

## Procedimientos para mejorar la formación y desarrollo de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador

Procedures to improve the training and development of the collaborators of the Fundación Manos Unidad por Ecuador

Procedimentos para melhorar o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores da Fundação Manos Unidad por Ecuador

**Silvia Maria Caicedo-Briones**

scaicedo1062@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-1889-0593>

Maestría en Gestión del Talento Humano, Instituto de Posgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

**Halder Yandry Loor-Zambrano**

halder.loor@utm.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2717-402X>

Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador..

### RESUMEN

El objetivo general del artículo de investigación fue analizar los procedimientos para mejorar la formación y desarrollo de los colaboradores de la Fundación Manos Unidas por Ecuador. Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación es de carácter cuantitativo, documental. El diseño no experimental: transeccional o transversal, de campo. El método inductivo; la población estuvo constituida por los 60 trabajadores de la Fundación, la muestra seleccionada al azar, con el único criterio de querer participar en la investigación, quedando conformada por un total de 50 personas. La técnica e recolección de datos fue la encuesta tipo cuestionario. Para el análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva. Resultados: el 60% de los trabajadores son femeninos; el 90% considera importante dar prioridad a los procedimientos de formación; el 96% manifestaron que están de acuerdo que los planes y programas mejoran la calidad de atención y el 86% consideran que los procedimientos de formación deben iniciar con un diagnóstico.

**Palabras clave:** formación, colaboradores, capacitación

### ABSTRACT

The general objective of the research article was to analyze the procedures to improve the training and development of the collaborators of the Fundación Manos Unidas por Ecuador. From the methodological point of view, this research is quantitative, documentary. Non-experimental design: cross-sectional or cross-sectional, field. The inductive method; the population was constituted by the 60 workers of the Foundation, the randomly selected sample, with the sole criterion of wanting to participate in the research, being made up of a total of 50 people. The technique and data collection was the questionnaire type survey. Descriptive statistics were used for data analysis. Results: 60% of the workers are female; 90% consider it important to give priority to training procedures; 96% stated that they agree that plans and programs improve the quality of care and 86% consider that training procedures should start with a diagnosis.

**Keywords:** formation, collaborators, training.

### RESUMO

O objetivo geral do artigo de pesquisa foi analisar os procedimentos para melhorar a formação e desenvolvimento dos colaboradores da Fundação Manos Unidas por Equador. Do ponto de vista metodológico, esta pesquisa é quantitativa, documental. Desenho não experimental: transversal ou transversal, campo. O método indutivo; a população foi constituída pelos 60 trabalhadores da Fundação, a amostra selecionada aleatoriamente, com o único critério de querer participar da pesquisa, sendo composta por um total de 50 pessoas. A técnica e a coleta de dados foi do tipo survey. A estatística descritiva foi utilizada para análise dos dados. Resultados: 60% dos trabalhadores são do sexo feminino; 90% consideram importante dar prioridade aos procedimentos de formação; 96% afirmaram concordar que os planos e programas melhoram a qualidade do atendimento e 86% consideram que os procedimentos de treinamento devem começar com um diagnóstico.

**Palavras-chave:** formação, colaboradores, treinamento

## Introducción

En el escenario actual de la economía mundial, producto del fenómeno de la globalización y de la competitividad de los mercados, la gestión de calidad se ha convertido en una de las condiciones indispensables para el éxito de cualquier organización o empresa a nivel global, sea esta tanto de la vertiente industrial como de servicios. De esta manera, (Camison , Cruz, & González, 2015, pág. 211) dicen que “el enfoque de Gestión de la Calidad se utiliza para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad.” En relación a estos planteamientos, la gestión de calidad se entiende como un proceso dirigido a la consecución de la calidad en el entorno empresarial u organizacional.

Asimismo, (Hernández, Barrios, & Martínez, 2018, pág. 180) señalan que “la gestión de calidad resulta hoy día una estrategia para impulsar la competitividad empresarial que permite, desde una perspectiva integral, observar la organización como un conjunto de procesos interrelacionados cuyo fin último es, entre otros, lograr la satisfacción del cliente.” De acuerdo con estos señalamientos, la gestión de calidad en las organizaciones busca apuntalar el éxito de la empresa a través del aseguramiento de la ejecución en todo el proceso de las condiciones que demanda la calidad exigida por el consumidor final o cliente, así como también se relaciona con la satisfacción de los mismos empleados con la labor que realizan.

En este sentido, (García, 2016) considera que se entiende que en toda organización debe existir el compromiso organizacional, reflejado en la lealtad de los empleados hacia la organización donde laboran; cuando los colaboradores sienten inconformidad con la institución, son más propensos a renunciar a su trabajo. Es por esto que las organizaciones deben trabajar en fidelizar y lograr que sus empleados y clientes sean leales a ella. Para ello, un aspecto importante es el conocimiento de los colaboradores, porque ellos al desempeñar sus funciones adecuadamente promueven la ejecución exitosa de la estrategia de la organización y esto pasa por la formación de los colaboradores.

Desde estas mismas ideas, (Barrios, Olivero, & Figueroa, 2020) considera que los empleados, los colaboradores, el talento humano, son el mayor activo de una empresa e invertir en educación como método para estimular el talento es vital para un crecimiento y éxito empresarial sostenible. Las empresas pasan por largos y complejos procesos para reclutar y contratar personal cualificado y adecuado, pero a menudo el énfasis en preocuparse por los empleados se detiene aquí. Según varios estudios, las empresas que participaron en programas de formación y desarrollo de la carrera profesional de la plantilla de empleados, fueron testigos del aumento de la productividad y rentabilidad, en comparación con otras organizaciones que no ofrecieron medios de aprendizaje a sus trabajadores. La capacitación y el desarrollo profesional mediante planes de formación de los empleados fomentan el compromiso de los trabajadores, que es fundamental para el rendimiento productivo y económico de cualquier empresa.

La formación y el desarrollo de los empleados, para (Attadia, Prates, Melenchon, Da Silva, & Altafin, 2019) son términos que con frecuencia se usan indistintamente en todos los sectores, y abarca diferentes prácticas para el aprendizaje, entrenamiento y cualificación de los empleados. Existen diferentes métodos de formación que las empresas pueden promover entre los trabajadores. Estos pueden ser planes de formación mediante programas académicos superiores como masters, cursos y cápsulas de aprendizaje sobre temas específicos que la empresa haya detectado que debe promover para mejorar su funcionamiento.

En un mundo en el que los mercados, tecnología, productos, entre otros, cambian constantemente (Marulanda, López, & Cruz, 2018) consideran que, es fundamental invitar a las organizaciones a crear

o fortalecer los diferentes programas de formación y desarrollo, entendiéndola como una necesidad para el éxito de estas. Lo anterior permitirá tener una respuesta positiva en la productividad de los líderes y el equipo que lo sigue, comprendiendo este como un recurso único en las organizaciones, quienes tendrán conocimientos actualizados, siendo este un factor muy importante en la motivación de los colaboradores.

Además, uno de los grandes retos que las organizaciones modernas presentan además de suplir las necesidades económicas de los empleados, es suplir aspectos relacionados con las emociones del trabajador teniendo en cuenta sus necesidades, expectativas, conocimientos e incluso a sus familias, buscando así la permanencia del colaborador en la compañía lo cual a la vez minimiza la rotación de personal y los gastos administrativos que se dan en procesos de selección y capacitación de personal nuevo.

Contar con profesionales, personal que labora en la organización altamente capacitados, resulta ser una gran ventaja competitiva en las organizaciones, por eso es importante entender el concepto de capacitación como un proceso educativo que puede ser aplicado a corto plazo, de manera organizada y sistemática, por medio del cual se adquieren conocimientos, desarrollando competencias y habilidades con relación a los objetivos definidos de una organización (Angulo, 2017).

Cuando una organización invierte en capacitación para la formación y desarrollo de sus líderes, espera que con esta se logren aumentar los conocimientos de uno o varios temas, mejorando las habilidades y las destrezas de cada uno; continuar desarrollando y en algunos casos.

Es importante que las organizaciones realicen un diagnóstico de la capacitación o formación que desean impartir, en donde puedan identificar cuáles son las falencias, priorizarlas y así, determinar que contenidos, quien, cuando y para que se dictara la capacitación, esta puede ser la manera más acertada para llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que el líder garantice la implementación de los conocimientos aprendidos, para ello, es importante que al finalizar los módulos de capacitación exista una evaluación con el fin de determinar que lo visto quedo interiorizado de manera clara (Espinosa, 2018).

Algunas organizaciones, según (Marín & Placencia, 2017) optan por tener su propio equipo de formación, lo que los lleva a crear universidades corporativas, las cuales cada vez toman mayor fuerza, debido a que constantemente se requiere estar capacitando a los líderes en diferentes temas. Hoy en día, existen organizaciones que después de realizar un análisis financiero, validación de necesidades de la organización y de los beneficios que conlleva tener líderes altamente capacitados, han creado su propia universidad corporativa, algunas de manera virtual y otras de manera presencial

Si las organizaciones logran aprovechar el tiempo de capacitación, brindando posibilidades de formación constante o incluso permanente, y con acceso en el momento indicado, encontrarán una herramienta para la generación de estrategias, logrando potenciar sus recursos humanos y generando ventajas competitivas (Armas, Llanos, & Traverso, 2017)

Algunas investigaciones realizadas han abordado esta situación, tal es el caso de (Luna & De la Hoz, 2021) realizaron una investigación denominada: “Gestión del conocimiento y la necesidad de cualificación efectiva de los colaboradores del sistema empresarial” y observó la necesidad imperante de capacitación de los colaboradores, por lo cual se propuso un plan de capacitación-formación que se sustenta desde las reflexiones empíricas de los propios trabajadores para suplir las necesidades focalizadas en virtud de gestionar el conocimiento desde el interior de la organización para propiciar un direccionamiento renovado que le permita prestar sus servicios logísticos con calidad, generándoles sostenibilidad económica y permanencia en el mercado, siendo esto su ventaja competitiva o el efecto diferenciador al cual aspiran.

Por otro lado, (Armas, Llanos, & Traverso, 2017) analizan los procedimientos de formación mediante un levantamiento de las condiciones laborales en las cuales ejecutan las tareas, teniendo presente que las capacitaciones deben empezar por los puestos claves de la organización, con la percepción de fortalecer la doctrina en las innovaciones provenientes del entorno; Para el reconociendo de aquellas necesidades se debe poner atención a todos los inconvenientes que existen en la empresa debido a la ocurrencia de sucesos inesperados, disminución en el rendimiento y ausentismo del trabajador, es decir un análisis completo del ambiente laboral para conocer las deficiencias que perjudica al desenvolvimiento del trabajador por ende su repercusión a la empresa.

Así mismo, (Montoya & Boyero, 2016) realizaron un análisis para el direccionamiento estratégico con un plan establecido para el trabajador donde proyectan acciones concretas en las cuales se fijarán objetivos de formación, generando parámetros que ayuden a favorecer las competencias específicas y la adquisición de entendimiento en la ejecución de tareas predeterminadas estimando la idea de aumentar su categoría de empeño un tiempo menor al estimado.

Ahora bien, existen organizaciones, destinadas a ofrecer apoyo, tal es el caso de Manos unidas por Ecuador destinada a ofrecer ayuda integral entre personas necesitadas, desde niños, jóvenes hasta adultos mayores la formación y capacitación laboral a los colaboradores de esta organización incidiría favorablemente en el aprendizaje, a través de propuestas, enfoques y procedimientos que permitan gestionar su adiestramiento con el propósito de generar el aprendizaje necesario para formar y desarrollar capacidades que les permita atender con calidad a las personas en condición de vulnerabilidad, optimizando la eficacia en sus actividades, considerando que estas condiciones garantizarán no solo el éxito organizacional, sino al enriquecimiento de su personal y la motivación, implícita en los resultados positivos de su actividad y crecimiento personal.

Por último, es importante considerar que los procedimientos generales según (Angulo, 2017) para la formación y el desarrollo de l personal en cualquier organización comprenden los siguientes elementos:

- **Análisis de las necesidades formativas:** La primera etapa consiste en establecer un punto de partida, analizando los conocimientos actuales del empleado y listando las necesidades formativas detectadas. De este modo, se consigue que los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades que sean útiles dentro de su puesto actual o futuro. Lo habitual es que el propósito de la formación esté relacionado con los objetivos de la empresa. Para ello, normalmente, hay que repasar la estrategia y objetivos de esta.
- **Determinación de objetivos de aprendizaje** En el siguiente paso, hay que convertir las necesidades de formación en objetivos de aprendizaje. Un objetivo formativo debe constar de tres elementos: ser específico, estar relacionado con un comportamiento eficaz y ser medible. De esta manera, los objetivos ayudan a crear una formación eficaz y destinada a mejorar las habilidades de los trabajadores.
- **Definición del método y diseño del contenido:** Es momento de tomar decisiones sobre el material de capacitación, el método de enseñanza y las actividades que se van a llevar a cabo. Esto, normalmente, lo hace un proveedor o formador externo e, idealmente, también se cuenta con la participación del alumnado. En esta fase también se suelen determinar las técnicas a emplear, el ritmo de aprendizaje, el lugar en el que se va a celebrar y muchos otros factores importantes.
- **Monitorización y formación:** La última fase del proceso de aprendizaje es el seguimiento y la evaluación. En este momento, se analizan los objetivos de aprendizaje y se comparan con los

resultados obtenidos para medir la eficacia de la formación. También puede ser un buen momento para medir el ROI de la formación; es decir, el retorno económico generado.

Partiendo de lo anterior, el objetivo de este artículo es analizar los procedimientos para mejorar la formación y desarrollo de los colaboradores de la Fundación Manos Unidas por Ecuador.

## **Metodología**

### **Tipo de estudio**

El presente trabajo es de carácter cuantitativo, de acuerdo con (Hernández & Baptista., 2014) es porque busca describir la realidad objetivamente empleando para ello el método científico. Por otra parte, la investigación documental según, (Baena, 2017) consiste en la selección y compilación de información a través de la lectura y crítica de documentos y materiales bibliográficos, bibliotecas, bibliotecas de periódicos, centros de documentación e información, (p. 65). El diseño de la investigación que se utilizó fue no experimental: transeccional o transversal, de campo, en la búsqueda de dar respuesta

### **Método**

El método que se empleó en esta indagación fue el inductivo, según (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Siguiendo los principios de este método se pueden construir generalizaciones con miras a ampliar el conocimiento sobre los procedimientos para mejorar la formación y desarrollo de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador.

### **Población y Muestra**

La población en una investigación, en palabras de (Palella & Martins, 2004) es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones (p. 105). La población en esta investigación estuvo constituida por los 60 colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador.

En relación con la muestra (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) la definen como: “un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación y se dirige a sujetos específicos seleccionados por las particularidades del estudio, información de que se dispone” (p. 241). Tomando en consideración esta premisa, la muestra: fue seleccionada al azar, siendo el único criterio el deseo de formar parte de este estudio, quedando constituida por 50 colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

La técnica que se usó en esta investigación es la encuesta, el instrumento que se empleó para la recolección de la información de las encuestas fue el cuestionario cuyo diseño y elaboración es propia del investigador. Los ítems que componen el instrumento, se contestan de manera cerrada.

## Técnica de análisis de datos

El método de análisis utilizado es el estadístico descriptivo (Andrade, Domínguez, Domínguez, & et al, 2014) lo que permitió interpretar de mejor manera los resultados de la investigación que surgieron de la tabulación de datos mediante el programa estadístico Statistical Product and Service Solutions (SPSS) versión 21 que se manifiesta en tablas de distribución de frecuencias.

## Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos, después de aplicar el instrumento de recolección de datos. De esta manera en relación a las respuestas de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador según: ¿Es usted de sexo masculino o femenino? Los resultados muestran de manera franca que la proporción de colaboradores según esta variable en su mayoría son del sexo femenino siendo así el 62% y un 38 % del personal es masculino. (Ver Tabla 1).

**Tabla 1. Distribución frecuencial de los encuestados de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador, en relación a la variable sexo**

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Masculino	19	38
Femenino	31	62
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la Fundación Manos Unidas por Ecuador

Con respecto a la interrogante realizada a los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador según: ¿Cuál es su función dentro de la institución? Los datos obtenidos reflejan que el 66% de los colaboradores realizan funciones de índole administrativa; el 24% es personal asistencial y un 10% esta repartido en otras variadas funciones (Ver tabla 2).

**Tabla 2. Distribución frecuencial de los encuestados de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador, en relación a la variable funciones dentro de la institución**

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Personal administrativo	33	66
Personal asistencial	12	24
Otros	5	10
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: instrumento aplicado al personal de la fundación manos unidas por ecuador

En cuanto a la consulta realizada a los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador según: ¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado? Se observa que después de realizar el proceso de recolección de datos el 2% responde totalmente en desacuerdo; 8% ni de acuerdo/ni en desacuerdo; 48% señaló de acuerdo y 42% consideró la opción totalmente de acuerdo. Se evidencia que si se suman las alternativas con el mayor porcentaje el 90% de los entrevistados consideran que debe ser prioridad los procesos de capacitación de los colaboradores, esto favorece la calidad en los procesos de atención de las personas vulnerables que acuden a este centro (Ver tabla 3)

**Tabla 3. Distribución frecuencial de los encuestados de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador en cuanto a: ¿Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?**

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	2
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	4	8
De acuerdo	24	48
Totalmente de acuerdo	21	42
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la Fundación Manos Unidas por Ecuador

Respecto a la pregunta realizada a los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador según: ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de atención a los usuarios? Se tiene que del total de 50 colaboradores encuestados que participaron en el estudio, el 60% manifestó estar Totalmente de acuerdo en relación a que los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de atención a los usuarios, el 36% opinó estar De acuerdo; un 2% indicó Ni de acuerdo/ni en desacuerdo y otro 2% dijo estar totalmente en desacuerdo con la formación para mejorar la calidad del trabajo (Ver tabla 4).

**Tabla 4. Distribución frecuencial de los encuestados de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador en cuanto a: ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de atención a los usuarios?**

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	2
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	1	2
De acuerdo	18	36
Totalmente de acuerdo	30	60
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la Fundación Manos Unidas por Ecuador

En lo tocante a la interpelación formulada a los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador respecto a: ¿Considera que el diagnóstico de las necesidades de formación es el punto principal para un proceso de capacitación? Del total de 50 trabajadores encuestados que participaron en el estudio, el 48% manifestó estar Totalmente de acuerdo sobre que el diagnóstico de las necesidades de formación es el punto principal para un proceso de capacitación, el 38% opinó estar De acuerdo, un 10% dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 2% indicó estar en desacuerdo y otro 2% escogió la alternativa totalmente que el diagnóstico de las necesidades de formación es el punto principal para un proceso de capacitación (Ver tabla5).

**Tabla 5. Distribución frecuencial de los encuestados de los colaboradores de la Fundación Manos Unidad por Ecuador en cuanto a: ¿Considera que el diagnóstico de las necesidades de formación es el punto principal para un proceso de capacitación?**

Alternativas	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	1	2
En desacuerdo	1	2
Ni de acuerdo/ni en desacuerdo	5	10
De acuerdo	19	38
Totalmente de acuerdo	24	48
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Fuente: Instrumento aplicado al personal de la Fundación Manos Unidas por Ecuador

## Discusión

Los resultados de esta investigación en relación a la importancia que se le da a la capacitación en las empresas difieren de los hallazgos de (Fajčíková, Fejfarová, & y Urbancová, 2016) quienes encontraron que alrededor de la mitad de las organizaciones analizadas no cuentan con una estrategia de gestión de su talento además de que no lo consideran importante; y aunque sí entrenan a su personal, solo el 40% de ellas evalúa su eficacia.

Por su parte, los resultados de esta investigación en relación a que los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de atención a los usuarios, concuerdan (Agrawal, Narkhede, & Khan, 2018) quienes plantean que la formación es utilizada para mejorar el rendimiento de los empleados y (Rivero & Dabos, 2017) llegan a la conclusión que en las entidades de salud analizadas, el personal participa en la detección de necesidades de capacitación, las capacitaciones que se realizan hacen parte de un proceso articulado a los objetivos de la organización, el conocimiento y desempeño adquirido en las capacitaciones son evaluados, y el personal del área de talento humano realiza el seguimiento a este proceso.

## Conclusiones

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El propósito es orientar los mejores recursos para obtener el mejor producto final o el más alto nivel de servicio efectivamente prestado. Esto significa contar, en la dotación, con empleados formados adecuadamente para responder a las necesidades de la organización y de la población objetivo.

La formación del personal debe proyectarse según los planes que la organización tiene para su propio negocio y para sus empleados y las iniciativas personales deben acomodarse a esos intereses y prioridades., tal como se evidenció en los resultados. Para una gran parte del personal, el término capacitación se aplica a la acción de cubrir necesidades específicas de la compañía, según el puesto que ocupen y es una formación de tipo instrumental. Sin embargo, en este caso se trata de formas además en habilidades y destrezas para el trabajo con grupos vulnerables.

Finalmente, la organización prestará efectivamente un servicio de valor agregado, en la medida que se desarrolle en un ambiente con una clara tendencia a la formalización de herramientas generales y específicas de mediano y largo plazo sustentadas tanto en el diagnóstico de su personal, como en el requerimiento de los objetivos de la fundación. Solamente un buen enfoque general permitirá que recursos humanos se constituyan en un elemento crítico de diferenciación en el mercado.

## Referencias Bibliográficas

- Agrawal, P., Narkhede, A., & Khan, A. (2018). An Exploration of Role of Human Resource Practices in Sales Department. *Helix*. Vol. 8(6). DOI 10.29042/2018-4223-4225. <http://helix.dnares.in/wp-content/uploads/2018/11/4223-4225.pdf>, pp.4223-4225.
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*. Vol. 17 Núm. 1. DOI: <https://doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/753>, pp.53–70.
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Samborondón - Ecuador: Universidad ECOTEC. ISBN 978-9942-960-29-0. pp.139. <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>.
- Attadia, L., Prates, G., Melenchon, C., Da Silva, P., & Altafin, R. (2019). Educación corporativa: Análisis del índice de contribuciones y desarrollo de competencias organizacionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87). Bogotá. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2443>. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2443>, pp.43–57.
- Barrios, K., Olivero, E., & Figueroa, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2). La Serena. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>.

[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000200055](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200055), pp.55-62.

Camison , C., Cruz, S., & González, T. (2015). *Gestión de la Calidad, conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid. España: Pearson Educación. Prentice Hall. Madrid. España.

Espinosa, Y. (2018). Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la dirección de obras públicas del GAD municipal del cantón Pastaza, periodo 2017. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Ecuador. Trabajo de Titulación*.  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10272/1/12T01269.pdf>, pp.61.

Fajčíková, A., Fejfarová, M., & y Urbancová, H. (2016). *Employee development by talent management implementation*. Faculty of Economics & Administration of University of Pardubice.

García, I. (2016). El buen gestor del talento humano: Retos y necesidades de capacitación. *Debates IESA. Vol. XXI. Núm. 1*. <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2016-1-garciamarin.pdf>, pp.38-41.

Hernández, F., & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación (6ta edición)*. México.

Hernández, H., Barrios, I., & Martínez, D. (2018). Gestion de la Calidad: Elemento Clave para el Desarrollo de las Organizaciones. *Revistas Criterio ilibre. Vol.16. Núm 28. Bogotá. Colombia.*, pp.179-195.

Luna, I., & De la Hoz, A. (2021). Gestión del conocimiento y la necesidad de cualificación efectiva de los colaboradores del sistema empresarial. *Revista Mundo Financiero. Vol. 2. Núm. 4*.  
<https://mundofinanciero.indecasar.org/revista/index.php/munfin/article/view/32>, pp.43-56.

Marín, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico [online], vol.17, n.4. ISSN 1727-558X*.  
<http://dx.doi.org/https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558x2017000400008&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1727-558x2017000400008&script=sci_abstract), pp.42-52.

Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. (245-252, Ed.) *Información Tecnológica [online] vol.29, n.6. ISSN 0718-0764*.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000600245>, pp.245-252.

Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica Visión del Futuro; vol. 20, núm. 2. Universidad Nacional de Misiones*.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3579/357947335001/html/index.html>, pp. 1-20.

Palella, A., & Martins, C. (2004). *Modalidades de Investigación. Argentina: Editorial UTEHA.* .  
Argentina:: Editorial Humanistas.

Rivero, A., & Dabos, G. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales. Volume 33, Issue 142.*  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300013>, pp. 39-51.