

# INVESTIGACIÓN LATINOAMERICANA EN COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

latindex  Dialnet  IDEAS

## GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: MODELO DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL BASADO EN LA SOCIOFORMACIÓN Y LA MATRIZ DE NORTH Y PÖSCHL

María Concepción Ramírez Barón<sup>1</sup>

Raquel Arlete Rosas Cisneros<sup>2</sup>

Blanca Rosa García Rivera<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

María Concepción Ramírez Barón, Raquel Arlete Rosas Cisneros y Blanca Rosa García Rivera (2021): "Gestión de talento humano: modelo de inteligencia organizacional basado en la socioformación y la matriz de North y Pöschl", Revista de Investigación latinoamericana en competitividad organizacional RILCO, n. 10 (p.p. 44- 56, mayo 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilco/10-mayo21/gestion-talento-humano>

### RESUMEN

La presente investigación trata de contribuir en atender la falta de insumos en la implementación de inteligencia organizacional (IO), que al igual que varios autores se observa esta problemática. El objetivo principal de este trabajo es diseñar un modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl. Los recién citados autores presentan una matriz para medir la IO pero no presentan un modelo ni un método e insumos propios para intervenir a partir de los hallazgos. La socioformación es un enfoque por competencias para la gestión de talento humano y a través de ella se podría atender la necesidad expuesta. Este trabajo fue desarrollado mediante un diseño de fuente mixta, es transeccional, se trata de una investigación explicativa a nivel de identificación, es de enfoque cualitativo bajo una comprensión holística. Durante el proceso se aplicaron técnicas como la entrevista, el análisis documental de contenido, una matriz de comparación, entre otros, hasta completar el cuarto estadio explicativo. Finalmente se encontró afinidad entre la socioformación y la IO de North y Pöschl.

**Palabras clave:** Inteligencia Organizacional, Socioformación, Matriz de North y Pöschl.

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [cony@uabc.edu.mx](mailto:cony@uabc.edu.mx)

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [raquel.rosas@uabc.edu.mx](mailto:raquel.rosas@uabc.edu.mx)

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Baja California. [blanca\\_rivera@uabc.edu.mx](mailto:blanca_rivera@uabc.edu.mx)

## HUMAN TALENT MANAGEMENT: ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE MODEL BASED ON SOCIO-TRAINING AND THE NORTH AND PÖSCHL MATRIX

### ABSTRACT

The present investigation tries to contribute in addressing the lack of inputs in the implementation of organizational intelligence (IO), which, like several authors, observes this problem. The main objective of this work is to design an organizational intelligence model from the integration of the socioformation and the organizational intelligence matrix of North and Pöschl. The aforementioned authors present a matrix to measure the IO but they do not present a model or a method and their own inputs to intervene based on the findings. Socioformation is a competency-based approach to human talent management and through it the exposed need could be met. This work was developed using a mixed-source design, it is transectional, it is an explanatory investigation at the identification level, it is a qualitative approach under a holistic understanding. During the process, techniques such as the interview, documentary content analysis, a comparison matrix, among others, were applied until completing the fourth explanatory stage. Finally, an affinity was found between socioformation and the IO of North and Pöschl.

**Keywords:** Organizational Intelligence, Socioformation, North Matrix and Pöschl.

### INTRODUCCIÓN

Esta es la llamada sociedad del conocimiento, un término que se aplica para hacer referencia a la sociedad moderna en la que cada vez es más complejo alcanzar la efectividad administrativa y la buena toma de decisiones García y Godínez (2015).

En la administración un tema relevante es la Inteligencia organizacional, Más y Haber (2013) analizaron más de 15 modelos de IO con la finalidad de presentar definiciones conceptuales, de caracterizarlos y de mostrar las limitaciones de las metodologías expuestas; los métodos de investigación aplicados en su estudio fueron el analítico-sintético y el histórico-lógico. Encontraron que ninguno de los modelos analizados presenta etapas, acciones, fases y pasos y su interrelación sistémica y cíclica completos, para diagnosticar, implementar y evaluar la IO. Esto es lo que resuelve esta investigación al plantearse el objetivo general de diseñar un modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.

Una organización inteligente presenta eficiencia y eficacia en sus procesos desde la planeación, en la reducción de costos, en la disminución de riesgos, en el incremento de la productividad, es innovadora, competitiva, alienta a su talento humano hacia la mejora continua, entre otras cualidades. Rajaei, Daneshfard, Masoumi y Banihasemi (2016) su estudio abordó las categorías de (a) inteligencia organizacional, (b) retención de talento, (c) atracción de talento y (d) desarrollo de talento; donde encontraron que la IO tiene un impacto positivo en la gestión de talento humano y en la productividad

A medida que los entornos organizacionales contemporáneos cambian, se expanden y se vuelven más competitivos, la IO crece en importancia (Travica, 2015). Las organizaciones con baja IO, no pueden hacer los cambios más elementales en su entorno ni reaccionar ante ellos, presentan retraso en aspectos de ingenio y repiten sus errores (Kord, Ghasemi y Amin, 2013), esta IO debe tomar en cuenta a las personas, pues “de nada sirve la tecnología si no se tiene el talento para poder generar conocimiento a través de ella, de ahí la relevancia de relacionar el enfoque de los recursos y las capacidades de una organización, sin este vínculo, la empresa no existiría” (Mora, 2018, p. 170).

La intención de llevar a la socioformación al plano organizacional es factible pues según su autor, a pesar de que el enfoque se ha desarrollado con mayor auge en el ámbito educativo, tiene dos ámbitos más de aplicación: gestión de talento humano y gestión de proyectos comunitarios (Martínez, 2017).

La socioformación es un enfoque de competencias para la gestión de talento humano aplicable en los ámbitos educativo, organizacional y de proyectos sociales; tiene como base el pensamiento complejo de Morin (1999); fusiona principios de (a) el socioconstructivismo, (b) la quinta disciplina, (c) la psicología humanista, (d) la teoría crítica de Habermas, (e) ética y (f) procesos de emprendimiento; y los conjuga con nuevos desarrollos teóricos y metodológicos para hacer frente a la sociedad del conocimiento (Tobón, González, Nambo y Vázquez, 2015).

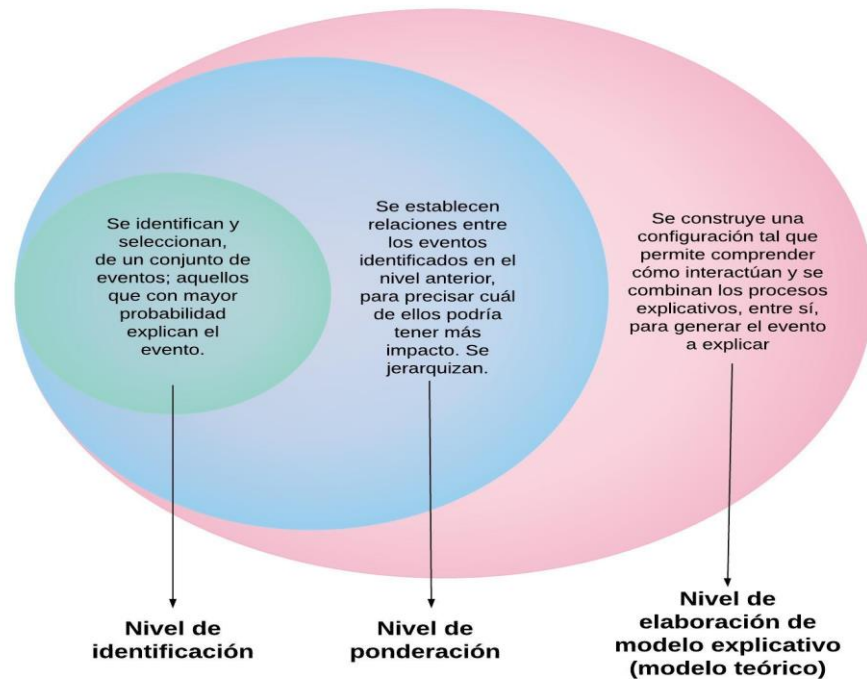
Se eligió trabajar con la IO de North y Pöschl puesto que es flexible en su aplicación y entre sus dimensiones contempla a la inteligencia emocional, algo que se ha pasado por alto en otras propuestas.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo está basado con el modelo epistémico racionalista; es de diseño documental, “se asigna la condición de diseño documental a aquellas investigaciones en las cuales la fuente de los datos que se van a analizar para llegar a las conclusiones, son documentos, y estos datos están dirigidos a obtener conocimiento nuevo” (Hurtado, 2010, p. 706); es transeccional, debido a que se realiza en un único momento del tiempo; explicativa a nivel de identificación, que da lugar a explicaciones contingentes ( figura 1); de enfoque cualitativo y comprensión holística.

### **Figura 1**

*Niveles de investigación explicativa. Recuperado de “Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia”,*



Por J. Hurtado, 2010, p. 505.

Bajo una comprensión holística de investigación explicativa, se exploraron e identificaron las fuentes documentales, se ubicaron dichas fuentes y se realizó la revisión y validación de las mismas mediante crítica interna, externa y operaciones sintéticas. También se realizó una entrevista sobre de la socioformación con la finalidad de identificar sus principales elementos; asimismo, dado que existe una amplia variedad de propuestas en la temática de inteligencia organizacional (IO), se eligió un documento base para definir el concepto e identificar sus elementos principales el cual, fue traducido del alemán al español. Se extrajo información mediante análisis documental de contenido (ADC), posteriormente se registró y se categorizó en una matriz de comparación para encontrar similitudes y diferencias. Finalmente, se completó el proceso para realizar investigación explicativa desde una comprensión holística (Hurtado, 2010).

La revisión documental fue base para identificar los elementos principales de la matriz de IO de North y Pöschl (2002), siguiendo operaciones sintéticas. Se eligió trabajar con la propuesta de North y Pöschl (2002), puesto que es aplicable a diferentes contextos. Se utilizó esta matriz en una cámara de comercio e industria alemana con sede en Ratisbona, cuenta con 90,000 compañías miembros y una Asamblea General de 82 miembros (IHK-regensburg, s.f.).

La entrevista se le realizó al Dr. Sergio Tobón en la ciudad de Cuernavaca, Morelos, debido a que es el creador de la socioformación; a través de la entrevista se logró una mejor comprensión de su caracterización para el aprovechamiento de la información disponible en las fuentes documentales .

Se realizó una comparación entre la socioformación y las capacidades de la matriz de IO de North y Pöschl (2002) con la finalidad de identificar sus similitudes y diferencias, primeramente, se hizo un ADC

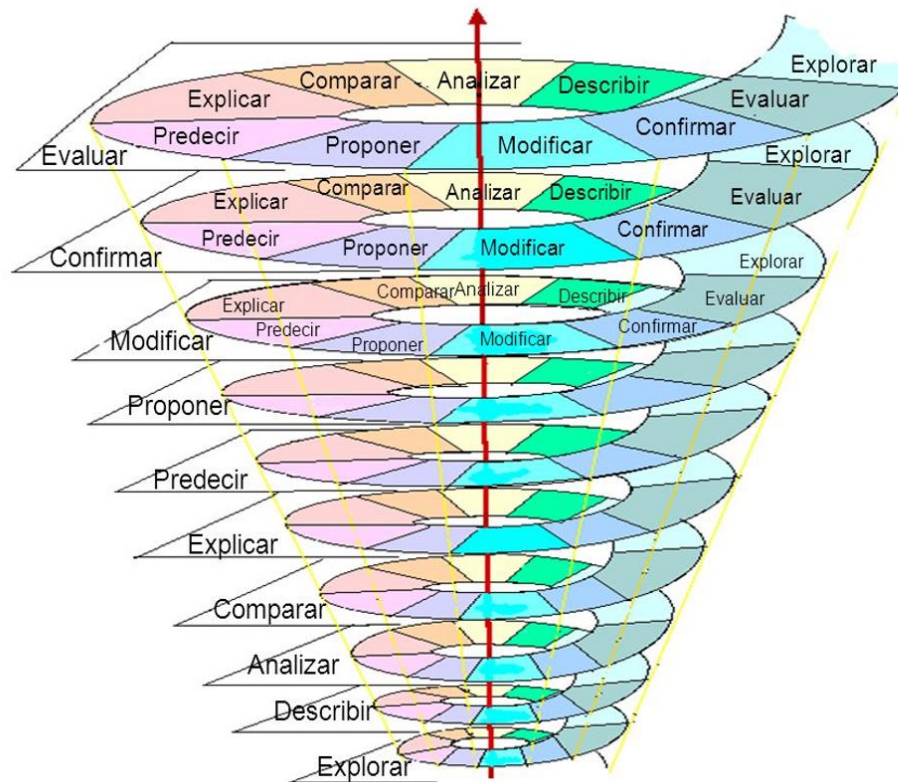
para detectar similitudes entre la socioformación y las cinco capacidades de la matriz de IO mediante el método de Pinto y Gálvez (1999), quienes comentan que este tipo de análisis se aplica para generar textos científicos.

Pinto define el análisis de contenido como: el conjunto de operaciones (unas de orden intelectual y otras mecánicas y repetitivas) que afectan al contenido y a la forma de los documentos originales, reelaborándolos y transformándolos en otros de carácter instrumental o secundarios, que faciliten al usuario la identificación precisa, la recuperación y la difusión de aquellos.

En la investigación desde la comprensión holística también existe el concepto de *holopraxis* que hace referencia al recorrido que se realiza por los diferentes estadios de una investigación, con cada una de sus fases, hasta alcanzar el objetivo general; en cada uno de los estadios se persigue un objetivo específico distinto, mediante diferentes procesos metodológicos. La *holopraxis* contempla cuatro dimensiones, Hurtado, (2010) que son: (1) la operativa, que se mencionó previamente, (2) la histórica, (3) la trascendente y (4) la caocológica. La dimensión operativa de la investigación se representa a través de un ciclo holístico compuesto por fases (ver figura 2) que es parte del núcleo sintagmático o aspectos comunes de los diferentes métodos en investigación; otros aspectos comunes de los modelos epistémicos que también conforman al núcleo sintagmático de la dimensión operativa son las etapas, los resultados y los niveles de complejidad.

## **Figura 2.**

*Espiral holística de investigación. Estadios con su ciclo operativo; lo operativo son las fases del ciclo holístico de la investigación. Recuperado de "Metodología de la Investigación. Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia",*



Por J. Hurtado, 2010, p. 130.

Hurtado (2010) comenta que el sintagma gnoseológico es “una vía para desarrollar nuevo pensamiento y escapar de las viejas y gastadas ideas asociadas con el marco teórico basado en teorías ajenas a la realidad del investigador” (p. 80). Asimismo comenta que “la posibilidad de generar sintagmas propios invita al investigador a desprenderse del *copia y pega* para generar sus propios conceptos y desarrollar reflexiones teóricas más profundas” (p. 80).

### Desarrollo del tema

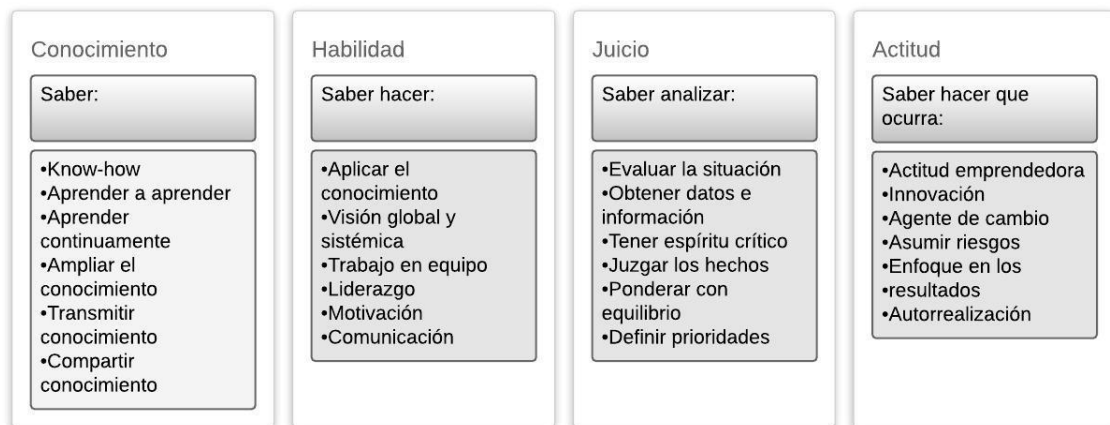
La gestión de talento humano surgió como disciplina científica y práctica de consultoría en los años 90, a pesar de esto, en la actualidad aún existe confusión sobre su significado (Adamsen, 2016).

La gestión del talento humano es un área muy sensible de las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura organizacional, de la estructura, de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, la tecnología utilizada, de los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Chiavenato, 2009). El logro de inteligencia organizacional (IO) requiere de talento humano, pues sin este, pretender las capacidades de respuesta, de resolución de problemas, de aprender/creatividad/innovación, memoria y de inteligencia emocional que proponen North y Pöschl (2002), carecería de sentido.

Cuesta (2010) afirma que cuando las personas poseen talento, no se consideran un costo dentro de una organización sino un activo e inversión; aunque contar con personas que presten sus servicios no es necesariamente lo mismo que contar con talento; una persona es un talento cuando posee algún distintivo competitivo que le da valor (Chiavenato, 2008). El talento se compone por cuatro elementos esenciales para la competencia individual, mismos que se muestran en la figura 3.

**Figura 3**

*Composición del talento humano. Recuperado de "Gestión del Talento Humano"*

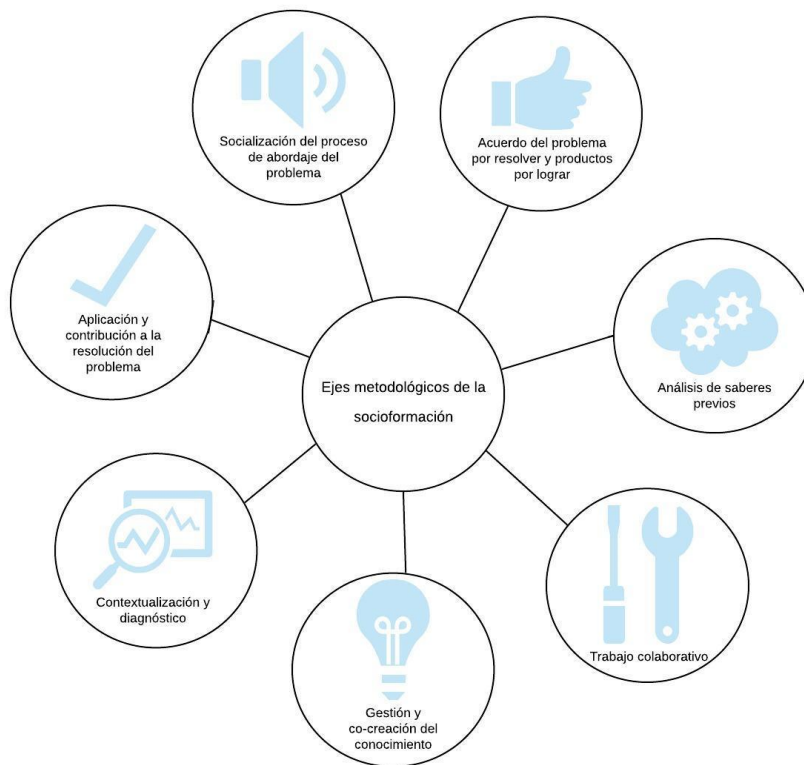


Por I. Chiavenato, 2009, p. 53.

La socioformación se aborda de acuerdo con el contexto, el tipo de formación, los participantes, las metas que se buscan y la estrategia o estrategias empleadas. Sin embargo, hay unos ejes metodológicos básicos que siempre se abordan. Estos figura (4) ejes no tienen un orden predefinido y pueden integrarse entre sí o subdividirse en función del problema que se aborda, el tipo de personas a las cuales se dirige y el tiempo disponible. La socioformación, tiene diferentes ámbitos de aplicación, el educativo, las organizaciones empresariales y los proyectos comunitarios (Tobón, González, Nambo, & Vázquez, 2015).

**Figura 4.**

*Ejes metodológicos*



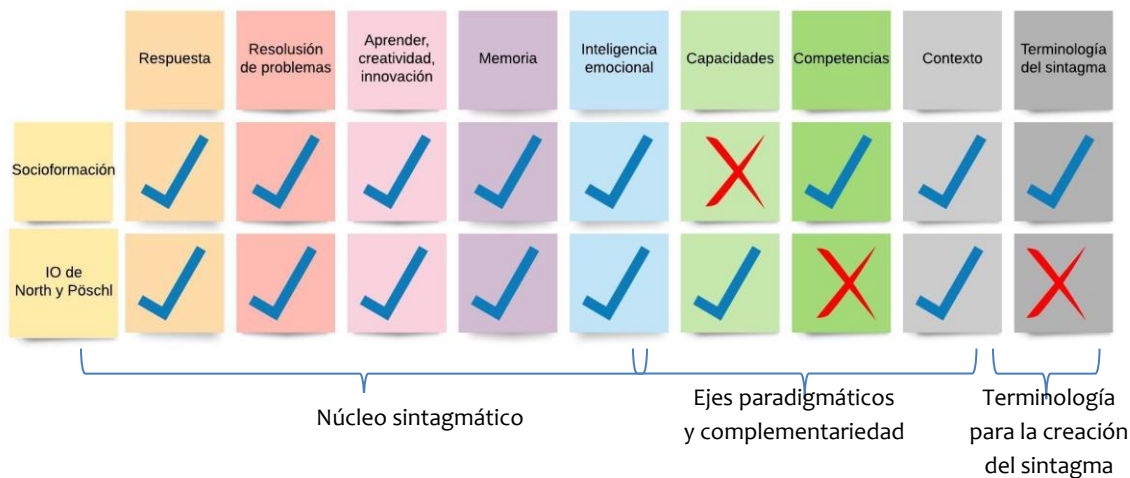
Se complementa con el extracto de los resultados del ADC; esto permite hacer un comparativo y concreto entre la socioformación y las capacidades de North y Pöschl y con el desarrollo de un sintagma.

Tabla 1 un extracto de los resultados del ADC; esto permite hacer un comparativo y concreto entre la socioformación y las capacidades de North y Pöschl



	Respuesta	Resolución de problemas	Aprender/ creatividad/ innovación	Memoria	Inteligencia emocional	Contexto/ámbitos	Procesos de gestión
Socioformación	Promueve responder a los restos de la sociedad del conocimiento. Se atienden cambios y procesos del caos. Implica habilidades para actuar y resolver de problemas del contexto con idoneidad y criterios de calidad.	Demanda actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, ética y mejoramiento continuo.	Considera saberes y la creación e innovación como actuaciones de la guía taxonómica. Se busca la idoneidad sin afectar la flexibilidad, creatividad e innovación.	Se promueve la competencia para buscar, organizar, comprender, adaptar el conocimiento. Implica estar en condiciones de saber sistematizar, analizar y aplicar el conocimiento.	Se concede importancia a la autorregulación, el autocontrol, el autoconocimiento, la automotivación, la empatía y la convivencia.	Personal, comunitario, social, laboral-profesional, organizacional y ambiental	Dirección, evaluación, planeación y actuación.
IO de North & A. Pöschl (2002)	Refiere reconocer y reaccionar a los avances medioambientales con alta calidad y rapidez.	Implica aprender, es decir, de hacer frente a los problemas en el segundo o tercer intento de manera más eficaz o con una fuente de error menor.	Es la capacidad para la creación de redes para el desarrollo de soluciones de mayor valor, es decir, para la creación de innovaciones.	Es la capacidad de memoria para establecer comparaciones entre el pasado y el presente.	Menciona a la capacidad de inteligencia emocional (no la define, pero se toma como referente el trabajo de Salovey y Mayer, en Goleman, 2008): conocimiento de las propias emociones, capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones y control de las relaciones.	Empleados, procesos, productos, clientes, mercados/competencia.	Gestión del conocimiento

Se llevó a cabo el desarrollo de un sintagma, tal como se representa en la siguiente matriz de comparación (ver figura 5).



Representación del proceso de identificación de un núcleo sintagmático, de los ejes paradigmáticos, el reconocimiento de la complementariedad, selección de terminología para el desarrollo de un sintagma.

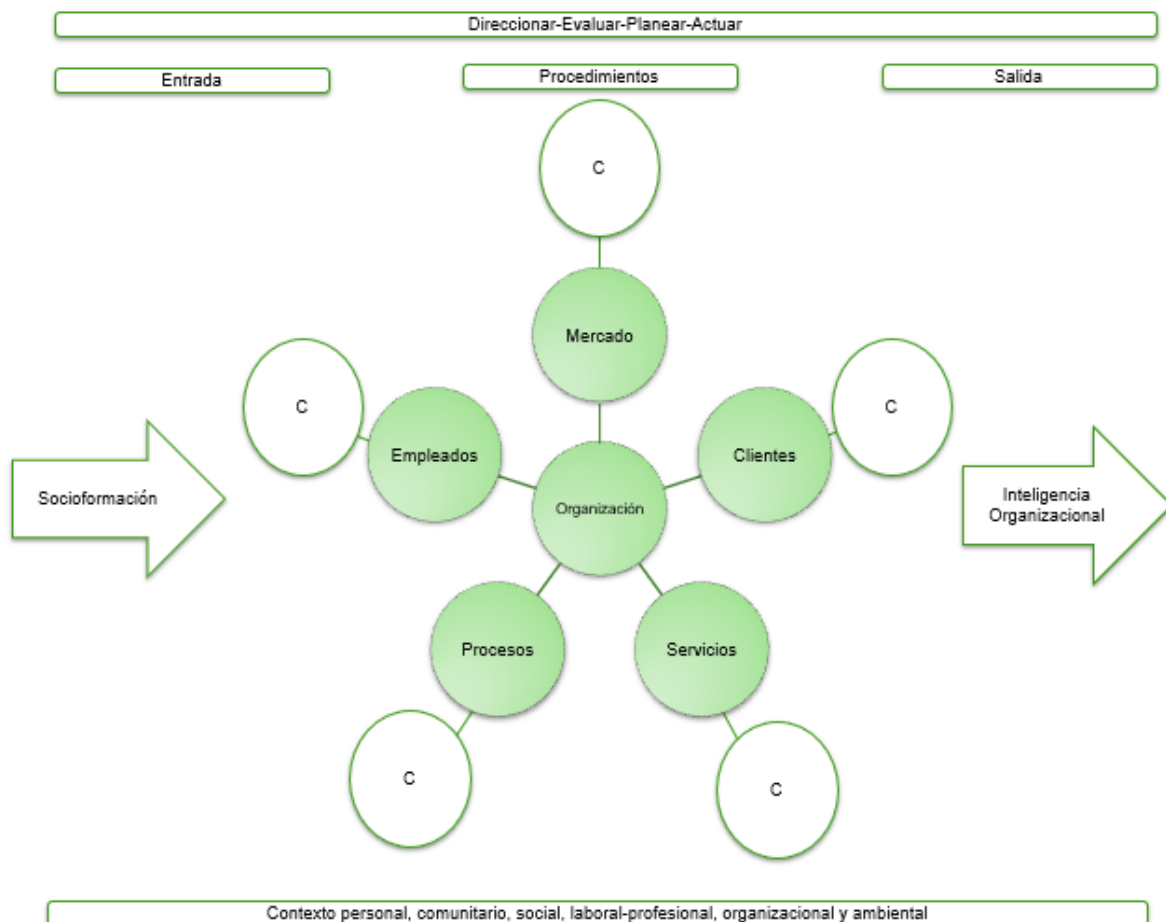
## CONCLUSIONES

Se concluye que se logro el objetivo de plantear un modelo que es el siguiente:

***Modelo de inteligencia organizacional a partir de la integración de la socioformación y la matriz de inteligencia organizacional de North y Pöschl.***

A continuación, en la figura 6 se presenta el modelo de IO elaborado a partir de la socioformación y la matriz de North y Pöschl (2002).

**Figura 6.**



Modelo de IO a partir de la socioformación y la matriz de North y Pöschl; donde C= competencias. La entrada de la socioformación genera IO. Elaboración propia a partir de "Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann", por K. North & A. Pöschl, 2014, *Human Resource Management*, 4, p. 55-59 y otros documentos citados en el análisis documental de contenido.

Los elementos clave de la socioformación son (a) un proyecto ético de vida sólido, (b) el emprendimiento, (c) el trabajo colaborativo, (d) la gestión y co-creación del conocimiento y (e) la

metacognición. Sus ejes metodológicos básicos son (1) el acuerdo del problema a resolver y productos a lograr, (2) análisis de saberes previos, (3) trabajo colaborativo, (4) gestión y co-creación del conocimiento, (5) conceptualización y diagnóstico (6) aplicación y contribución a la resolución del problema (7) socialización del proceso de abordaje del problema.

Los elementos que componen a la IO de North y Pöschl (2002) son las capacidades (a) de respuesta; (b) de resolución de problemas; (c) de aprender/creatividad/innovación; (d) de memoria; y (e) de inteligencia emocional y los ámbitos de aplicación de (1) mercados/competidores, (2) clientes, (3) productos, (4) procesos, y (5) empleados.

Para buscar similitudes y diferencias entre la socioformación y las capacidades de la matriz de North y Pöschl, se aplicó ADC y se elaboró una matriz de comparación, se llegó a la conclusión de que hay similitud entre ambas propuestas, en algunos casos es explícita y en otros se trata de relaciones asociativas, que en palabras de Saussure (1945) son aquellas que se forman en la memoria, de orden indeterminado y muchas veces de número indefinido, en este tipo de relaciones se pueden apreciar pequeñas variantes que forman redes de palabras, pero se conservan las relaciones conceptuales.

Como resultado para la capacidad de respuesta, North y Pöschl (2002) presentan las palabras clave de reconocimiento, reacción, medioambiente, calidad y rapidez; en la socioformación se responde a los retos de la sociedad del conocimiento, se atienden los cambios y procesos de caos; estos últimos hacen referencia a la teoría del caos, que según Gironella (2014) “estudia sistemas dinámicos muy sensibles a las variaciones en las condiciones iniciales (...) ligeras variaciones pueden implicar significantes diferencias en el comportamiento futuro” (p. 4). Atender los cambios y procesos del caos, requiere de acciones como el reconocimiento y reacción a los cambios medioambientales con calidad y rapidez, puesto que no hacerlo, implica afectaciones entrópicas.

En cuanto a la capacidad de resolución de problemas, para North y Pöschl (2002) es la resolución de problemas con eficacia o menor error; desde la socioformación se pretende identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad, se promueve la ética y la mejora continua; la idoneidad cubre los aspectos de la eficacia; y la mejora continua de la socioformación corresponde a una fuente de error cada vez menor.

Respecto a la capacidad de aprender/creatividad/innovación, los North y Pöschl (2002) hacen referencia a la creación de soluciones de mayor valor, lo cual significa creación de innovaciones. En la socioformación se promueven saberes y la creación e innovación como actuaciones taxonómicas y además, se promueven otros aspectos que guardan una estrecha relación con estas cualidades, como el emprendimiento.

En la capacidad de memoria, North y Pöschl hacen referencia al establecimiento de comparaciones entre pasado y presente. El enfoque socioformativo promueve la búsqueda, el procesamiento, la comprensión,

la organización, la creación y aplicación del conocimiento; estos procesos son un medio para establecer comparaciones.

Finalmente, en cuanto a la inteligencia emocional North y Pöschl la mencionan, pero no la definen en su artículo; previamente se citó a Goleman (2008) quien la popularizó a partir de la propuesta de Salovey y Mayer. Según los autores, el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlarlas, la capacidad de motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones y control de las relaciones, son los aspectos que conforman a la inteligencia emocional. La socioformación promueve el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y habilidades sociales como la convivencia.

Cuarto, se determinaron los elementos para el diseño del modelo de IO a través de investigación explicativa desde una comprensión holística, el resultado que se aprecia en la figura 5. La pertinencia de los elementos del modelo se logró mediante la identificación del núcleo sintagmático, de los ejes paradigmáticos, el reconocimiento de la complementariedad y el desarrollo de un sintagma.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- García, M., & Godínez, G. . (2015). Sociedad del conocimiento frente a la desigualdad social. 4° Congreso virtual internacional sobre tecnología, educación y sociedad. (págs. 1-12). Guadalajara, Jalisco: Cenid.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia emocional*. España: Kairós.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4 ed.). Venezuela: Quirón.
- IHK-regensburg. (s.f.). *IHK Regensburg für Oberpfalz / Kelheim*. Obtenido de IHK: <https://www.ihk-regensburg.de/>
- Kord, B., Ghasemi, M., & Amin, A. (2013). Measuring the organizational intelligence of the experts and managers of the cement factory in Sistan. *European-science*, 2(3), 959-967.
- Martínez, M. (2017). Elementos de un modelo de capacitación para desarrollar el talento humano. *Congreso de investigación en gestión del talento humano. Experiencias exitosas en Latinoamérica 2017*.
- Más, A., & Haber, A. (2013). Inteligencia Organizacional: Conceptos, Modelos y Metodologías. *Encontros Bibli*, 18(38), 1-18.
- Mora, G. (2018). Siglo XXI economía de la información: gestión del conocimiento y business intelligence, el camino a seguir hacia la competitividad. *Signos*, 10(2), 161-174.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Francia: Satillana.
- North, K., & Poschl, A. (2002). Intelligente Organisationen. Wie Ein Unternehmen Seinen IQ Berechnen Kann. Human Resource Managment. *Human Resource Managment*(4), 55-59.

- Pinto, M., & Gálvez, C. (1999). *Análisis documental de contenido*. México: Síntesis.
- Rajaei, Z., Daneshfard, K., Masoumi, Z., & Banihasemi, S. (2016). The effect of organizational intelligence on talent management, using structural equations. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(2), 464-476.
- Tobón, S., & Herrera, S. (2017). El Director Escolar desde el Enfoque Socioformativo. Estudio Documental Mediante la Cartografía Conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194.
- Tobón, S., González, L., Nambo, J., & Vázquez, J. (2015). La socioformación: Un estudio conceptual. *Paradigma*, 36(1), 7-29.
- Travica, B. (2015). Modeling Organizational intelligence: Nothing Googles Like Google. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(2), 1-18.