se realiza la matriz de correlación a través del coeficiente de Pearson, tal y como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5

Matriz de correlación de dimensiones

		Nivel de responsabilidad	Departamento	Vi1	Vi2	Vi3	Ee1	Ee2
Nivel de responsabilidad	R de Pearson							
	gl							
	valor p							
Departamento	R de Pearson	-0.269						
	gl	27						
	valor p	0.158						
Vi1	R de Pearson	-0.307	0.176					
	gl	27	27					
	valor p	0.105	0.361					
Vi2	R de Pearson	-0.420	0.025	0.754				
	gl	27	27	27				
	valor p	0.023	0.898	< .001				
Vi3	R de Pearson	-0.202	0.058	0.129	0.216			
	gl	27	27	27	27			
	valor p	0.293	0.766	0.505	0.261			
Ee1	R de Pearson	0.029	0.127	-0.335	-	0.391		
	gl	27	27	27	27	27		
	valor p	0.882	0.511	0.076	0.523	0.036		
Ee2	R de Pearson	0.029	0.127	-0.335	-	0.391	1.000	
	gl	27	27	27	27	27	27	
	valor p	0.882	0.511	0.076	0.523	0.036	< .001	

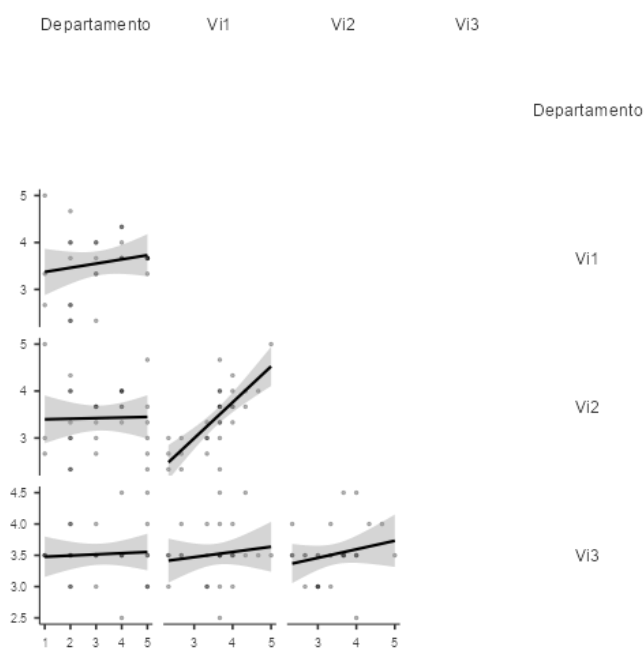
Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Los hallazgos de la matriz expuesta sugieren importantes relaciones como lo suscitado en una correlación negativa entre el nivel de responsabilidad y las competencias genéricas, ya que cuando aumenta la responsabilidad las genéricas disminuyen, así también las competencias distintivas y las genéricas mantienen una relación positiva fuerte. Adicionalmente se observa que existe una relación con significancia entre las competencias genéricas y las estrategias y acciones para la GTH, y Promoción de una Interacción Efectiva en los Recursos Humanos (RRHH) por actuar en conjunto.

Aunado a lo anterior con motivo de confirmar las tendencias observadas en los coeficientes y correlaciones anteriores se muestra en el gráfico 1 para graficar las dimensiones Vi1, Vi2 y V3 pertenecientes a la variable ICC conforme al departamento.

Gráfico 1

Tendencias de la ICC

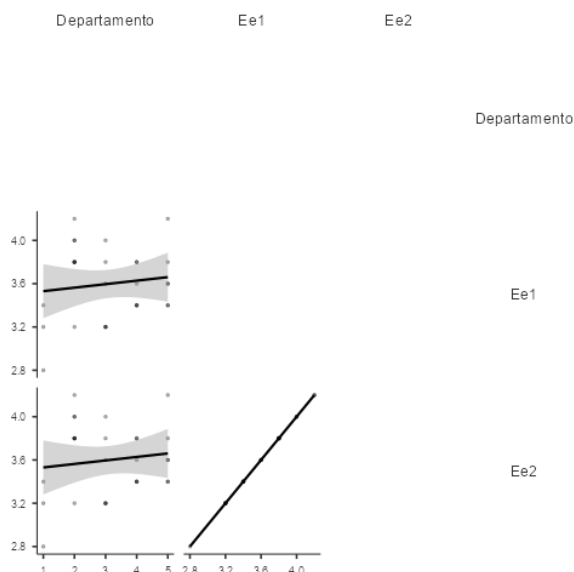


Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

En la figura 5 se presenta la matriz de dispersión para las dimensiones Ee1 y Ee2 pertenecientes a la variable GTH de acuerdo con el departamento y que refuerza la idea que ambas están levemente relacionadas en sentido positivo.

Gráfico 2

Dispersiones de la GTH



Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Por otro lado, para determinar las medidas de ajuste del modelo de ajuste se muestra lo valores de R y R² para la explicación de variabilidad de los datos y la fuerza de su correlación para dimensión Ee1 con Vi1, Vi2 y Vi3, como se presenta en la tabla 6.

Tabla 6

Medidas de ajuste al modelo

Modelo	R	R ²
1	0.786	0.618

Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Este modelo tiene un ajuste fuerte, dado que explica un 61.8% de la variabilidad de los datos y muestra una correlación fuerte. Esto implica que el modelo es útil para predecir la variable dependiente, pero aún puede mejorarse para capturar más información no explicada. Por consiguiente, la tabla 5 muestra los coeficientes de regresión de un modelo en el que Ee1 siendo la dimensión de la variable dependiente, y los departamentos junto con las dimensiones Vi1, Vi2 y Vi3 de la variable ICC son los predictores.

Tabla 7

Coefficientes del modelo Ee1

Predictor	Estimador	EE	t	p
Constante	2.5719	0.451	5.700	< .001
Departamento:				
Finanzas	0.6271	0.166	3.787	0.001
Administración	0.3349	0.171	1.954	0.064
Logística	0.4785	0.172	2.786	0.011
Técnico	0.5213	0.173	3.014	0.007
Vi1	-0.2417	0.108	-2.231	0.037
Vi2	0.0989	0.106	0.930	0.363
Vi3	0.3132	0.109	2.874	0.009

Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.

Para los resultados se da a conocer que los departamentos de Finanzas, Logística y Técnico tienen un efecto positivo significativo sobre Ee1 en comparación con el departamento General. Así mismo Vi1 mantiene una derivación negativa y significativa sobre Ee1, mientras que Vi3 se sostiene positivo significativo. Sin embargo, Vi2 no tiene un impacto significativo. Para finalizar el modelo sugiere que tanto el departamento al que pertenece un empleado como ciertas variables independientes influyen en Ee1, que podría representar un indicador de desempeño o eficiencia en el contexto empresarial. Ahora veamos lo que corresponde al modelo para Ee2, que es presentado en la tabla 8.

Tabla 8

Coefficientes del modelo Ee2

Predictor	Estimador	EE	t	p
Constante	2.5719	0.451	5.700	< .001
Departamento:				
Finanzas	0.6271	0.166	3.787	0.001
Administración	0.3349	0.171	1.954	0.064
Logística	0.4785	0.172	2.786	0.011
Técnico	0.5213	0.173	3.014	0.007
Vi1	-0.2417	0.108	-2.231	0.037
Vi2	0.0989	0.106	0.930	0.363
Vi3	0.3132	0.109	2.874	0.009

Fuente: Elaboración propia con datos procesados por The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>

DISCUSIÓN

Con base en la información presentada y analizada sobre las diferentes variables y dimensiones en el contexto de una empresa importadora, se puede conjeturar lo siguiente:

Impacto del departamento en las dimensiones de la variable dependiente GTH. En los departamentos de Finanzas, Logística y Técnico tienden a mostrar un efecto positivo y significativo en relación con las dimensiones Ee1 y Ee2 en comparación con el departamento General, por lo que sugiere que los empleados que pertenecen a estos departamentos tienen, en promedio, un mayor desempeño o

resultados en estas métricas. Por otro lado, para la Administración, aunque también tiene un efecto positivo, no es tan significativo como en los otros departamentos, lo que indica una menor influencia.

Relaciones negativas y positivas. Existe una relación negativa entre Vi1 como parte de la variable predictoras y las dimensiones de la variable dependiente, siendo Ee1 y Ee2, lo que indica que un aumento en Vi1 tiende a estar asociado con una disminución en los valores de Ee1 y Ee2. Así mismo, Vi3 muestra una relación positiva y significativa con las mismas dimensiones, sugiriendo que su incremento está asociado a mejores resultados.

Nivel de responsabilidad y variables predictoras. En la matriz de correlaciones, el nivel de responsabilidad muestra una correlación negativa significativa con Vi2, lo que sugiere que a medida que aumenta el nivel de responsabilidad, Vi2 disminuye. Esto significa que los empleados con mayor responsabilidad tienen un enfoque diferente en cuanto a ciertos indicadores operativos o de rendimiento como lo es Vi2, que puede tener sentido en un entorno empresarial donde las responsabilidades altas cambian las prioridades. Sin embargo, no hubo correlaciones significativas con otras dimensiones como el departamento y otras variables independientes, lo que muestra que el nivel de responsabilidad no es un predictor fuerte en algunas de las demás dimensiones.

Ajuste del Modelo. Los modelos de regresión utilizados para explicar las variables dependientes Ee1 y Ee2 muestran un buen ajuste, con un R de 0.786 y un R² de 0.618, lo que indica que el modelo explica el 61.8% de la variabilidad de las dimensiones de la variable dependiente. Este ajuste es bastante fuerte, aunque todavía hay un 38.2% de variabilidad que el modelo no explica, lo que sugiere que existen otras variables que podrían influir en los resultados y que no fueron consideradas en este análisis.

Correlación entre variables predictoras. Se encontró una correlación positiva fuerte y significativa entre las dimensiones Vi1 y Vi2 ($R = 0.754$, $p < .001$), lo que muestra que están fuertemente relacionadas y probablemente miden aspectos similares del desempeño o están influenciadas por factores comunes en el contexto empresarial. La correlación entre Ee1 y Ee2 es perfecta ($R = 1.000$), lo que indica que estas dos dimensiones son equivalentes o muy cercanas, posiblemente representando la misma dimensión o un indicador casi idéntico de rendimiento.

Significancia estadística. Algunas dimensiones de las variables y coeficientes, como los efectos del departamento de Administración o la dimensión Vi2, no son estadísticamente significativos, lo que sugiere que estos factores no tienen una influencia concluyente sobre la variable dependiente en el contexto del modelo analizado. Por el contrario, las dimensiones como Vi3, y los departamentos de Finanzas, Logística y Técnico, tienen una significancia estadística notable, lo que refuerza su relevancia en la explicación de los resultados.

CONCLUSIÓN

El departamento al que pertenece un empleado tiene un impacto significativo en su desempeño, con los departamentos de Finanzas, Logística y Técnico mostrando los mejores resultados en comparación con el departamento General. Algunas dimensiones de las variables predictoras tienen un impacto inverso, como es el caso de las competencias distintivas, que tiende a reducir los resultados en las estrategias y acciones para la GTH y la promoción de una interacción efectiva en los RRHH, mientras que las competencias funcionales los incrementa. El nivel de responsabilidad muestra una relación inversa con algunos indicadores específicos como las competencias genéricas, lo que puede reflejar un cambio de enfoque entre empleados con mayor y menor responsabilidad dentro de la empresa. El modelo muestra un ajuste adecuado, aunque hay margen para la inclusión de más variables que puedan mejorar la capacidad predictiva y explicativa del modelo. En resumen, el análisis estadístico sugiere que la estructura departamental y algunas dimensiones clave como las competencias funcionales son determinantes en el rendimiento empresarial en las dimensiones estudiadas, mientras

que otras dimensiones como las competencias distintivas y el nivel de responsabilidad también juegan un rol, pero de manera inversa en algunos casos.

La metodología propuesta demuestra ser óptima para la evaluación de la eficiencia en la GTH en función de las competencias laborales del contexto empresarial de una importadora, considerando que los datos estadísticos aportados respaldan la validez y revelan relaciones significativas entre las dimensiones de las variables y surgen como áreas de oportunidad para su identificación y fortalezas del RRHH. Funciona como una herramienta práctica para la adaptación de las estrategias de desarrollo, alineándose con las necesidades específicas de cada departamento y nivel de responsabilidad; el enfoque de cuantificación de resultados facilita la medición y el seguimiento generando una mejora continua.

REFERENCIAS

- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Colorado, J., & Paulo, S. (2024). Gestión laboral humanizada del liderazgo en la industria 5.0. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(2), 193-210. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n16/art01.pdf>
- Egúsqüiza, J. (2022). La teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo para mejorar la gestión organizacional en la Institución Educativa Velasco Astete Cusco 2019 [Tesis de Maestría, Universidad San Pedro]. <https://repositorio.usanpedro.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fc9eba67-b618-4d0d-9817-e3760f63c1a3/content>
- Espinoza, S., Fernández, A., & Ticona, C. (2021). Gestión de Recursos Humanos y la Productividad de los Trabajadores en la Empresa Ladrillera Maxx en Tacna. *Iberoamerican Business Journal*, 4(2), 155-174. doi.org/10.22451/5817.ibj2021.vol4.2.11049
- Estrella-Cárdenas, S., Flores-García, J., Huatuco-Cuestas, M., Lino-Caparachin, K., & Paredes-Pérez, M. (2022). Desarrollo evolutivo de las competencias laborales: Una revisión de la literatura. *Gaceta Científica*, 8(4), 207-213. doi.org/10.46794/gacien.8.4.1807
- Frías, E. (2023). La gestión estratégica de los recursos humanos: Una mirada desde las competencias en las ciencias humanas. *RECIHYS Revista Científica de Ciencias Humanas y Sociales*, 1(2), 17-22. doi.org/10.24133/recihys.v1i2.3211
- Giraldo, M., Jiménez, D., Oviedo, C., Peña, M., & Ramos, D. (2021). Medición clima organizacional empresa Transportes Morichal S.A. de la ciudad de Villavicencio. Bienestar y calidad de vida [Tesis, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/3052/MEDICI%c3%93N%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EMPRESA%20TRANSPORTES%20MORICHAL%20S.A.%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE%20VILLAVICENCIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guzmán, C., & Mosquera, J. (2021). Modelo de gestión humana de la Cooperativa Financiera de Antioquia: Un acercamiento a la propuesta de valor Dave Ulrich [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b573ea3-9bde-45a9-8214-1052680b88c8/content>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Elaboración de la encuesta de diagnóstico de puestos de trabajo. *Revista de Psicología Aplicada*, 60(2), 159.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motivar a los empleados? (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Labrador, F. J., Villadangos, S. M., Crespo, M., & Becoña, E. (2013). Desarrollo y validación del cuestionario de uso problemático de nuevas tecnologías (UPNT). *Anales de psicología*, 29(3), 836-847. doi.org/10.6018/analesps
- Lundberg, B. (2023). Evolución de la administración y la teoría administrativa [Tesis de Maestría]. Tecnológico Nacional de México.

Mendizábal, G., & Escalante, A. (2021). El reto de la educación 4.0: Competencias laborales para el trabajo emergente por la covid-19. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 10(19), 1-23. doi.org/10.23913/ricsh.v10i19.242

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.

Paiva, G. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 992-1006. doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653

Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo-Hernández, C. (2020). El liderazgo: Una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95-112. doi.org/10.17162/au.v10i3.463


Ramírez-Díaz, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Revista Electrónica Educare (Educare Electronic Journal)*, 24(2), 1-15. doi.org/10.15359/ree.24-2.23

Salcedo, B. (2020). Factor humano en el Taylorismo, una mirada de distintos factores traídos al siglo XXI. *Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*, 1-6. <https://acortar.link/5NVzSu>

Sen, J., Harianto, A., & Satrianny, I. (2023). Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance. *Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research (MODERN)*, 2(2), 95-108. doi.org/10.55927/modern.v2i2.3460

Vera, L., Rivera, L., & Reyes, M. (2022). Gestión del talento humano para la mejora de los servicios turísticos. *Avances*, 24(1), 61-70. <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869301006/637869301006.pdf>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.a ed.). Mc Graw Hill. <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .