



Análisis de perfiles y desarrollo del talento de líderes sociales mediante el empleo de la prueba DISC

Analysis of profiles and development of talent of social leaders through the DISC test

Análise de perfis e desenvolvimento de talentos de líderes sociais através do teste DISC

 Wendy Díaz Tápanes

 Dania Ramírez Herrera

 Gibrán Rivera González

ARTÍCULO ORIGINAL

Resumen

La investigación se centra en analizar los perfiles de comportamiento de mujeres líderes sociales de la organización social mexicana "Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos" mediante la aplicación de la teoría DISC que sustenta a la prueba psicométrica del mismo nombre. El objetivo es dar a conocer estos perfiles y definir estrategias para desarrollar el talento individual de las mujeres miembro de esta organización. Se utiliza una metodología mixta de alcance descriptivo, con un componente cualitativo con el tipo de diseño estudio de caso, y uno cuantitativo con la aplicación de una prueba psicométrica estandarizada. Se recopilan datos mediante observación no participante, entrevistas semiestructuradas y la prueba DISC. Los resultados obtenidos ofrecen una descripción detallada de los perfiles de las líderes, tomándose como base a esta descripción para la realización de propuestas de acciones para el desarrollo del talento individual, alineadas con los objetivos organizacionales. Estas propuestas se enfocan en mejoramiento de áreas clave como comunicación efectiva, gestión del tiempo, colaboración, reconocimiento, desarrollo profesional, empoderamiento y concientización sobre estereotipos.

Palabras clave: Desarrollo del talento; Liderazgo; Mujeres; Organización social; TIC

Abstract

The research focuses on analyzing the behavioral profiles of female social leaders from the Mexican social organization "Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos" through the application of the DISC theory, which underpins the psychometric test of the same name. The objective is to disseminate these profiles and define strategies to develop the individual talent of the women members of this organization. A mixed methodology with a descriptive scope is used, with a qualitative component consisting of a case study design, and a quantitative component involving the application of a standardized psychometric test. Data are collected through non-participant observation, semi-structured interviews, and the DISC test. The results obtained offer a detailed description of the leaders' profiles, serving as the basis for proposing actions to develop individual talent, aligned with organizational objectives. These proposals focus on improving key areas such as effective communication, time management, collaboration, recognition, professional development, empowerment, and awareness of stereotypes.

Key words: Talent development; Leadership; Women; Social organization; ICT

Resumo

A investigação se concentra na análise dos perfis comportamentais de mulheres líderes sociais da organização social mexicana "Mulheres em Luta, com seu esforço triunfaremos" através da aplicação da teoria DISC que sustenta o teste psicométrico de mesmo nome. O objetivo é divulgar esses perfis e definir estratégias para desenvolver o talento individual das mulheres integrantes desta organização. É utilizada uma metodologia mista de âmbito descritivo, com uma componente qualitativa com desenho do tipo estudo de caso, e uma componente quantitativa com aplicação de um teste psicométrico padronizado. Os dados são coletados por meio de observação não participante, entrevistas semiestructuradas e teste DISC. Os resultados obtidos oferecem uma descrição detalhada dos perfis dos líderes, tomando esta descrição como base para a realização de propostas de ações para o desenvolvimento do talento individual, alinhadas aos objetivos organizacionais. Estas propostas centram-se na melhoria de áreas-chave como a comunicação eficaz, a gestão do tempo, a colaboração, o reconhecimento, o desenvolvimento profissional, a capacitação e a sensibilização para os estereótipos.

Palavras-chave: Desenvolvimento de talentos; Liderança; Mulheres; Organização social; TIC



Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<http://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i30.181>

Recibido: 27 de febrero 2024

Aceptado: 20 de marzo 2024

Publicado: 17 de abril 2024

Wendy Díaz Tápanes

wendy95diaz@gmail.com

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México, México

Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas, Cuba. Cursando la Maestría en Ciencias en Estudios Interdisciplinarios para Pymes, de la UPIICSA perteneciente al Instituto Politécnico Nacional. Experiencia laboral en áreas de recursos humanos y sus temas de investigación e interés giran en torno a las organizaciones sociales, el liderazgo, el talento humano, la innovación social con perspectiva de género, México.

Dania Ramírez Herrera

pymes@ipn.mx

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México, México

Doctora en Educación. Maestra en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios por el IPN en México. Coordinadora de la Maestría en Pymes. Miembro del Colegio de Profesores de Posgrado de la UPIICSA. Consultora en Gestión de Recursos Humanos y desarrollo de talento, certificación en el uso de herramientas tecnológicas para la evaluación de perfiles psicométricos, inteligencia, personalidad y habilidades, México.

Gibrán Rivera González

griverag@ipn.mx

Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México, México

Doctor en Estudios de la Información egresado de la Universidad de Sheffield, Reino Unido. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel 1. Docente en la UPIICSA del IPN en México. Experiencia en innovación social y las organizaciones cooperativas, la soberanía alimentaria, el conocimiento tradicional y el diálogo de saberes, la ciencia abierta y los datos abiertos, México.

INTRODUCCIÓN

En el entramado panorama en el que se desenvuelven las organizaciones sociales, emerge un desafío que demanda atención y compromiso, el desarrollo del talento de las mujeres líderes sociales en busca de empoderamiento dentro de su comunidad y de la organización que conforman. Es por ello que la presente investigación se sumerge en la raíz de este problema, centrándose en la organización social "Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos" como caso de estudio, ubicada en la región de San Miguel Topilejo, localidad Tlalpan, Ciudad de México.

Dicha organización es una cooperativa de producción textil como figura legal, integrada únicamente por mujeres que centran su actuar en la lucha social y en la defensa de las mujeres vulneradas de la localidad, además de la lucha por la obtención de logros sociales que beneficien a los pobladores de la localidad y en la lucha por eliminar la marginalidad.

Resulta sumamente relevante este contexto debido a su relevancia en la transformación social y económica de una comunidad arraigada en tradiciones y enfrentando desafíos como el machismo arraigado. Además, esta organización, liderada por mujeres y con una filosofía de lucha social, ha logrado importantes avances en el empoderamiento femenino, la creación de empleo y el desarrollo comunitario, lo que la convierte en un caso de estudio valioso para comprender cómo el desarrollo del talento individual puede contribuir al progreso de comunidades marginadas.

El problema fundamental se teje a partir de las complejidades propias de las organizaciones sociales, donde las mujeres en un pueblo originario enfrentan retos que van desde la resistencia a la lucha contra la sociedad patriarcal hasta la desigualdad arraigada en estructuras culturales y tradicionales, agravada por la discriminación de género. En el contexto más amplio, las organizaciones sociales, y en particular aquellas encabezadas por mujeres en comunidades originarias, se enfrentan a desafíos únicos, como la falta de reconocimiento, la competencia desigual y la lucha contra problemas sistémicos (Brunner y Lorge, 1997; Johansen, 1996). Esta lucha activa se encuentra en un entorno marcado por la falta de formalidad en el desarrollo del talento y la escasa adopción de tecnologías que podrían impulsar este proceso. Es aquí donde radica la necesidad imperante de abordar estos desafíos y explorar estrategias que catalicen el desarrollo individual y colectivo (Maines, 1977) para fortalezcan las capacidades de liderazgo y que se contribuya al empoderamiento femenino en un contexto de lucha social y transformación comunitaria.

Por ende, el objetivo que se persigue con esta investigación es identificar y analizar los estilos de comportamientos de las mujeres líderes de la organización social "Mujeres en Lucha, con tu esfuerzo triunfaremos", haciendo uso de una herramienta como apoyo, en este caso la prueba DISC, para la definición de estrategias que posibiliten el desarrollo de su talento.

La prueba DISC y la teoría en que esta se sustenta, se escoge y utilizan para definir y comprender los estilos de comportamiento de las líderes de esta organización debido a su capacidad para proporcionar una visión profunda y sistemática de las preferencias y tendencias conductuales. Al identificar los perfiles de estas líderes, se pueden diseñar estrategias de desarrollo del talento personalizadas que aprovechan sus fortalezas y aborden sus áreas de mejora, facilitando así un crecimiento individual efectivo y una mayor eficacia en su liderazgo dentro de un contexto de activismo social y empoderamiento comunitario.

La relevancia de esta investigación radica en su potencial para develar no solo las problemáticas enfrentadas por esta particular organización con la descripción de su caso, sino también en la posibilidad de esbozar soluciones tangibles. A través de la aplicación de tecnologías como la prueba DISC, complementado con entrevistas semiestructuradas y la observación, se pretende obtener conocimiento sobre los estilos de comportamiento, liderazgo y habilidades únicas de estas mujeres, enriqueciendo así la comprensión de sus perfiles y posibilitar el hecho de poder conformar y proponer estrategias concretas de desarrollo de su talento que sean acordes y pertinentes para cada caso individual.

El estudio de perfiles y dinámicas de comportamiento en organizaciones sociales, mediante enfoques teóricos como la Teoría DISC y fundamentos psicológicos de autores como William Moulton Marston (1927, 1929) y Carl

Gustav Jung (1933, 1947) es esencial en el contexto actual. En un panorama donde la diversidad y la adaptabilidad son cruciales, comprender cómo las tecnologías fundamentadas en métodos teóricos, pueden identificar y potenciar los diferentes estilos de liderazgo en estos entornos específicos se vuelve fundamental. Este estudio no solo arroja luz sobre la complejidad de las interacciones humanas en organizaciones sociales, sino que también destaca la importancia de aprovechar la tecnología para fortalecer y diversificar la gestión de recursos humanos en pos de objetivos sociales y comunitarios.

Este estudio no pretende solo documentar, sino también catalizar un cambio real en la manera en que estas mujeres enfrentan los desafíos y promueven el desarrollo sostenible y la equidad de género en sus comunidades. El objetivo que se tiene con el mismo no es solo entender o describir el panorama o la situación de esta organización y sus miembros, sino también transformar, contribuyendo al fortalecimiento de estas mujeres, sus habilidades y, por ende, de la comunidad que representan.

BASES TEÓRICAS

De forma específica puede decirse que el talento ha sido un tema de interés en los últimos años. Entre las investigaciones más destacadas sobre este tópico destacan las de Chávez and de Jesús (2017); Mejía et al. (2013); Moreno y Godoy (2012) y Silva Giraldo et al. (2020) quienes desarrollan un análisis crítico de los conceptos y dimensiones del talento humano

como un capital intangible que otorga valor en las organizaciones, centrándose en un enfoque hacia la teoría económica empresarial, y explicando los elementos que lo conforman, así como su aplicación en el campo del desarrollo económico. Explican, además, la vinculación directa que existe entre el talento y la competitividad de las organizaciones, y de cómo este constituye una variable determinante. Concluyen que es el recurso último para sostener el desempeño competitivo de una organización a lo largo del tiempo y que por ende el mismo debe ser continuamente desarrollado y perfeccionado a la par que se va transformando la organización en concordancia con la dinámica de forjar resultados valiosos.

Varios son los autores que se han aproximado al tema desde diversas perspectivas. Valverde et al. (2013); Salazar et al. (2023) y Rodríguez (2017) abordan en su estudio cómo es posible aplicar la gestión del talento a las corporaciones de menor tamaño y de tradiciones diversas a las anglosajonas, en aproximación a los mecanismos que emplean las grandes compañías multinacionales. Analizan las definiciones, principios y percepciones de dicha gestión en diversos casos de estudio, y proponen un enfoque integral para gestionar y desarrollar a las personas que va más allá de la aplicación de un conjunto de simples prácticas, sino en el enfoque de ello como una herramienta estratégica en alineación a los objetivos empresariales. Los hallazgos de estas investigaciones reafirman el supuesto de que las organizaciones sociales deben estar abiertas a

nuevas formas y enfoques de gestión en materia del talento, deben identificar las barreras para su efectividad e incorporar herramientas de apoyo teniendo en cuenta las restricciones de su entorno para adaptarse o incluso modificar sus propias oportunidades.

El desarrollo del talento constituye un proceso organizacional para posicionar a los empleados para el avance profesional en alineación con la misión empresarial. Se enfoca en la planificación, selección e implementación de estrategias de desarrollo para todos los miembros de la organización de manera que se asegure que la misma cuente con el equipo óptimo actual y con una cartera futura de talento para alcanzar las metas estratégicas y para que el proceso de desarrollo del desempeño esté alineado con el proceso de gestión (Garavan et al., 2012). Esto incluye identificar las aptitudes y objetivos de los trabajadores y ayudarlos a desarrollar el conocimiento y las habilidades que necesitan para lograr esos objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa (Barlow, 2006).

Se enfoca en motivar, hacer crecer y retener a los miembros de la fuerza laboral. Como una subcategoría de la gestión del desempeño, se usa con frecuencia para ayudar a las empresas a descubrir talentos ocultos dentro de su organización y empoderar a los empleados de alto potencial para que crezcan. Este va más allá de la capacitación, se centra en el crecimiento continuo y el aprendizaje, e incluye oportunidades de superación en el trabajo (Feldhusen, 1998).

Es una herramienta importante para liberar el potencial humano y a su vez, un conjunto de capacidades prácticas para impulsar los resultados organizacionales mediante la creación de procesos, sistemas y marcos que promueven las estrategias de capacitación y desarrollo, la planificación de la sucesión y las oportunidades de aprendizaje. A través de la reflexión personal, la adquisición de conocimientos especializados y la práctica constante, el desarrollo del talento se fortalece, permitiendo alcanzar niveles más altos de excelencia y contribución en áreas de especialización.

El comportamiento es otro componente esencial de la personalidad, ya que refleja las acciones y reacciones de una persona en diferentes situaciones. Es la manifestación externa de los pensamientos, emociones y características internas de un individuo. A través del comportamiento, las personas interactúan con su entorno, establecen relaciones, expresan sus necesidades y deseos, y se adaptan a diversas circunstancias (Garofano y Salas, 2005).

Este puede ser influenciado por una combinación de factores intrínsecos, como los rasgos de personalidad, la motivación y las creencias, así como por factores externos, como las normas sociales y el contexto en el que se encuentran. En definitiva, desempeña un papel crucial en la formación de la personalidad de un individuo y posibilita comprender cómo se manifiestan y se relacionan con el mundo que les rodea (Davis y Newstrom, 2003).

El comportamiento humano, influenciado por diversos factores como la genética, el aprendizaje y las habilidades sociales, se manifiesta a través de estilos individuales. El psicólogo Dr. William Moulton Marston propuso una teoría (Marston, 1929) que identifica cuatro cuadrantes de conducta, revelando preferencias en la interacción, toma de decisiones y abordaje de tareas.

La teoría de Marston, denominada Teoría DISC explora el comportamiento humano y las emociones, argumentando que las emociones son la base de los sentimientos agradables y armoniosos, y que los comportamientos anormales se deben a miedos. Introduce la "conciencia afectiva" para gestionar emociones. Su teoría categoriza comportamientos en cuatro estilos, influenciando lo que se denomina Modelo de colores DISC que da lugar a la prueba psicométrica también del mismo nombre.

El DISC de Marston identifica cuatro estilos de comportamiento: la Dominancia (Rojo), caracterizada por la búsqueda de control y logro; la Influencia (Amarillo), destacando la sociabilidad y el entusiasmo; la Estabilidad (Verde), representando la paciencia y la complacencia; y la Cautela (Azul) (también denominada cumplimiento), orientada a procedimientos y precisión (Marston, 1929). Estos estilos ofrecen una comprensión clara de cómo las personas se comunican y enfrentan desafíos, permitiendo analizar sus interacciones y contribuciones en diversos contextos. Los mismos se muestran en la Figura 1.

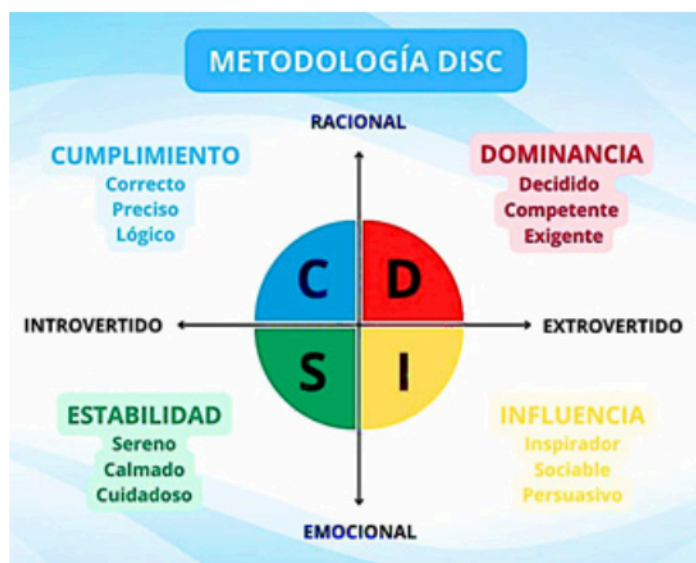


Figura 1. Cuadrante de los estilos de comportamiento según Marston (1929).

Cada estilo determina una serie de características que son inherentes al comportamiento humano en sus diversas facetas del actuar cotidiano. Dichas características se muestran en la Figura 2.

Dominante	Influente	Estable	Cauteloso
Problemas: Cómo tiende a abordar los problemas y tomar decisiones	Personas: Cómo tiende a interactuar con los demás y compartir sus opiniones	Constancia: Cómo prefiere que sea el ritmo establecido en su ambiente	Procedimientos: Sus preferencias sobre los protocolos y estándares establecidos
Alta D	Alta I	Alta S	Alta C
Demandante Dirigido Enérgico Osado Determinante Competitivo Responsable Inquisitivo Conservador Afable Conforme Reflexivo	Sociable Persuasivo Inspirador Entusiasta Conversador Desenvuelto Encantador Convincente Reflexivo Factual Retraído Introspectivo	Paciente Predecible Pasivo Complaciente Estable Consistente Inalterable Extrovertido Incansable Activo Espontáneo	Prudente Perfeccionista Sistemático Cuidadoso Analítico Metódico Pulcro Equilibrado Independiente Rebelde Descuidado Desafiante
Baja D	Baja I	Baja S	Baja C

Figura 2. Características de estilos de comportamiento según Teoría DISC.

Estos aspectos funcionan como una escala de medición, ya que a mayor afinidad o porcentaje de un estilo más marcadas o definidas son las características.

El DISC utiliza una escala de medición que evalúa a los cuatro estilos principales del comportamiento humano previamente mencionados. Cada una de estos representa un espectro en el que las personas pueden caer, proporcionando una comprensión más completa de sus preferencias. La puntuación en cada uno indica el grado en que una persona exhibe ciertos rasgos de personalidad. Por ejemplo, una puntuación alta en Dominancia sugiere un enfoque más directo y decidido, mientras que una puntuación baja puede indicar una tendencia hacia la cooperación y la diplomacia. El DISC utiliza esta escala de medición para clasificar a las personas en diferentes tipos de personalidad, lo que ayuda a comprender cómo interactúan y se relacionan en diversos contextos sociales y laborales y las carencias o necesidades de desarrollo en algunos aspectos de su vida.

El DISC además permite entender la comunicación y el comportamiento humano, así como analizar compatibilidades sin juzgar estilos. La teoría actual combina elementos de Marston y Jung, este último centrado en funciones psicológicas como extraversión e introversión (Jung, 1947). Ambas teorías, aunque con enfoques distintos, aportan a la psicología de la personalidad, ofreciendo herramientas para comprender la complejidad humana.

Se hace necesario resaltar que la teoría de Marston, sigue siendo relevante y ampliamente utilizada en la actualidad por varias razones sólidas. En primer lugar, por su simplicidad, lo cual facilita su adopción y uso en diversos contextos, y por su accesibilidad, ya que está al alcance de una amplia gama de personas. Esta se centra en el comportamiento observable y medible, en lugar de intentar profundizar en aspectos más complejos de la psique humana, lo que hace que se más práctica y útil para propósitos específicos como el reclutamiento, el desarrollo del liderazgo y del talento, y la gestión de equipos. Además, posee una amplia aplicación práctica. Se ha utilizado con éxito en una variedad de campos, desde la selección de personal y la formación de equipos hasta la resolución de conflictos y el liderazgo. Su versatilidad y efectividad han contribuido a su continua relevancia.

A lo largo de los años, la prueba DISC ha sido objeto de investigación y validación continua, lo que ha fortalecido su credibilidad y confiabilidad. Aunque la teoría que la sustenta tiene más de 90 años y la prueba unos 25, su aplicación y adaptación a diferentes entornos han sido bastante respaldadas por evidencia empírica. Y aunque existen otras teorías contemporáneas en psicología del comportamiento, el DISC no está en conflicto con ellas, sino que puede complementarlas.

METODOLOGÍA

Se opta por una metodología mixta con alcance descriptivo que combina elementos cualitativos y cuantitativos. La parte cualitativa está centrada en un estudio de caso, con el fin de explorar en detalle el contexto específico de esa la organización objeto de análisis, y capturar la riqueza y complejidad del comportamiento de sus líderes según las percepciones de los investigadores. Por otro lado, la parte cuantitativa, se centra en la prueba DISC, para aportar una dimensión objetiva al análisis al proporcionar datos que de cierto modo son cuantificados y comparados, permitiendo así validar y complementar las observaciones cualitativas.

Se utilizaron como instrumentos de recolección de datos a la observación no participante, las entrevistas semiestructuradas y la prueba DISC. La observación no participante se centró en el funcionamiento de la organización y el comportamiento de las líderes, mientras que las entrevistas se llevaron a cabo con cada una de las líderes de la unidad para obtener información detallada.

El muestreo para la realización del estudio fue no probabilístico, ya que este se efectuó acorde a la intención de la investigación, por lo que se realizó por conveniencia y por oportunidad. El objeto de análisis lo representó la organización en cuestión, y los sujetos analizados fueron las líderes fundadoras de la misma.

Las preguntas de la entrevista abordaron temas como la historia fundacional y estructura organizativa, las dificultades sociales y de

género, así como de competencias individuales y organizacionales, estilos de liderazgo y comportamiento, y desarrollo del talento. Estos aspectos fueron explorados para comprender el caso de estudio, identificar atributos de personalidad y experiencia, y evaluar la actitud hacia el crecimiento laboral y contrastar con los resultados del DISC y la teoría. Estas entrevistas permitieron obtener la descripción completa y profunda del contexto, entender aspectos de la personalidad de las líderes que sirvieron para nutrir la interpretación de las salidas de la prueba DISC index aplicada mediante la plataforma Innermetrix.

La prueba DISC, proporcionó una evaluación psicométrica completa, analizando estilos de comportamiento y motivaciones, y arrojando estrategias necesarias para el desarrollo del talento de las líderes. La prueba consistió en una serie de interrogantes, 14 items, cada una de ellas con posibles actitudes de respuesta, reacciones o comportamientos que pueden manifestar la conducta de los individuos. Las mismas abordan aspectos como la forma en que se relacionan con los demás; cómo abordan los desafíos; toman decisiones; cómo se adaptan a los cambios; las tendencias a mantener la calma, la paciencia y la consistencia en situaciones de estrés; el grado en que valoran la precisión, el orden; y el cumplimiento de reglas y normas entre otros aspectos relevantes para la evaluación de la personalidad.

Las dimensiones, variables, e indicadores con su correspondiente operacionalización se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Cuadro de operacionalización de las variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Dominancia (D)	Asertividad y Control	• Toma de decisiones rápidas y decisivas.	1
		• Liderazgo asumido en situaciones grupales.	2
		• Expresión directa de opiniones y deseos.	3
		• Influencia sobre la toma de decisiones del grupo.	
Influencia (I)	Sociabilidad y Persuasión	• Participación activa en conversaciones y actividades grupales.	4
		• Capacidad para persuadir y convencer a los demás.	5
		• Establecimiento de relaciones interpersonales fácilmente.	6
		• Expresión de entusiasmo y optimismo en situaciones diversas.	7
Estabilidad (S)	Tranquilidad y Empatía	• Reacciones calmadas y serenas ante situaciones estresantes.	8
		• Mantenimiento de la armonía y la paz en grupos.	9
		• Apoyo emocional a los demás en momentos difíciles.	10
		• Adaptación flexible a cambios en el entorno.	11
Cumplimiento (C)	Precisión y Conformidad	• Seguimiento riguroso de reglas y procedimientos establecidos.	12
		• Atención al detalle en la ejecución de tareas.	13
		• Cumplimiento de plazos y estándares de calidad.	14
		• Uso de métodos organizativos para la planificación y ejecución de actividades.	

La prueba tiene coeficientes de consistencia interna (alfa de Cronbach) que son bastante altos para las cuatro dimensiones del DISC. Para esta prueba concretamente, estos valores de alfa de Cronbach superan los umbrales para cada una de las cuatro dimensiones con un valor superior a 0.80, lo que sugiere una buena fiabilidad y consistencia en la medición.

Los datos fueron procesados y analizados en la medida en que fueron recolectados. En las fases iniciales de procesamiento se realizó una revisión general de toda la información recopilada a través de anotaciones al margen de los textos consultados, las notas de campo de observaciones, transcripciones de entrevistas y videos grabados.

El análisis fue realizado empleando la técnica de codificación al utilizar una estrategia de enfoque orientada a casos denominada "visualizaciones parciales ordenadas" para analizar los datos. Se utilizaron técnicas de codificación abierta para identificar patrones, temas o categorías emergentes en los datos.

Seguidamente se realizó la interpretación de la información, donde se examinaron los temas y categorías en profundidad, considerando las diferentes perspectivas y puntos de vista presentes. Se buscaron patrones, variaciones y contradicciones para obtener una comprensión más completa del fenómeno estudiado. De forma paralela se realizó la triangulación a través de la

comparación de las diferentes fuentes y la consulta de múltiples investigadores para aumentar la validez y la fiabilidad de los hallazgos. El proceso concluyó con la factorización, y anotación de las relaciones entre las variables, y la construcción de una cadena lógica de evidencia.

En términos de la calidad de la investigación, se implementaron diversas estrategias para garantizar la integridad y confiabilidad de los datos en todas las etapas del proyecto. Se enfocó en mantener el rigor, empleando constructos teóricos, un extenso trabajo de campo, y asegurándose de recopilar y analizar datos de manera apropiada. Se buscó credibilidad mediante el análisis detallado de transcripciones y el chequeo de miembros, donde los participantes confirmaron la precisión de la información. Además, se aplicó la triangulación para optimizar la precisión al converger datos de diversas fuentes teóricas y prácticas.

RESULTADOS

A partir de los elementos obtenidos durante el trabajo de campo y con la aplicación de la herramienta DISC se conformaron los siguientes perfiles para cada una de las líderes de la organización. En estos perfiles se describe el estilo de comportamiento natural según el color y el

puntaje obtenido, su interpretación, y se concluye con la propuesta de estrategias para el desarrollo del talento en alineación con los objetivos organizacionales.

Fueron analizados los perfiles de las cinco líderes que integran y gestionan la organización. Sin embargo, a continuación, se exponen los perfiles de tres de ellas. Con los mismos es posible ejemplificar el uso del DISC y observar las diferencias y similitudes existentes entre dichos perfiles, así como las estrategias de desarrollo que se derivan de este análisis.

Los puntajes obtenidos en cada uno de los cuatro cuadrantes DISC determinaron los componentes del estilo de comportamiento. A partir del 50% en la gráfica de barras se considera un color preponderante en el perfil, ya que, a mayor número, mayor identidad con dicho color.

Perfil A

Rol dentro de la organización: líder principal y administradora financiera

Este perfil muestra un valor muy alto del color rojo, lo que indica una tendencia fuerte a la dominancia. Lo anterior puede observarse en la Figura 3.

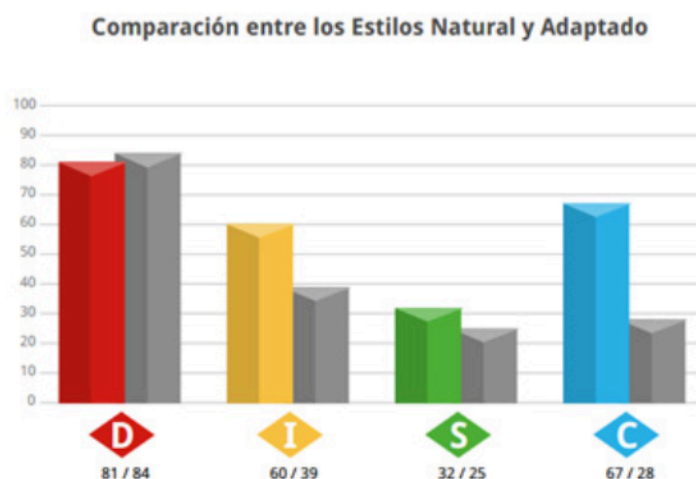


Figura 1. Estilos de comportamiento identificados en el Perfil A. Disc Index, Innermetrix.

Estilo natural preponderante del perfil A: Dominante

Perfil general de comportamiento

Es una persona osada, encantadora, incansable y analítica. Una estratega, líder nata, visionaria, influyente y democrática, con tres componentes fundamentales, decisión, control y capacidad de análisis. Es decisiva, de pensamiento y reacción rápida. Capaz de utilizar la imaginación y la toma de riesgos calculada, de manera que crea nuevas soluciones a problemas o nuevos sistemas para obtener el éxito. Aporta un sentido de soluciones rápidas de alta calidad a la organización.

Sus debilidades radican en que es de cierta manera distante y fría. Parece de alguna manera abrupta y desafiante hacia los demás sin darse cuenta de ello. Se atasca en un "bucle" entre querer hacer las cosas rápidamente, pero también con perfección. Bajo situaciones de estrés puede manifestar emociones de cólera; bajo presión ser autoritaria; y en ambientes considerados hostiles

ejercer dominio. Tiene una alta necesidad de perfección lo que puede dificultarle el sentirse satisfecho.

A continuación, se enumeran un conjunto de estrategias derivadas del análisis de todos los datos obtenidos, las cuáles y en correspondencia con el perfil de comportamiento identificado, son óptimas para conseguir el desarrollo del talento de esta colaboradora, así como su desarrollo personal, profesional, y su autorrealización.

Propuesta de estrategias para el Desarrollo del Talento del Perfil A

Para ser más efectiva y ayudarle en su crecimiento y desarrollo profesional: se le debe brindar oportunidades para el desarrollo profesional continuo, especialmente en áreas de tecnología y habilidades técnicas para superar las dificultades con la adopción de nuevas tecnologías. Debe ser capacitada con practicidad en temas precisos que sean profundos y no vagos;

con herramientas con las cuales pueda aprender a considerar todo el espectro de posibilidades de solución de un problema y pensar rigurosamente las ideas, para que pueda estructurar sus propias actividades con solo establecer metas y resultados explícitos.

Para la gestión del tiempo y toma de decisiones: debe tomar capacitación en técnicas de gestión del tiempo para equilibrar la necesidad de perfección con la eficiencia, así como ejercicios prácticos para mejorar la toma de decisiones bajo presión, reconociendo la importancia de actuar con prontitud.

Para mejorar su comunicación: debe procurar ser clara y eficiente en las explicaciones, apegándose a los temas de negocio; usar un acercamiento racional y lógico para discutir ideas y opiniones; y motivar y persuadir refiriéndose a los objetivos y resultados esperados. Además, debe organizar mejor sus ideas para no divagar, y no resultar confusa.

Para el fomento de la colaboración: debe participar en proyectos colaborativos y en sesiones de lluvia de ideas y discusión abierta que fomenten la cooperación con colegas y la construcción de relaciones más cálidas. Debe de considerar verbalizar más sus pensamientos y delegar ciertas funciones, en lugar de conducirse por el trabajo en solitario.

Para el empoderamiento y autenticidad: darle participación en programas de empoderamiento que destaquen el control sobre su propio

destino y carrera, y entrenamiento en expresar creatividad en la resolución de problemas y tomar decisiones con autoridad.

Para apoyo de autorrealización: abordar con ayuda profesional el posible impacto de la alta necesidad de perfección y la presión autoimpuesta.

Para sentirse óptimamente motivada y aprovechada: necesita que en la organización exista una cultura laboral orientada al cambio; tener independencia para actuar en sus ideas; tener gente alrededor que sea eficiente al hacer las cosas y efectiva al trabajar con los demás; y que se le dé cierta autoridad para tomar decisiones pero que esta sea proporcional a la responsabilidad que podría asumir de manera sostenible. Debe trabajar en un clima laboral donde cuente con una audiencia que escuche sus ideas y soluciones manifestando la clara convicción de llevarlas a su finalización y que esté lo suficientemente comprometida

PERFIL B

Rol dentro de la organización: jefa del taller de costura

Los valores resultantes del test para cada color determinaron los estilos de comportamientos de la participante, mismos que se muestran en la figura 4. En su caso, posee una tendencia elevada a los colores rojo y amarillo, lo que indica un marcado comportamiento de dominancia e influencia.

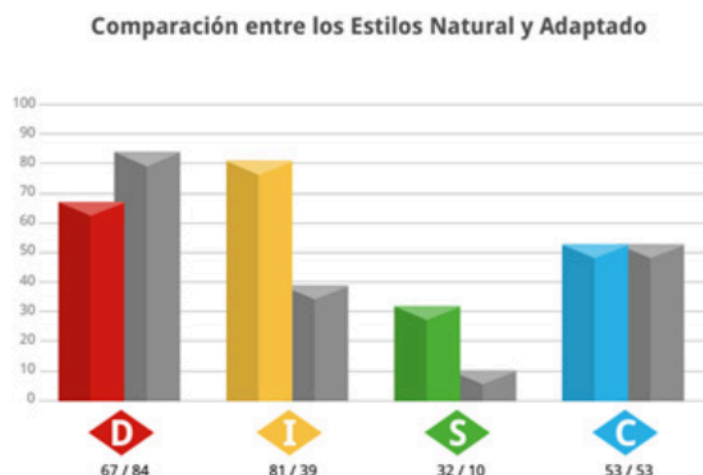


Figura 4. Estilos de comportamiento identificados en el Perfil B. Disc Index, Innermetrix.

Estilo natural preponderante del perfil B:
Influyente

Perfil general de comportamiento

Es una persona activa, competitiva, inspiradora, espontánea, entusiasta, extrovertida, enfocada en la gente, y emprendedora en proyectos e ideas, sobre todo en aquellos que impliquen la cooperación mutua por lo que buscará asignaciones que tengan mucho contacto con personas y que demanden una imagen de autoridad o de conocimientos en esa área. Es alguien con un gran equilibrio entre el nivel de autoridad y la responsabilidad.

Sus fortalezas radican en su gran sentido de urgencia para hacer las cosas al instante; en su capacidad para reaccionar y adaptarse de forma rápida a proyectos y actividades; y en su habilidad para encajar en muchas culturas y ambientes. Le desagrada la rutina por lo que busca constantemente la libertad, la autorrealización, y motiva a los demás en el sentido de la flexibilidad, la competencia y la urgencia, aportándoles una

conciencia orientada al futuro, y a los problemas y soluciones. Sus debilidades rondan en torno a que actúa impulsivamente, con las emociones, más que con los hechos. A que puede usar en excesivo su actitud de entusiasmo, y de alguna manera sobreestimar la capacidad de influir en los demás. Al estar bajo presión, puede ser fácil de persuadir, manifestar opiniones menos firmes o atacar.

Propuesta de estrategias para el desarrollo del talento del Perfil B

Para el desarrollo personal: se debe colaborar con ella para crear planes de desarrollo personalizados que aprovechen al máximo sus fortalezas y aborden áreas de mejora específicas. Debe de ser capacitada en métodos de procesar la información de manera activa con datos basados en hechos, involucramiento del grupo y manejar las experiencias. Incluirla en proyectos desafiantes que le permitan demostrar y expandir sus habilidades de adaptabilidad y rápida reacción.

Debe de estar bajo una dirección que juzgue por el resultado y no por los métodos utilizados y que le ofrezca oportunidades para el desarrollo con un gran alcance de personas.

Para entrenamiento en toma de decisiones efectivas: brindarle capacitación específica en la toma de decisiones basada en hechos y razonamiento, ayudándola a equilibrar la emoción y la lógica en sus elecciones. Sería útil que participara en simulaciones de toma de decisiones bajo presión, y en talleres sobre análisis de datos para respaldar decisiones.

Para el desarrollo de habilidades de comunicación asertiva: tomar sesiones para mejorar sus habilidades de comunicación asertiva, permitiéndole expresar sus opiniones de manera clara sin alienarse ante desacuerdos. Debe procurar evitar: confundir o distraerse con los negocios a manejar; hacer garantías y seguridades cuando exista un riesgo en alcanzarlas; estar demasiado enfocado en las tareas; legislar o dictar metas o actividades; y ser condescendiente.

Para el liderazgo persuasivo: sería efectivo emparejarla con un mentor que sea experto en liderazgo persuasivo, fortaleciendo su capacidad para influir positivamente en otros. Debe participar en seminarios o conferencias dirigidas por líderes persuasivos, o en proyectos colaborativos que requieran habilidades persuasivas y de liderazgo.

Para la autoevaluación y control emocional: debería relacionarse con programas que fomenten

la autoevaluación y el control emocional, ayudándola a manejar situaciones bajo presión de manera más efectiva. Tomar talleres de inteligencia emocional y autoconocimiento; sesiones de coaching individual para el desarrollo personal; y prácticas de concentración y técnicas de manejo del estrés.

Para la resolución de conflictos: brindarle entrenamiento en resolución de conflictos para lidiar con choques internos, aprovechando su capacidad competitiva de manera constructiva. Fomentarse su participación en talleres de gestión de conflictos y construcción de equipos, así como en simulacros para abordar conflictos internos de manera constructiva, y mentorías con expertos en resolución efectiva de disputas.

Para sentirse óptimamente motivada: debe de poder ver resultados inmediatos al esfuerzo de alta calidad en cualquier proyecto. Contar con tiempo para analizar los hechos y datos antes de tomar una decisión final y poder reaccionar a los cambios imprevistos y analizar el impacto que tiene en la calidad global. Debe procurarse que esté en un ambiente en el que pueda hablar de los proyectos y asuntos abiertamente con sus pares, y donde pueda sentirse libre de ofrecer ayuda y recibirla. Se le debe de facilitar un entorno que permita flexibilidad en su horario y enfoque, dándole la libertad y creatividad que busca para maximizar su rendimiento, a la vez que le proporcione con asignaciones especializadas y desafiantes.

Perfil C

Rol dentro de la organización: supervisora de maquilado

Los resultados del test de esta participante arrojaron puntuaciones que determinaron los

estilos de comportamiento de la misma. En su caso, su tendencia es azul preponderante, pero también con valores moderadamente altos en rojo y amarillo. Estos valores se muestran en la Figura 5.

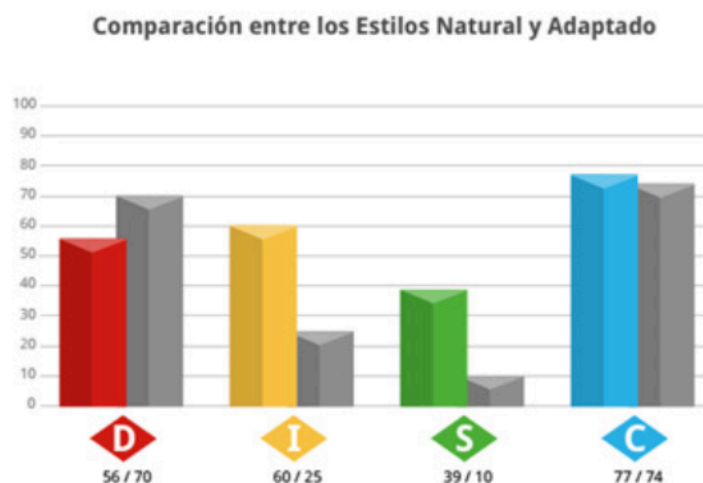


Figura 5. Estilos de comportamiento identificados en el Perfil C. Disc Index, Innermetrix

Estilo natural preponderante del perfil C: Cauteloso

Perfil general de comportamiento

Es una persona responsable, desenvuelta, introvertida y sistemática. Su perfil de comportamiento es el de alguien capaz de realizar tareas complejas al trabajar con entusiasmo con las personas, ya que muestra la habilidad de manejar tanto el lado de la gente como el del detalle de un proyecto, con igual capacidad y confiabilidad, mostrando un alto grado de conciencia y meticulosidad al desarrollar dichas actividades y ofreciendo críticas individuales o de equipo, de modo constructivo cuidando la

autoestima de los demás y contribuyendo a tener un ambiente de trabajo placentero y eficiente. Es decisiva, de rápido pensamiento y reacción, debido a su deseo de investigar todas las facetas de un problema hasta sus más minuciosos detalles.

Sus fortalezas más destacables son la competencia técnica y habilidades que demuestra tener en el lado de las personas; su sentido de entusiasmo genuino y de control de calidad a los esfuerzos de equipo, destacando como un agente activo con un sentido de urgencia moderadamente alto, para que las cosas sean hechas. Sus debilidades se manifiestan en que puede tender a realizar un abordaje pasivo

agresivo en lugar de uno de confrontación directa. Se puede tornar demasiado defensiva al enfrentar cambios o amenazas, y detenerse en exceso en los detalles, especialmente cuando se encuentra bajo mucha presión. Puede ser de algún modo moderada a compartir ideas o expresar sentimientos, mostrar conformidad, evadir, y de alguna manera impaciente o agresiva al encontrarse bajo presión.

Propuesta de estrategias para el desarrollo del talento del Perfil C

Para desarrollo de autoconocimiento y reconocimiento de fortalezas: debe dársele participación en programas de desarrollo personal para que explore sus fortalezas, habilidades técnicas y competencias. En sesiones de retroalimentación entre compañeros para destacar sus contribuciones individuales; talleres de autoconocimiento; sesiones de *coaching* para identificar y potenciar su capacidad de capacitación; y en proyectos desafiantes que requieran enfoque en el detalle y la calidad.

Para construcción de su liderazgo personal: debe tomar talleres para fortalecer su asertividad sin ser agresivo, enfocados en la persistencia positiva, así como programas de liderazgo personal que le desafíen a salir de su zona de confort. Además, se le debe dar la oportunidad de liderar proyectos que requieran una visión futurista y enfoque en el cuadro general.

Para desarrollo de habilidades de comunicación asertiva: debe procurar utilizar un abordaje lógico y racional al discutir ideas y opiniones y no ser dogmática, temperamental, fría o reservada. Tampoco debe ser condescendiente, ni usar evidencia o testimonios que no tengan buenas referencias u opiniones de otros como evidencia. Para ello serían útiles prácticas de comunicación abierta y honesta en reuniones y proyectos; sesiones de entrenamiento para expresar ideas y opiniones de manera más abierta y directa; prácticas de comunicación efectiva en situaciones de presión y participación en programas de retroalimentación entre compañeros para afinar su estilo comunicativo.

Para entrenamiento en desarrollo de equipos y cohesión grupal: debe tomar talleres sobre construcción de equipos, así como actividades de trabajo en equipo para fortalecer la cohesión del grupo, y sesiones de *coaching* grupal para mejorar la comunicación y colaboración.

Para el entrenamiento en resolución constructiva de conflictos: sería útil que asistiera a talleres de resolución de conflictos que fomenten el diálogo abierto, además de sesiones de *coaching* para abordar conflictos de manera constructiva y para manejar la presión y la resistencia al cambio; entrenamiento grupal en resolución de conflictos, centrados en un enfoque constructivo y directo; y que se le de participación en proyectos que requieran adaptabilidad y toma de decisiones bajo presión.

Para sentirse óptimamente motivado: debe tener tiempo para analizar los hechos y datos antes de tomar una decisión final y para reaccionar a los cambios imprevistos y analizar el impacto que tiene en la calidad. Debe garantizarse que cuente con métodos eficientes para lograr que las cosas sean hechas en menos tiempo sin sacrificar la calidad. Debe proporcionársele un ambiente en el que pueda tener poder y autoridad para tomar decisiones y promover el cambio; donde sea aceptable el enfocar los mayores esfuerzos en las tareas del trabajo y que le aporte nuevas experiencias y retos que enfrentar. Debe trabajar en un ambiente democrático, en el que pueda involucrarse en el cuadro general y los alcances del trabajo; tenga amplio tiempo para completar todas las tareas; y pueda confiar en los demás cuando se encuentre bajo presión para ser capaz de delegar tareas de rutina y procedimientos.

DISCUSIÓN

El grupo de líderes exhibe una rica diversidad de talentos que se entrelazan de manera complementaria, contribuyendo a un equipo integral y fortaleciendo la eficacia de la organización. La combinación de estilos dominantes, influyentes y cautelosos aporta una amplia gama de habilidades al conjunto. La habilidad para capitalizar estas fortalezas colectivas y canalizarlas hacia los objetivos de la organización es crucial para mantener el impacto positivo y sostenible (Davis y Newstrom, 2003).

La presencia de líderes con perfiles dominantes agrega dosis de decisión y orientación estratégica, esencial para trazar el rumbo y abordar desafíos. Este impulso hacia la dominancia se traduce en una toma de decisiones rápida y efectiva, características cruciales para liderar en un entorno desafiante como el de las organizaciones sociales en una localidad originaria. Por otro lado, la inclusión de líderes influyentes inyecta una energía contagiosa en el grupo. Su capacidad para motivar y movilizar fortalece la conexión entre la organización y su entorno, creando un tejido social sólido y generando apoyo invaluable. Este enfoque en la influencia no solo contribuye al empoderamiento de las mujeres en la comunidad, sino que también impulsa iniciativas sociales más allá de los límites de la organización. La presencia de líderes cautelosas en el grupo agrega una dimensión crucial al talento colectivo. Su enfoque meticuloso y atención a los detalles aseguran que la calidad y la eficiencia sean pilares fundamentales en las operaciones de la organización.

Esta complementariedad se traduce en un liderazgo sinérgico, democrático y transformacional donde la visión estratégica, la capacidad motivacional y la eficiencia operativa convergen para abordar los desafíos desde diversas perspectivas (Almirón et al., 2015; Alves, 2000). Este enfoque resulta esencial para liderar de manera efectiva y maximizar la efectividad del modelo empresarial social que han adoptado.

El modelo de empresarismo social que desarrolla el grupo se beneficia de esta diversidad de estilos. La visión estratégica contribuye a establecer objetivos a largo plazo, la influencia moviliza recursos y el enfoque cauteloso garantiza una calidad operativa minuciosa y consistente (Marston, 1929). La combinación de estas fortalezas crea un modelo empresarial social sólido y equilibrado, con un impacto positivo en la lucha social.

Sin embargo, se vislumbran desafíos potenciales, especialmente en la gestión de las diferencias entre estilos y la comunicación entre líderes dominantes y cautelosos. Por ello, las estrategias de desarrollo personalizadas que se proponen podrían ser claves para abordar estas áreas de tensión, fomentando la comprensión mutua y fortaleciendo la colaboración (Barlow, 2006). En última instancia, este grupo de líderes tiene un potencial significativo para impulsar el cambio y contribuir al desarrollo sostenible y la equidad de género en sus comunidades, siempre que se aborden y gestionen eficazmente las complejidades de su diversidad.

Se considera necesario discutir también el papel de la tecnología, en este caso la prueba DISC, para la realización de procesos como los que se llevaron a cabo en esta investigación. La integración de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en recursos humanos presenta tanto beneficios como retos en el contexto de organizaciones sociales como la analizada en el estudio, ya que en estas no es usualmente

utilizada ni considerada a diferencias de empresas de otra índole, medianas y grandes. En este caso, el DISC con los estilos de comportamiento (Marston, 1929), las teorías de liderazgo según varios autores (Almirón et al., 2015; Campos et al., 2020; Solano et al., 2007), la autorrealización (Maslow, 1943) y los arquetipos (Jung, 1947), se convierten en herramientas valiosas para analizar las dinámicas de estas organizaciones.

Por un lado, el DISC permite una comprensión y en consecuencia una gestión más eficiente de la información relacionada con los perfiles de los miembros de este tipo de organizaciones, con sus comportamientos y con las necesidades individuales y colectivas para el desarrollo de su talento y el logro de su autorrealización (Pacheco y Rodríguez, 2019). Pero por el otro, quizás la aplicación de esta herramienta por los miembros de este tipo de organizaciones pueda presentarse para ellos como un reto en primera instancia, al desconocer la teoría que sustenta esto y las implicaciones que tiene.

Además, hay un aspecto que debe tratarse con mucho cuidado en todo momento, y es el de la privacidad y la ética, ya que la gestión de datos personales y comportamentales es algo que debe hacerse respetando la intimidad y la privacidad de cada individuo, aspecto crucial en entornos comunitarios donde el respeto a la identidad y la confidencialidad son preceptos fundamentales (Denzin y Lincoln, 2017).

También debe considerarse que del hecho de aplicar la prueba DISC y las teorías de

comportamiento en organizaciones sociales, se pueden obtener beneficios significativos. Algo muy positivo que todos estos elementos aportan es la comprensión más profunda de los individuos como entes sociales, identificando sus fortalezas, debilidades y necesidades, lo que puede resultar esencial en entornos donde la diversidad de personalidades puede ser considerable (Marston, 1927, 1929; Maslow, 1943). Además, estas teorías pueden impulsar el crecimiento personal y profesional de los miembros de la organización y ayudar a adaptar los estilos de liderazgo a las características específicas de la comunidad, hecho que facilita la construcción de líderes efectivos que comprendan y respeten la cultura y valores locales.

CONCLUSIONES

Con este estudio fue posible identificar los estilos de comportamiento individuales, proponer estrategias personalizadas para el desarrollo del talento basadas en estos estilos, y analizar la dinámica grupal de comportamiento. La aplicación de la prueba DISC y la combinación con teorías de autorrealización, liderazgo, comportamientos y temperamentos, proporcionaron herramientas efectivas para comprender y potenciar el talento de las mujeres líderes de la organización, destacando la importancia de estrategias personalizadas en el proceso de desarrollo.

Los diversos estilos de comportamiento identificados revelan la riqueza y complementariedad dentro del equipo. La mezcla

de enfoques crea un tejido dinámico que fortalece la resiliencia y la eficacia de la organización. La coexistencia de perfiles distintivos, ya sea con orientación a las personas o a las tareas, muestra una diversidad de habilidades y perspectivas que contribuyen al éxito continuo. Además, la adaptabilidad y sinergia entre estos estilos subrayan la importancia de reconocer y valorar la diversidad de talentos, formando así un liderazgo capaz de abordar desafíos con una gama completa de habilidades. Este patrón de complementariedad evidencia la fortaleza inherente a la diversidad de estilos de comportamiento en la consecución de objetivos y la resolución de problemas dentro del contexto de la organización social.

Las propuestas de acciones para desarrollar el talento de las líderes de la organización se centran en áreas claves, y en fortalecer la comunicación efectiva, mejorar la gestión del tiempo, apoyar su autorrealización, concientizar sobre estereotipos, fomentar la colaboración, reconocer y valorar sus contribuciones, impulsar el desarrollo profesional continuo, promover la adaptabilidad al cambio, y crear ambientes laborales positivos y flexibles. Todas estas estrategias abordan aspectos clave para el crecimiento, y el desarrollo y potenciación del talento en el entorno organizacional, haciendo énfasis en la importancia de enfoques personalizados y la integración de tecnologías como la prueba DISC para optimizar el desarrollo humano.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

AGRADECIMIENTOS. Agradecemos al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT) por la beca de estudios de maestría otorgada a Wendy Díaz Tápanes. El autor Gibrán Rivera González agradece el apoyo otorgado por el Instituto Politécnico Nacional a través del Programa de Estímulos al Desempeño de Investigadores (EDI) y del Proyecto SIP20232479, así como al SNII del CONAHCYT por el estímulo otorgado.

REFERENCIAS

- Almirón, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. C., y García, J. M. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. *ReiDocrea*, 4(4), 24-27. <https://doi.org/10.30827/Digibug.34629>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(2), 123-133. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2147>
- Barlow, L. (2006). Talent development: the new imperative? *Development and learning in Organizations: an international journal*, 20(3), 6-9. <https://doi.org/10.1108/14777280610656325>
- Brunner, E. D., y Lorge, I. (1997). Social Organizations. In *Rural Trends in Depression Years* (pp. 249-284). Columbia University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198565895.003.02>
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., y Perez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Chávez, E. A., y de Jesús, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios: Revista de Investigación y Análisis*, 3(36), 7-20. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i36.5646>
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (2003). *El comportamiento humano en el trabajo*. McGrawHill. <https://n9.cl/73pbp>
- Feldhusen, J. F. (1998). A conception of talent and talent development. *Talent in context: Historical and social perspectives on giftedness*, 2(3), 193-209. <https://doi.org/10.1037/10297-010>
- Garavan, T. N., Carbery, R., y Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European journal of training and development*, 36(1), 5-24. <https://doi.org/10.1108/03090591211192601>
- Garofano, C. M., y Salas, E. (2005). What influences continuous employee development decisions? *Human Resource Management Review*, 15(4), 281-304. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.10.002>
- Johansen, O. (1996). Las leyes de la organización social. *Estudios de administración*, 3(1), 69-96. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.1996.56707>
- Jung, C. G. (1933). *Modern man in search of a soul*. Psychology Press. https://www.google.com.mx/books/edition/Modern_Man_in_Search_of_a_Soul/AWHwDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modern+man+in+search+of+a+soul&printsec=frontcover
- Jung, C. G. (1947). *On the nature of the psyche*. Routledge. <https://n9.cl/fktn9>
- Maines, D. R. (1977). Social organization and social structure in symbolic interactionist thought. *Annual review of sociology*, 3(1), 235-259. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.03.080177.001315>
- Marston, W. M. (1927). Motor consciousness as a basis for emotion. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.22(2), 140-150. <https://doi.org/10.1037/h0075932>
- Marston, W. M. (1929). *Emotions of normal people* (Vol. 158). Routledge. https://www.google.com.mx/books/edition/Emotions_Of_Normal_People/veqAAAAAQAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mejía, A., Bravo, M., y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&lng=pt
- Moreno, F., y Godoy, E. (2012). El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones (Human talent: An intangible capital that gives value in organizations). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67. <https://n9.cl/b6k7u>
- Pacheco, D., y Rodríguez, R. (2019). Las TICs como estrategia competitiva en la Gestión Empresarial. *Revista Enfoques de Investigación en Ciencias de la Administración* 3(12), 286-298. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v3i12.72>
- Rodríguez, R. E. (2017). El Empoderamiento como estrategia fundamental para el desarrollo del talento humano en los negocios. *Revista Enfoques*, 1(1), 16-25. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v1i1.3>
- Salazar, F. I., Pesantez, W. G., Quinteros, M. P., y Sánchez, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista Enfoques*, 7(26), 170-181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>
- Silva Giraldo, C. A., Dugarte Mendoza, J. S., y Rueda Mahecha, Y. M. (2020). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista EAN*, 5(89), 13-32. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>
- Solano, A. C., Perugini, A., Benatuil, M., Nader, D., y Solano, M. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Paidós. https://www.academia.edu/download/33492541/TYEL_cap1_pag1_a_26.pdf
- Valverde, M., Scullion, H., y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organisations. *International Journal of Human Resource Management.*, 24(9), 1832-1852. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>