

Artículo original

El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización



The training process. Challenges to achieve superior results in an organization

O processo de treinamento. Desafios para alcançar resultados superiores em uma organização

Katia Pérez Morejón¹  0009-0000-0609-566X  secretaria@conchita.alinet.cu

Deysi Alfonso Porraspita²  0000-0001-8914-9482  deysialfonso@upr.edu.cu

¹ Fábrica de Conservas y Vegetales "La Conchita". Pinar del Río, Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 18/05/2023

Aprobado: 24/06/2023

RESUMEN

Los cambios que ocurren en el entorno empresarial, influenciados por factores como la innovación, el desarrollo de la información y las comunicaciones, los valores culturales, el medioambiente, entre otros, constituyen elementos esenciales a la hora de gestionar la capacitación de los recursos humanos en una organización. Estas transformaciones exigen que se cuente con personal preparado, capaz de generar soluciones innovadoras y estratégicas, de ahí que es interesante analizar si realmente la capacitación genera un impacto y con ello una modificación del desempeño a todos los niveles organizacionales, estableciendo retos que aporten al fortalecimiento de todos los intereses que confluyen en la organización. En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo: Identificar los retos para lograr resultados superiores mediante el proceso de capacitación. Concluyendo que la capacitación debe ser considerada el centro de la actividad productiva, que es un proceso que debe ser gestionado en aras de mejorar el desempeño a través del impulso y fortalecimiento de competencias.

Palabras clave: capacitación; proceso de capacitación; resultados; competencias.

ABSTRACT

The changes occurring in the business environment, influenced by factors such as innovation, the development of information and communications, cultural values, the environment, among others, are essential elements when it comes to managing the training of human resources in an organization. These transformations require prepared personnel, capable of generating innovative and strategic solutions, hence it is interesting to analyze whether training really generates an impact and thus a change in performance at all organizational levels, establishing challenges that contribute to the strengthening of all the interests that converge in the organization. In this sense, the objective of this article is to identify the challenges to achieve superior results through the training process. Concluding that training should be considered the center of productive activity, that it is a process that should be managed in order to improve performance through the promotion and strengthening of competencies.

Keywords: training; training process; results; competencies.

RESUMO

As mudanças que ocorrem no ambiente empresarial, influenciadas por fatores como a inovação, o desenvolvimento da informação e comunicação, os valores culturais, o ambiente, entre outros, constituem elementos essenciais quando se trata de gerir a formação de recursos humanos numa organização. Essas transformações exigem que haja pessoal capacitado, capaz de gerar soluções inovadoras e estratégicas, por isso é interessante analisar se o treinamento realmente gera impacto e com ele uma mudança de atuação em todos os níveis organizacionais, estabelecendo desafios que contribuam para o fortalecimento de todos os interesses que se reúnem na organização. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo: Identificar os desafios para alcançar resultados superiores por meio do processo de treinamento. Concluindo que a formação deve ser considerada o centro da atividade produtiva, sendo este um processo que deve ser gerido de forma a melhorar o desempenho através da promoção e reforço de competências.

Palavras-chave: treinamento; processo de treinamento; resultados; competências.

INTRODUCCIÓN

El ritmo de cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos, ambientales, demográficos y legales, genera en las organizaciones y en los individuos la necesidad imperiosa de cambiar para mantenerse actualizados. En este contexto, el aprendizaje organizacional requiere cada vez mayor relevancia y esto presenta un gran desafío, en términos de continuidad empresarial y resiliencia organizativa.

El aprendizaje no ocurre de forma aislada. Hace falta entender las tendencias sociales, técnicas, económicas, políticas, medioambientales, legales y demográficas que dan forma a las organizaciones.

Se plantea que, es el proceso formativo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, debe ser proactiva y creativa, de forma tal que precise innovación en su gestión. Sobre el concepto de capacitación en las organizaciones, López Montalvo et al. (2021) coinciden en que la capacitación se refiere al acto de aumentar el conocimiento y habilidad de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo. La capacitación debe ser considerada como una inversión y no un gasto.

Al referirse al proceso de capacitación, Susomrith et al. (2019) indican que la capacitación es un proceso a corto plazo y una inversión a largo plazo; los planes de capacitación bien ejecutados aumentan el conocimiento, sus competencias y su desempeño laboral, lo que permite elevar la calidad y la productividad de la organización. Indican que hay una relación positiva entre la capacitación y el desempeño, mostrando que mientras las capacitaciones sean constantes, hacen que la calidad del trabajo sea más eficiente y se consiga la mejora de las actividades del desempeño en la entidad. Se coincide con Lira García y Brunett Zarza (2021), en el énfasis dado a la necesidad de evaluar la calidad de la capacitación y la transformación de la cualidad del trabajador en su desempeño.

Sobre la importancia de examinar el impacto de la capacitación en las funciones laborales de los trabajadores, se considera que resulta una de las principales fuentes de bienestar para las personas que trabajan en la organización y tiene su impacto en la productividad y en el ambiente laboral.

Se concuerda con la idea de Ortiz Gutiérrez et al. (2021), al esbozar que la evaluación del impacto de la capacitación para la organización permite establecer la utilidad de la misma durante su

ejecución, definir las orientaciones y el seguimiento que debe darse a la capacitación y mejorar la calidad de las acciones futuras. Atendiendo a lo anterior, se plantea que conocer con claridad el impacto de la capacitación demanda una apropiada selección y la valoración frecuente de información, la calidad de la calificación de los resultados y la regularidad de los efectos, la calidad de variables e indicadores seleccionados en correspondencia con el sector o rama a que pertenece la organización y la calidad de la síntesis y el análisis sistémico.

La investigación es conveniente ya que con el desarrollo de la misma se pretende identificar los retos para lograr resultados superiores mediante el proceso de capacitación, los que se tornan esenciales para evaluar la transformación causada en el desempeño individual, colectivo, organizacional y social como instrumento para tomar decisiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

El análisis parte del método histórico-lógico que proporcionó el camino a seguir para el análisis bibliográfico, los antecedentes, fundamentos teóricos, etapas y tendencias fundamentales en el proceso de Gestión de la Capacitación en el contexto nacional e internacional, además de la fundamentación teórica de los aspectos más importantes para medir su impacto en la organización mediante un sistema de indicadores, organizados e integrados.

Se utilizó el método sistémico estructural que permitió estudiar el problema y el objeto atendiendo a sus componentes y a los nexos que se establecen entre ellos, determinando así su estructura y dinámica.

El método de medición se empleó para obtener la información primaria del estado actual del proceso de capacitación en la literatura.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Bases teóricas metodológicas del proceso de capacitación

Sobre la capacitación, Werther et al. (2014) revelan que se orienta al aumento del conocimiento y destreza del trabajador para el desempeño de determinado puesto de trabajo. Estos autores enfatizan en la finalidad de la capacitación como ayuda a los empleados en aras de alcanzar los objetivos de la empresa y adquirir competencias al proporcionarles la posibilidad de alcanzar

conocimientos y fortalecer sus competencias a través del aprendizaje. Estas competencias les permitirán enfrentar el dinámico mundo empresarial, en medio de los constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales que se producen. Se coincide en que la capacitación es el proceso que está dirigido al desarrollo, profundización y actualización de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, con un carácter formativo, permanente, sistémico, flexible, contextualizado, dirigido, diferenciado y transcurre durante el desempeño laboral.

Labrador Machín et al. (2019) concuerdan en que la capacitación para la gestión implica establecer una serie de estrategias y acciones donde los conocimientos teóricos constituyan una guía para la acción y no un conjunto de teorías vacías. De ahí que los conocimientos sean generados por la interacción entre los participantes, el coordinador-educador y los elementos de la realidad que se tratan de abordar en aras de su transformación. En este contexto, es evidente el carácter proactivo de la gestión de la capacitación, se coincide en que la gestión de la capacitación implica diagnosticar la necesidad de aprendizaje, planificar y diseñar la respuesta de capacitación, conducir y facilitar el proceso y evaluar los resultados alcanzados.

Bohórquez et al. (2020) consideran que la capacitación es motivadora y adquiere hoy mayor importancia para el éxito de las organizaciones al desempeñar una función esencial en el sustento y el refuerzo de ella, por lo que se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias; además, la tecnología en rápido cambio requiere del hombre un mejoramiento continuo de sus conocimientos, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

Tendencias del proceso de gestión de la capacitación

Chiavenato (2021) muestra que la capacitación de personal es de suma importancia en una empresa porque garantiza el desarrollo del talento humano para poder maximizar la efectividad en los procedimientos y obtener buenos resultados en el desempeño de los colaboradores de una empresa. Este autor enfatiza en variables clave del proceso de capacitación y, sobre todo, en la necesaria optimización de los recursos empleados en este proceso para que se constituya en un real espacio de transformación y aportación de competencias.

En apartados anteriores, se describe la detección de las necesidades de capacitación, es decir, la realización de un diagnóstico de manera preliminar como el paso para identificar la necesidad. Como

se ha planteado, es determinante en este paso la definición de los instrumentos y técnicas a aplicar de forma tal que se puedan obtener los insumos necesarios para planificar las acciones a realizar.

Importancia esencial requiere la concepción del programa de capacitación para tener en cuenta las necesidades. Aquí es importante contar con diversas alternativas para conformar el programa final, en función de las hipótesis a cumplir, basado en la flexibilidad. El programa de capacitación se pone en práctica durante la implementación y realización del mismo. Finalmente se pasa a la evaluación del resultado, en la que se valoran los resultados obtenidos durante el proceso de capacitación a todos los niveles.

Lo descrito hasta aquí indica la necesaria organización del proceso de capacitación. En este sentido, García Peñalvo et al. (2020), armonizan los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar con un programa de capacitación donde se destaquen los siguientes aspectos: detectar las necesidades de capacitación, conocida esta etapa también como diagnóstico; determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo; en esta etapa, también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación, diseño de los contenidos de programas y principios a considerar durante la impartición de la misma, la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y la evaluación que puede ser. Lo anterior se considera relevante ya que constituyen referentes obligados para garantizar la calidad de la capacitación y con ello la transformación y las competencias deseadas.

Desempeño individual, organizacional y social

Para realizar este análisis, se parte de lo referido por Chagray Ameriet et al. (2020), que indican que el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, funcionando la persona con una gran labor y satisfacción laboral.

Valiente et al. (2020) refieren que el cuerpo de conocimientos de esta área del saber y la práctica profesional se nutren fundamentalmente de las teorías y los modelos de intervención que estudian el comportamiento organizacional en el mundo del trabajo y las organizaciones. Estos referentes se distinguen por sus diferentes énfasis en la vinculación de la gestión por competencias y su impacto en el desempeño de la entidad.

Sobre el desempeño organizacional, Vecino Rondán et al. (2020, p. 256) afirman: "reconoce la percepción de los trabajadores, donde está precisamente la consideración de la subjetividad de lo

intangibles, así como, se hace necesario aumentar la productividad, lo que se puede traducir en la generación de ventajas competitivas sostenibles".

Se conviene en que la cultura organizacional es una construcción colectiva determinada por la acción social. De esta forma, la identidad y pertenencia a la organización llevan al hombre de la organización a creer y tener un comportamiento similar al de otros miembros y que han consolidado en el tiempo.

Bernal González et al. (2020, p. 216) plantean que el desempeño organizacional consiste en la capacidad de adquirir y procesar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro de las metas organizacionales. La importancia de su estudio radica básicamente en la oportunidad de mejora que brinda a los tomadores de decisiones, al determinar si las acciones implementadas están generando los resultados deseados.

En este análisis, es importante lo relacionado con el desempeño social de la organización y su relación con el proceso de capacitación de los empleados en términos de resultados, en lo que se coincide con Peña Rivas y Villón Perero (2018), que relacionan aspectos como la configuración de principios de responsabilidad social, los procesos de respuesta a los requerimientos sociales, las políticas, programas y resultados tangibles que reflejan las relaciones de la entidad con la sociedad, ya que esto se establece como una herramienta o guía para administrar los recursos con que cuenta una sociedad para satisfacer las necesidades y crea, a su vez, la oportunidad, a la comunidad en su conjunto, de mejorar la calidad de vida del presente, sin afectar a las futuras generaciones.

Proceso de aprendizaje y su impacto en la organización

El aprendizaje es el proceso mediante el cual el ser humano adquiere habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores necesarios para su desarrollo personal.

Los estilos de aprendizajes son características y peculiaridades de un ser humano que aluden a la forma en que se apropia del conocimiento en el grado cognitivo, así como social, según los contextos en que se desenvuelve. Estas cualidades son expresadas a través de la personalidad, comportamiento de cada individuo que se establece a lo largo de su desarrollo (Espinar Álava & Viguera Moreno, 2020, p. 5).

Díaz Leyva y Marrero Fornari (2021, p. 35) afirman: El papel de la gestión del aprendizaje y conocimiento es de vital importancia en el desarrollo de los procesos formativos a ocurrir dentro del

proceso de capacitación, donde la percepción, estimulación y las necesidades individuales de cada trabajador juegan un papel fundamental a la hora de llevar a cabo, de forma efectiva, este proceso formativo. Además, también juegan un papel fundamental las ciencias sociales, el análisis de todos los elementos, ya sean sociales, cognitivos u organizacionales, que propician o no el aprendizaje y la aplicación posterior de este conocimiento que repercute a largo plazo en los resultados organizacionales.

Sobre el tema de la evaluación del impacto de la capacitación, se plantea que la evaluación del mismo a los recursos humanos, en las organizaciones, tiene un impacto integrador que trasciende los marcos de esta.

Sobre la valoración del impacto que puede producir la capacitación, se considera que es un tipo de evaluación que permite identificar los efectos que la capacitación tiene en la organización y, así, determinar los beneficios que tributa al logro de los objetivos organizacionales.

De lo anterior se deduce que el proceso de aprendizaje tiene un gran impacto en los resultados de la organización ya que se originan cambios en las personas que contribuyen a su formación y comportamiento en el puesto de trabajo, lo que genera habilidades y destrezas en el área en que se desempeña la persona formada y en la organización, y es importante destacar que sin un aprendizaje individual sería imposible llegar al colectivo y, por ende, al desarrollo organizacional.

Sobre la medición del impacto de la capacitación

La medición del impacto de la capacitación combina el análisis cuantitativo y cualitativo que permite determinar más ampliamente si el proyecto tiene o podría tener los efectos esperados en los favorecidos (individuos, grupos de individuos o instituciones).

Guerra Castillo (2021) refiere que los aspectos relacionados con la evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual, colectivo y organizacional, constituyen un componente esencial para cualquier organización.

Se concuerda con Arteaga Prado y Silvera García (2019) en que el impacto de la capacitación está relacionado con los cambios ocurridos en la vida de las personas que se desempeñan en las organizaciones y que son beneficiadas por las acciones de la capacitación, que permite transformar

en sentido positivo la realidad empresarial, lo que se convierte en mayores niveles de eficiencia, eficacia y competitividad de la organización.

El impacto de la capacitación constituye un instrumento esencial dentro de la función de control en las organizaciones, la medición del mismo proporciona una efectiva gestión de recursos humanos en cuanto a conocimientos, valores, aptitudes, experiencias y motivaciones.

Con el objetivo de medir el impacto de la capacitación en el ámbito organizacional, se debe realizar la evaluación de la transferencia de lo aprendido al desempeño de cada trabajador, que tendrá un efecto directo en la marcha adecuada del proceso en que este interviene.

La evaluación del impacto debe ser vista a través de la evaluación y su dinámica, tiene un carácter periódico y tiene lugar durante el proceso en el que el trabajador aprende y su dinámica transformadora es cuando ese conocimiento lo ha interiorizado el trabajador y lo aplica en su puesto de trabajo, fortaleciendo y desarrollando competencias.

Bú Alba et al. (2019, p. 427) afirman: La capacitación y los indicadores para evaluar su impacto se han estado desarrollando bajo la perspectiva de lo que necesita el puesto de trabajo, el cual responde a principios de especialización y división del trabajo que han promovido mayores niveles de productividad e incremento de las utilidades, no así a los modelos actuales de desarrollo en equilibrio con el medioambiente. Esta concepción del funcionamiento de las organizaciones parte de la propia concepción del desarrollo como crecimiento económico.

Sobre los indicadores que se han utilizado tradicionalmente para medir el impacto de la capacitación, los más utilizados se han orientado en evaluar el desarrollo de competencias en las organizaciones, a través de su impacto en los indicadores de crecimiento económico de la organización.

La evaluación del desempeño del trabajador hace evidente la fisura cualitativa para el desempeño exitoso en el cargo, fijando la diferencia que existe entre las competencias laborales requeridas para el cargo y las que tiene realmente, es decir, entre el estado real de las competencias que han sido desarrolladas por el trabajador en relación con las requeridas o diseñadas para el puesto de trabajo.

Medir el impacto de la capacitación en las organizaciones es imprescindible, se plantea que la evaluación del impacto debe ser vista a través de dos momentos: la evaluación y la transformación. La evaluación es periódica y tiene lugar durante el proceso en el que el trabajador aprende, y la

transformación es cuando ese conocimiento lo ha interiorizado el trabajador y lo aplica en su puesto de trabajo.

De ahí que la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño individual, colectivo, organizacional y social constituye un instrumento para la toma de decisiones, que permite identificar los cambios que se producen a partir de la aplicación de nuevos conocimientos, estilos de trabajo y proyectos de innovación en la práctica económica y social de la organización.

Retos de la capacitación para lograr resultados superiores en una organización

El perfeccionamiento y actualización de los conocimientos constituyen una ventana hacia la innovación, pues permite a los empleados adquirir nuevas herramientas, generando un impacto positivo en los procesos y, por ende, en la productividad y en los resultados de manera general.

Si bien el proceso de capacitación se gestiona y existe claridad en las etapas a seguir, es necesario que se consideren, de manera precisa, cuáles son los retos de este, en los resultados de una organización.

Chiavenato (2020) reseña que la capacitación es un proceso que posibilita al capacitando la apropiación de conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas y de la organización a la que pertenecen. Este autor refiere que los retos de este proceso están articulados y gestionados como herramienta, que posibilitan el aprendizaje y por esto contribuyen a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo.

En concordancia con lo anterior, se identifican como retos a superar los siguientes:

- Resistencia de directivos y/o encargados. Una de las principales barreras de las empresas a la hora de garantizar el proceso de capacitación a sus trabajadores es la falta de convicción por parte de los altos mandos en lo que al aprendizaje de los trabajadores se refiere.
- Falta de tiempo: La poca disponibilidad de tiempo del personal es otro de los grandes desafíos a los cuales se han tenido que enfrentar las empresas.
- Medición de la efectividad de las capacitaciones: Otro desafío importante para las empresas es medir la efectividad del aprendizaje y su traducción en impacto cualitativo y cuantitativo.

- Las áreas de recursos humanos están observando constantemente al personal de las empresas y entienden que los directivos de las organizaciones muestran resistencia a invertir en capacitación.

Es evidente que se presentan diversos obstáculos para llevarla a cabo. Sin embargo, siempre se debe recordar que las capacitaciones son una ventana hacia el conocimiento, la innovación y el perfeccionamiento, aspectos necesarios para ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos.

En conclusión, la capacitación y la evaluación de su impacto en la empresa muestran resultados a corto plazo; por esto, se hace necesario que la empresa robustezca esta estrategia, de tal forma, que el proceso se desarrolle de manera continua. El estudio desarrollado evidencia la garantía que ofrece el proceso de capacitación enfocado en la proactividad y la innovación.

Las ventajas que conlleva una capacitación efectiva en las organizaciones permiten identificar los retos a superar y así los aspectos relacionados con la importancia a la hora de generar estrategias y políticas sólidas que garanticen la actualización de conocimientos en el puesto de trabajo y cómo los resultados se enfocan a la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Así mismo, se debe relacionar este proceso con la capacidad de recursos económicos, humanos y financieros que hacen que el impacto de la capacitación sea más efectivo y se ajuste a la situación particular de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga Prado, Y., & Silvera García, F. A. (2019). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación de programas académicos para el desarrollo social. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 243-253. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/224>
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista ESPACIOS*, 41(22). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412214.html>
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1599>

Bú Alba, B., Sosa Piedra, I., & Castilla, L. (2019). Análisis sobre la evaluación del impacto de la capacitación en el Desarrollo Local Sostenible. *Santiago*, (149), 418-433.

<https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5051>

Chagray Ameri, N. H., Ramos Yovera, S. E., Neri Ayala, A. C., Maguiña Maza, R. M., & Hidalgo Vásquez, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: Empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3297.

<https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>

Chiavenato, I. (2021). *Gestión de Talento Humano*. Independently Published.

https://books.google.com.cu/books/about/Gesti%C3%B3n_de_Talento_Humano.html?id=F4lbzgEACAAJ

Díaz Leyva, C. de los Á., & Marrero Fornaris, C. E. (2021). La evaluación del impacto de la capacitación: Retos y beneficios para las organizaciones actuales. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 28-38. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2362>

Espinar Álava, E. M., & Viguera Moreno, J. A. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).

<https://revistas.uh.cu/rces/article/view/2015>

García Peñalvo, F. J., Corell, A., Abella García, V., & Grande, M. (2020). La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society*, 21.

<https://doi.org/10.14201/eks.23086>

Guerra Castillo, S. (2021). Metodología para evaluar el impacto de la capacitación en las empresas cubanas. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 237-249.

<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2388>

Labrador Machín, O., Bustio Ramos, A., Reyes Hernández, J., & Cionza Villalba, E. L. C. (2019). Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto

socioeconómico cubano. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(1), 64-73.

<https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/222>

Lira García, A. A., & Brunett Zarza, K. (2021). Indicadores para evaluar la calidad en un curso de capacitación e-learning en México. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (20), 83-102.

<https://doi.org/10.51302/tce.2021.610>

López Montalvo, D., Jorge Coto, E., & Cadena López, A. (2021). La capacitación en pequeñas y medianas empresas: Hacia una caracterización. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(1), 71-85.

<https://doi.org/10.16967/23898186.686>

Ortiz Gutiérrez, M. F., Galindo Henao, A. M., Valbuena Rodríguez, P. D., Clavijo Peña, A. V., & Duarte Leguizamo, J. D. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25-42.

<https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Susomrith, P., Coetzer, A., & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 517-535.

<https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0113>

Valiente, Y., Diaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Méndez, F., Pérez, M., Carruitero, F., & Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo, 2018. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1), 45-50.

<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2753>

Vecino Rondon, U., Cánova Herrandiz, A., & Méndez Leyva, D. (2020). Procedimiento para el cambio organizacional en una empresa pesquera industrial. *Retos de la Dirección*, 14(2), 249-273.

<https://retos.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/3618>

Werther, W. B., Davis, K., & Guzmán Brito, M. P. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano* (7.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

<https://www.worldcat.org/es/title/administracion-de-recursos-humanos-gestion-del-capital-humano-7a-ed/oclc/949847689>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Katia Pérez Morejón identificó la problemática objeto de estudio y confeccionó la primera versión del artículo.

Deysi Alfonso Porraspita trazó el estudio metodológico del artículo para alcanzar el objetivo final.

Ambas autoras revisaron críticamente la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional