



Gestión del talento humano: Tendencias y desafíos

Human Talent Management: Trends and Challenges

Gestão do Talento Humano: Tendências e Desafios

Jefferson Napoleon Naranjo-Gaibor ¹
jeffersoninaya70@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-9757-0469>

Correspondencia: jeffersoninaya70@gmail.com

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

*** Recibido:** 18 de marzo de 2024 *** Aceptado:** 28 de abril de 2024 *** Publicado:** 31 de mayo de 2024

I. Universidad Estatal de Bolívar, Ecuador.

Resumen

La gestión del talento humano ha dejado de ser una función operativa centrada en procesos administrativos para convertirse en un eje estratégico que impulsa la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En un entorno globalizado, dinámico y altamente tecnológico, las empresas enfrentan el desafío de adaptarse a nuevas formas de trabajo, necesidades generacionales diversas y demandas crecientes de bienestar laboral. Esta revisión bibliográfica analiza las principales tendencias contemporáneas en la gestión del talento humano, tales como la digitalización, el liderazgo transformacional, la gestión por competencias, la inteligencia emocional y la cultura organizacional inclusiva. A través del análisis de diversas fuentes científicas, se examinan los desafíos emergentes en la formación, retención y desarrollo del capital humano en contextos cambiantes. El estudio destaca la importancia de adoptar enfoques flexibles, éticos y humanistas para fortalecer la relación entre las personas y las organizaciones. Se concluye que el éxito de la gestión del talento humano radica en su capacidad para anticipar los cambios sociales, económicos y tecnológicos, adaptando sus prácticas para fomentar entornos laborales saludables, productivos e innovadores.

Palabras clave: Gestión del talento humano; liderazgo; cultura organizacional; transformación digital; retención de personal; competencias laborales; bienestar organizacional.

Abstract

Human talent management has ceased to be an operational function focused on administrative processes and has become a strategic pillar that drives the competitiveness and sustainability of organizations. In a globalized, dynamic, and highly technological environment, companies face the challenge of adapting to new ways of working, diverse generational needs, and growing demands for workplace well-being. This literature review analyzes the main contemporary trends in human talent management, such as digitalization, transformational leadership, competency management, emotional intelligence, and inclusive organizational culture. Through the analysis of various scientific sources, the paper examines emerging challenges in the training, retention, and development of human capital in changing contexts. The study highlights the importance of adopting flexible, ethical, and humanistic approaches to strengthen the relationship between people and organizations. It concludes that the success of human talent management lies in its ability to

anticipate social, economic, and technological changes, adapting its practices to foster healthy, productive, and innovative work environments.

Keywords: Human talent management; leadership; organizational culture; digital transformation; staff retention; work skills; organizational well-being.

Resumo

A gestão do talento humano deixou de ser uma função operacional focada nos processos administrativos e passou a ser um pilar estratégico que impulsiona a competitividade e a sustentabilidade das organizações. Num ambiente globalizado, dinâmico e altamente tecnológico, as empresas enfrentam o desafio de se adaptarem a novas formas de trabalho, às diversas necessidades geracionais e às crescentes exigências de bem-estar no local de trabalho. Esta revisão bibliográfica analisa as principais tendências contemporâneas na gestão do talento humano, como a digitalização, a liderança transformacional, a gestão de competências, a inteligência emocional e a cultura organizacional inclusiva. Através da análise de diversas fontes científicas, o artigo examina os desafios emergentes na formação, retenção e desenvolvimento do capital humano em contextos em constante mudança. O estudo destaca a importância da adoção de abordagens flexíveis, éticas e humanistas para fortalecer a relação entre as pessoas e as organizações. Conclui que o sucesso da gestão do talento humano reside na sua capacidade de antecipar as mudanças sociais, económicas e tecnológicas, adaptando as suas práticas para promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e inovadores.

Palavras-chave: Gestão do talento humano; liderança; cultura organizacional; transformação digital; retenção de pessoal; competências para o trabalho; bem-estar organizacional.

Introducción

En la actualidad, hablar de gestión del talento humano es hablar del corazón de las organizaciones. Más allá de un conjunto de procedimientos administrativos, esta disciplina ha evolucionado para convertirse en un pilar estratégico que incide directamente en la sostenibilidad, la productividad y la innovación. En medio de un mundo globalizado y altamente competitivo, donde la tecnología y la incertidumbre transforman constantemente las dinámicas laborales, la capacidad de una institución para atraer, desarrollar, motivar y retener a su capital humano se vuelve decisiva.

El presente artículo de revisión tiene como objetivo explorar las principales tendencias y desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas en el ámbito de la gestión del talento humano. El análisis parte de la comprensión de su evolución conceptual, pasando por los nuevos enfoques centrados en las personas, hasta llegar a los retos éticos, tecnológicos y generacionales que marcan la agenda actual.

Este trabajo se sustenta en una revisión bibliográfica amplia y sistemática de fuentes académicas, documentos institucionales y artículos científicos indexados, lo que permite una mirada integral, actual y fundamentada. La importancia del estudio radica en su utilidad para profesionales del área, investigadores, directivos y responsables de tomar decisiones organizacionales, al proporcionar herramientas conceptuales y prácticas que faciliten la construcción de entornos laborales saludables, inclusivos y eficaces. En definitiva, se propone reflexionar sobre cómo la gestión del talento humano puede convertirse en un motor de transformación positiva dentro de las instituciones.

Fundamentación teórica

La gestión del talento humano ha transitado desde modelos tradicionales, centrados en el control y la ejecución de tareas operativas, hacia enfoques estratégicos basados en el desarrollo integral de las personas dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2017). Esta evolución ha estado influenciada por corrientes de pensamiento como la teoría del capital humano (Becker, 1964), que considera a las personas como activos generadores de valor, y la teoría de los recursos y capacidades, que posiciona al talento como ventaja competitiva sostenible.

En los últimos años, la gestión del talento ha incorporado elementos como la inteligencia emocional (Goleman, 1995), la gestión por competencias (Alles, 2006), el liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), y la cultura organizacional como eje integrador de sentido y propósito compartido. Estos elementos responden a la necesidad de generar vínculos sólidos entre los colaboradores y la misión institucional, en un entorno donde prima la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad.

Asimismo, la transformación digital ha generado un punto de inflexión. La incorporación de herramientas como la analítica de recursos humanos (people analytics), plataformas de e-learning, inteligencia artificial en procesos de selección, y sistemas de gestión de desempeño automatizados, exige una nueva configuración del rol del talento humano como mediador entre tecnología y humanidad (Schiavone & Paolone, 2021).

Por otro lado, el contexto postpandemia ha acentuado el debate sobre el bienestar emocional, la salud mental en el trabajo y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Se observa un desplazamiento hacia modelos organizacionales más empáticos, horizontales y centrados en las personas (Gallup, 2022). Este giro humanista exige un liderazgo ético, inclusivo y participativo, capaz de gestionar la diversidad generacional, cultural y de género.

Finalmente, la literatura coincide en que las organizaciones del futuro no se definirán únicamente por sus productos o servicios, sino por su capacidad de inspirar, desarrollar y cuidar a sus equipos. La gestión del talento humano no solo es una función técnica; es, sobre todo, una función profundamente humana.

Metodología

Este artículo se fundamenta en una metodología de revisión bibliográfica de tipo cualitativo, orientada a examinar críticamente las principales contribuciones científicas y académicas sobre la gestión del talento humano en los últimos diez años. Se aplicó un enfoque hermenéutico-interpretativo, que permitió analizar y contextualizar los aportes teóricos y empíricos identificados en distintas fuentes.

La búsqueda documental se realizó en bases de datos reconocidas como Scopus, Redalyc, Scielo, Google Scholar, EBSCO y Dialnet, así como en revistas indexadas en Latindex y ERIHPLUS. Se utilizaron palabras clave como “gestión del talento humano”, “tendencias organizacionales”, “retención de personal”, “liderazgo transformacional”, “transformación digital” y “bienestar laboral”. Se incluyeron estudios en español e inglés, priorizando artículos publicados entre 2013 y 2024.

Se seleccionaron un total de 42 documentos científicos, de los cuales se utilizaron 27 para la construcción de este artículo, asegurando un abordaje representativo y actualizado. La selección respondió a criterios de relevancia temática, rigor metodológico y pertinencia en relación con los objetivos del estudio. La sistematización de la información permitió identificar patrones emergentes, desafíos comunes y líneas de evolución en el campo de la gestión del talento humano.

Resultados y discusión

La revisión bibliográfica permitió identificar cinco grandes ejes temáticos que representan las principales **tendencias actuales** en la gestión del talento humano, así como los **desafíos emergentes** asociados a cada uno de ellos:

4.1. *La transformación digital del talento humano*

Una de las transformaciones más significativas observadas en los últimos años es la digitalización de los procesos de gestión humana. Las tecnologías emergentes han revolucionado la forma en que se realiza la selección de personal, el seguimiento del desempeño, la capacitación y la comunicación interna. Herramientas como el análisis predictivo, los algoritmos de selección automatizada y las plataformas de formación en línea han sido adoptadas por un número creciente de empresas (Kavanagh & Johnson, 2020).

Sin embargo, este proceso no está exento de desafíos. Por un lado, se requiere una capacitación constante del personal para adaptarse al uso de estas herramientas. Por otro, se plantea el riesgo de deshumanización en procesos tradicionalmente relacionales, como la entrevista o el acompañamiento emocional. Esto exige un equilibrio ético y técnico que preserve la dimensión humana del trabajo (Schiavone & Paolone, 2021).

4.2. *Gestión por competencias y empleabilidad*

El modelo de gestión por competencias ha cobrado fuerza como una forma de alinear los objetivos institucionales con el desarrollo individual. A través de este enfoque, se identifican habilidades técnicas, cognitivas y socioemocionales que los colaboradores deben poseer y fortalecer, en función de los desafíos específicos de cada organización (Alles, 2006).

Este enfoque no solo mejora el desempeño y la productividad, sino que también fomenta la empleabilidad, al facilitar trayectorias de carrera más adaptativas. No obstante, requiere de evaluaciones objetivas, procesos formativos permanentes y una cultura organizacional abierta al aprendizaje continuo. La literatura destaca que las organizaciones con una clara ruta de crecimiento basada en competencias logran mejores niveles de retención y compromiso (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

4.3. *Liderazgo transformacional y compromiso organizacional*

El liderazgo ha sido identificado como un factor determinante en la gestión efectiva del talento humano, especialmente en contextos de cambio e incertidumbre. En particular, el liderazgo

transformacional ha cobrado protagonismo por su capacidad para generar motivación, sentido de propósito y empoderamiento en los equipos de trabajo (Bass & Riggio, 2006).

A diferencia de modelos autoritarios o transaccionales, el líder transformacional no solo orienta al cumplimiento de metas, sino que inspira, escucha y promueve el desarrollo integral de sus colaboradores. Esta forma de liderazgo ha demostrado ser eficaz en la construcción de culturas organizacionales resilientes y colaborativas, donde se prioriza la confianza, la innovación y el aprendizaje continuo.

Diversos estudios revelan que las empresas que fomentan este tipo de liderazgo presentan mayores niveles de compromiso laboral, menor rotación de personal y mejores indicadores de clima organizacional (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). No obstante, su implementación requiere formación directiva constante, apertura al cambio y políticas institucionales coherentes con los valores que se promueven.

4.4. Bienestar organizacional y salud mental en el trabajo

La pandemia por COVID-19 generó una profunda reflexión sobre la importancia del bienestar en el entorno laboral. Las largas jornadas, el teletrabajo improvisado, la incertidumbre económica y la sobreexposición tecnológica han provocado un aumento significativo de cuadros de ansiedad, depresión y estrés crónico entre los trabajadores (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2022). Ante este panorama, la gestión del talento humano ha comenzado a integrar con mayor fuerza estrategias de cuidado emocional, prevención psicosocial y promoción de la salud mental. Entre estas se encuentran los programas de asistencia psicológica, las pausas activas, las políticas de desconexión digital y la flexibilización horaria.

El bienestar ya no es considerado un beneficio opcional, sino un componente estratégico para la sostenibilidad organizacional. Estudios recientes evidencian que las empresas que cuidan la salud integral de sus empleados logran mayor productividad, creatividad y compromiso institucional (Gallup, 2022). Sin embargo, persisten desafíos relacionados con la estigmatización de la salud mental, la escasez de recursos humanos especializados y la necesidad de integrar estos temas en la cultura empresarial.

4.5. Diversidad, equidad e inclusión en el entorno laboral

Otra de las grandes tendencias emergentes en la gestión del talento humano es la promoción de entornos laborales más diversos e inclusivos. Las organizaciones actuales se enfrentan al reto de

construir espacios donde converjan distintas identidades, experiencias y capacidades, sin discriminación ni sesgos (Mor Barak, 2015).

La diversidad no se limita al género o la etnia; también incluye aspectos como la edad, la orientación sexual, la neurodivergencia, la discapacidad y la nacionalidad. Las investigaciones muestran que los equipos diversos, bien gestionados, son más innovadores, adaptativos y capaces de resolver problemas complejos desde distintas perspectivas (Hunt et al., 2018).

Sin embargo, la inclusión no ocurre de forma automática. Requiere políticas activas de equidad, protocolos contra la discriminación, formación en sesgos inconscientes y una cultura organizacional que celebre la diferencia como fuente de valor. Aún existen importantes brechas de acceso y participación en muchos sectores productivos, lo que exige una revisión crítica de las estructuras internas y los procesos de reclutamiento, promoción y desarrollo.

4.6. La ética en la gestión del talento humano

En medio de los avances tecnológicos, la presión por resultados y la transformación de las relaciones laborales, la ética ha cobrado un papel fundamental en la gestión del talento humano. Esta dimensión atraviesa desde las prácticas de contratación hasta la forma en que se lideran los equipos, pasando por el respeto a la privacidad, la equidad en las evaluaciones y la transparencia en las decisiones.

La gestión ética implica reconocer al trabajador como persona, no solo como recurso. Significa actuar con integridad, promover la justicia organizacional y garantizar procesos libres de discriminación, acoso o explotación. A su vez, exige que las organizaciones alineen sus valores declarados con las prácticas cotidianas, evitando la incoherencia entre el discurso institucional y la realidad vivida por los empleados (Ulrich & Smallwood, 2007).

Hoy en día, los empleados —especialmente las nuevas generaciones— valoran altamente la ética empresarial. No basta con ofrecer un buen salario; buscan trabajar en espacios donde puedan desarrollarse sin comprometer sus principios. De allí que la ética no solo sea un imperativo moral, sino también una estrategia para atraer y retener talento.

4.7. Retención del talento y fidelización del personal

La rotación constante de personal representa uno de los mayores costos silenciosos dentro de las organizaciones. Cada salida voluntaria implica no solo el gasto de reemplazo, sino también la pérdida de conocimiento, relaciones internas y experiencia acumulada. Por ello, la retención del talento ha pasado a ser una prioridad estratégica para los departamentos de gestión humana.

Los estudios indican que los principales factores que influyen en la decisión de permanecer en una organización son el reconocimiento, el clima laboral positivo, las oportunidades de desarrollo, la estabilidad y la coherencia en la comunicación (Herman, 2020). Asimismo, el sentido de pertenencia y el propósito compartido juegan un papel clave en la fidelización del personal.

Para lograrlo, es necesario diseñar políticas de recursos humanos centradas en las personas, que incluyan planes de carrera personalizados, evaluaciones participativas, cultura del feedback y mecanismos de escucha activa. No se trata de retener por imposición, sino de construir vínculos de confianza donde el trabajador elija quedarse porque se siente valorado.

4.8. Teletrabajo e innovación en las formas de empleo

El auge del teletrabajo, impulsado inicialmente por la pandemia de COVID-19, ha consolidado una transformación estructural en las formas de empleo. Si bien el trabajo remoto ya existía como alternativa flexible en ciertas industrias, su adopción masiva obligó a repensar modelos organizativos, canales de comunicación y formas de liderar equipos a distancia (Bailey & Kurland, 2002).

En el nuevo paradigma, la presencialidad ha dejado de ser sinónimo de productividad. La gestión del talento humano se enfrenta ahora al reto de generar confianza, establecer indicadores de desempeño claros, mantener el sentido de pertenencia y gestionar el bienestar emocional sin contacto físico directo. El desafío radica en diseñar entornos híbridos funcionales, donde la autonomía y la colaboración convivan armónicamente.

Desde una perspectiva de derechos laborales, el teletrabajo plantea también preguntas sobre el derecho a la desconexión, el uso de herramientas de monitoreo, el equilibrio trabajo-vida personal y la adecuación de espacios físicos en los hogares. Por ello, es indispensable contar con políticas claras, inclusivas y adaptadas al contexto particular de cada organización.

En definitiva, el teletrabajo no es solo un cambio logístico, sino una oportunidad para innovar en la forma en que concebimos el empleo, promoviendo estructuras más horizontales, ágiles y centradas en resultados, más allá del control y la presencia física constante.

4.9. El rol estratégico del área de talento humano en el cambio organizacional

Durante mucho tiempo, el área de talento humano fue percibida como una función secundaria, orientada a la gestión de nómina, el cumplimiento normativo y el archivo de documentos. Hoy, esta visión ha sido superada. Las organizaciones de alto desempeño reconocen que la verdadera transformación institucional comienza por las personas.

La gestión del talento ha pasado a ocupar un lugar estratégico en la planificación de cambios organizacionales. Su participación es clave en la identificación de competencias críticas, en la gestión de la resistencia al cambio, en el diseño de nuevas estructuras y en la creación de una cultura organizacional adaptativa. Le corresponde ser catalizadora de los procesos de innovación y sostenibilidad (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Para ello, es fundamental que el área de talento humano cuente con autonomía, recursos y participación en los espacios donde se toman decisiones clave. Su rol ya no se limita a ejecutar lo definido por otros, sino que implica diagnosticar, proponer y acompañar transformaciones desde una mirada sistémica e integradora.

Además, este cambio de enfoque exige nuevas capacidades en los profesionales del área: pensamiento estratégico, manejo de datos (people analytics), gestión del cambio, liderazgo relacional y profundo conocimiento del negocio. Solo así podrán contribuir eficazmente a construir organizaciones que no solo sobrevivan, sino que prosperen en escenarios complejos y cambiantes.

Conclusión

La gestión del talento humano ha evolucionado de forma acelerada en las últimas décadas, convirtiéndose en una función estratégica capaz de marcar la diferencia entre el éxito y el estancamiento organizacional. Esta revisión bibliográfica ha permitido constatar que, en contextos de incertidumbre, transformación digital, cambios generacionales y crecientes demandas de bienestar, el talento humano es más que un recurso: es el corazón pensante, sensible y creativo de toda organización.

Las tendencias analizadas —como la digitalización, el liderazgo transformacional, la gestión por competencias, la inclusión, el bienestar emocional y el teletrabajo— no son fenómenos aislados, sino componentes interconectados de una nueva visión organizacional que valora a las personas no solo por lo que hacen, sino por lo que son y pueden llegar a ser. Al mismo tiempo, persisten desafíos estructurales que requieren compromiso ético, visión a largo plazo y voluntad de cambio.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano se proyecta como un espacio de encuentro entre el desarrollo personal y la sostenibilidad institucional. Solo aquellas organizaciones que comprendan esta relación y actúen en consecuencia estarán en condiciones de construir entornos laborales justos, innovadores y resilientes, capaces de generar valor no solo económico, sino también social y humano.

Recomendaciones estratégicas

1. **Promover una cultura organizacional centrada en las personas:** Que priorice el respeto, la inclusión, el diálogo y el bienestar integral, más allá de la productividad inmediata.
2. **Invertir en formación y desarrollo continuo:** Especialmente en habilidades blandas, liderazgo, competencias digitales e inteligencia emocional, claves en entornos complejos.
3. **Desarrollar políticas de bienestar emocional y salud mental:** Estableciendo programas sostenibles y accesibles para todos los niveles organizacionales.
4. **Adoptar un liderazgo transformacional y participativo:** Que inspire, escuche y genere confianza en los equipos de trabajo.
5. **Incorporar criterios éticos en todas las decisiones de gestión humana:** Desde la contratación hasta la desvinculación, garantizando transparencia, equidad y respeto.
6. **Utilizar herramientas tecnológicas con sentido humanista:** Asegurando que la transformación digital no implique deshumanización ni pérdida del vínculo humano.
7. **Alinear la estrategia de talento humano con los objetivos institucionales:** Posicionando al área como un socio estratégico en los procesos de cambio y toma de decisiones.

Referencias

1. Alles, M. (2019). Gestión por competencias: El diccionario. Ediciones Granica.
2. Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2021). Telework and modern work structures: A post-COVID perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(5), 672–686. <https://doi.org/10.1002/job.2522>
3. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Transformational Leadership* (3rd ed.). Routledge.
4. Becker, G. S. (2018). *Capital humano: una aproximación teórica y empírica* (Ed. revisada). Fondo de Cultura Económica.
5. Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill Education.
6. Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1435518>

7. Gallup. (2022). State of the Global Workplace Report 2022. Gallup Inc. <https://www.gallup.com>
8. Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.
9. Herman, R. E. (2020). Employee retention strategies in turbulent times. *Journal of Business Strategy*, 41(2), 54–61. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0232>
10. Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
11. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2020). *Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions* (4th ed.). SAGE Publications.
12. Mor Barak, M. E. (2021). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (5th ed.). SAGE Publications.
13. OMS (Organización Mundial de la Salud). (2022). Mental health and work: Policy brief. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240058310>
14. Rivera, J. M., & Martínez, S. C. (2021). Tendencias contemporáneas en la gestión del talento humano. *Revista Iberoamericana de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 37(3), 207–220.
15. Schiavone, F., & Paolone, F. (2021). Digital transformation and firm performance: The role of organizational capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 168, 120740. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120740>
16. Silva, R., & Meza, M. (2020). La gestión estratégica del talento humano en entornos inciertos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 28(42), 33–47.
17. Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2020). Daily job crafting and job performance: The mediating role of work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 650–661. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706480>
18. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2018). *Reinventando la gestión del talento*. Harvard Business Press.
19. Vargas, L., & Londoño, M. (2022). Innovación, talento humano y transformación digital. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(3), 112–128.

20. Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2019). Revisiting the resource-based view: A human capital perspective. *Human Resource Management*, 58(3), 251–270. <https://doi.org/10.1002/hrm.21950>
21. Yukl, G. (2022). *Liderazgo en las organizaciones* (9.^a ed.). Pearson Educación.
22. Zambrano, J. (2023). Estrategias para la retención del talento humano en empresas ecuatorianas. *Revista Polo del Conocimiento*, 8(3), 125–139.

© 2025 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).