
Diseño e Implementación de un Plan de Capacitación para los trabajadores del nivel operativo de una Empresa del sector salud en Cartagena

Yudis Cabarcas Ariza

Fundación Universitaria Antonio de Arévalo Cartagena – Colombia

yudis.cabarcas@unitecnar.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-7157-7187>

Etilvia Hortencia Buelvas Cantillo

Fundación Universitaria Antonio de Arévalo Cartagena – Colombia

etivia.buelvas@unitecnar.edu.co

<https://orcid.org/0009-0006-4600-1342>

La investigación está enmarcada en el diseño, planeación e implementación de un programa de capacitación por competencia transversales y específicas para los trabajadores del nivel operativo en una empresa del sector Salud en Cartagena. Se desarrolló una investigación descriptiva de tipo no experimental, la cual es de corte transversal, donde se trabajó con las competencias transversales y específicas del puesto de trabajo Auxiliar de Servicios Generales, con la intención de mejorar y desarrollar destrezas y habilidades del funcionario en su puesto de trabajo. Se trabajó con una muestra de 16 funcionarios del área operativa, los cuales fueron asignados por el departamento de Talento Humano, dado a las falencias y carencias de procesos que se tenían en la gestión del capital humano en este nivel organizacional, para efecto del alcance de resultados el Plan de Capacitación se ejecutó con profesionales idóneos en las distintas temáticas, se desarrolló en fases progresivas comenzando con la verificación de las líneas programadas en concordancia con la planificación de la empresa. Con la aplicación del Programa de Capacitación diseñado se ratificó la importancia del entrenamiento en el puesto de trabajo como elemento para preparar a los empleados en las funciones asignadas, se consideró seguir aplicando este tipo de entrenamiento para que se asimilen en la práctica los oficios y se alcancen las necesidades de aprendizaje específicas. Los resultados obtenidos muestran la satisfacción del personal con el procedimiento implementado y las mejoras en las funciones del puesto de trabajo.

El éxito y la prominencia de una organización dependen en gran medida de la planificación realizada por el departamento de recursos humanos. Esta planificación se emplea para alinear los objetivos tanto de la empresa como de los colaboradores, ya que existe una conexión directa entre la estrategia organizacional y los intereses personales de cada empleado.

Ante lo expuesto anteriormente, debemos aclarar que el proceso de Evaluación del Desempeño es de gran importancia a nivel corporativo, dado que incide en el crecimiento y el desarrollo de los trabajadores tanto en su área profesional como laboral, impulsando de esta manera la mejora continua, el progreso interdisciplinario; llevando todo lo anterior a los PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN, los cuales conlleva a la ejecución de funciones más eficientes, eficaces y en definitiva, transformarán colaboradores mucho más competitivos, proactivos con su equipo de trabajo.

Por otra parte, es necesario manifestar tres condiciones incidentales en el DESARROLLO DE PERSONAL en el sector salud: el primero es la relación que se puede entretener entre los empleados y la institución propiamente dicha, buscando la administración de la empresa brindar una mejora en la productividad, indagando que estrategias generar para el alcance de resultado beneficiosos y una de estas estrategias son los programas de capacitación y desarrollo de personal.

En segunda medida, que la productividad de una empresa en el sector salud, tiene múltiples tipos de mediciones, sin embargo, es fundamental decir que el hecho de darle calidad a los usuarios y cuantificar la cantidad de pacientes que se dan de alta va a endilgar la satisfacción al interior de este tipo de servicios. (Arango, 2016) menciona que “La productividad debe estar encaminada frente a un mejoramiento constante, con respecto al trato y por ende la evaluación, en este caso quien la daría es el paciente, cliente o usuario.”

Por último, la tercera condición, es la principal interconexión que se puede dar entre el tema comercial, productivo, administrativo, empresarial y gerencial de una empresa al interior del sector salud, volcando una mirada holística prospectiva, en lo tocante a la posibilidad de generar saldos positivos y crecer, así como innovar en ciencia tecnología e investigación, su empresa y su institución.

Para concluir con el análisis integral de las condiciones previamente mencionadas en el Proceso de Desarrollo y Capacitación del Personal, se ha podido concluir que es necesario contar con diversas perspectivas sobre cómo evaluar y mejorar los servicios brindados en la empresa del sector salud, especialmente en lo que respecta a la evaluación, el aumento de la productividad y el proceso de capacitación.

Según (Alvarado, 2018) “el proceso de mejora continua está estrechamente vinculado a diversos avances organizacionales, incluyendo la implementación de enfoques como Gestión de la Calidad Total (TQM)”. Sin embargo cabe resaltar que el mejoramiento de la productividad de una determinada empresa en el sector salud, tendría que enfocarse en determinar, cuál es el contexto; por lo tanto, la siguiente investigación, no debía ser netamente cuantitativa, que establezca la representatividad de la verdad bajo la forma, en cómo se plantea la prestación del servicio, allí tiene que existir una comprensión mucho más holística, acerca de los condicionamientos que llevaron a la ejecución de las funciones frente a esta entidad.

Marco teórico

Para (Vásquez, 2021), el manejo del personal organizacional es el conjunto de estrategias, políticas y prácticas utilizadas por una empresa para gestionar eficazmente a sus empleados a lo largo de su ciclo laboral. Este proceso abarca desde la atracción y selección de talento, hasta su desarrollo, motivación, evaluación y retención.

Su objetivo es alinear el desempeño individual y colectivo con las metas estratégicas de la organización, garantizando un ambiente de trabajo productivo, eficiente y motivador. Incluye la gestión de aspectos como el liderazgo, la formación, la compensación, las relaciones laborales y el bienestar de los trabajadores, asegurando que cada empleado esté en el lugar adecuado y cuente con las herramientas necesarias para alcanzar su máximo potencial dentro de la estructura organizacional.

Según (Silíceo, 2004) este autor resume, la capacitación en un proceso planificado y estructurado que busca mejorar la capacidad de los individuos para desempeñar tareas específicas a través de la adquisición de conocimientos y habilidades pertinentes. La colaboración de capacitadores es clave para el mejoramiento continuo, pero es más trascendental la inclusión de la alta gerencia y de los líderes de procesos en los programas de capacitación y desarrollo de personal.

(Mondy y Noe, 2005) explican: “La capacitación y el desarrollo es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. De igual forma, (Chiavenato Idalberto, 2002); expresa que un programa de capacitación organizacional es una herramienta estratégica clave que busca desarrollar el capital humano de la organización, mejorar el rendimiento de los empleados y alinearse con las metas globales de la empresa para mantenerla competitiva en su sector.

Igualmente (Chiavenato, 2007) manifiesta que la capacitación impacta positivamente a los trabajadores al mejorar su desempeño, aumentar su eficiencia y desarrollar tanto habilidades técnicas como blandas. Incrementa la motivación, confianza y satisfacción laboral, generando oportunidades de crecimiento profesional y adaptabilidad al cambio. También fomenta la retención del talento, reduce la rotación de personal y mejora la calidad del trabajo, promoviendo la innovación. Además, contribuye a la seguridad laboral y al fortalecimiento del trabajo en equipo, lo que se traduce en beneficios tanto para los empleados como para la organización.

Adicional (Chiavenato, 2007) indica las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco efes en inglés: fast, focused, flexible, friendly y fun (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida).

Las "5 F's" guardan una relación estrecha con la educación corporativa, ya que los principios de forma, ajuste, función, rapidez y costos son aplicables a los programas de capacitación dentro de una organización. En este contexto,

la forma se refiere al contenido de la capacitación, que debe ser relevante y adecuado a las necesidades del trabajador. El ajuste asegura que la formación sea pertinente para las funciones específicas de cada empleado. La función implica que la capacitación debe cumplir con su objetivo de mejorar las habilidades y competencias laborales. La rapidez se traduce en la necesidad de impartir el conocimiento de manera oportuna y eficiente, adaptándose a los cambios del entorno organizacional. Finalmente, la consideración financiera es crucial para garantizar que los programas de capacitación ofrezcan un buen retorno de inversión, equilibrando costos con los beneficios obtenidos en el desempeño de los empleados

Por otro lado, destacamos la importancia de la capacitación como una herramienta esencial para el mejoramiento del servicio público en Colombia. Su propósito central es fortalecer el desempeño de los empleados públicos mediante el desarrollo de competencias que impacten positivamente la calidad de su trabajo. Las entidades del Estado están obligadas a implementar programas de formación que, además de mejorar las habilidades técnicas, promuevan el crecimiento personal y profesional de los funcionarios.

Esta formación no solo se enfoca en el cumplimiento de tareas específicas, sino que también busca integrar el desarrollo humano integral, creando un entorno de trabajo más eficiente y satisfactorio. En este sentido, la capacitación es vista como un medio para optimizar la gestión institucional y, en última instancia, mejorar la atención y los servicios que se brindan a la ciudadanía. Este enfoque, al priorizar tanto el crecimiento individual como el fortalecimiento institucional, busca hacer del sector público un espacio dinámico y de alto rendimiento. (Decreto 1567 de 1998- Art.4).

También evidenciamos que el (Decreto 1083 de 2015), establece que todas las entidades deben implementar un [Plan Anual de Capacitación](#) basado en un diagnóstico de necesidades, con el fin de mejorar las competencias y desempeño de sus empleados. Dicho plan debe estar alineado con el Plan de Desarrollo Institucional y los objetivos estratégicos de la entidad, priorizando

áreas clave como la innovación, la calidad y el uso eficiente de recursos. Además, se exige que las entidades evalúen el impacto de estos programas para asegurar que contribuyan tanto al desarrollo profesional de los servidores como al mejoramiento en la prestación de los servicios públicos.

Metodología

Para el diseño y ejecución del programa de Capacitación se realizó una investigación de tipo no experimental, (Hernández, 2018), definió: “La investigación no experimental como estudios que se realizan sin manipular debidamente a las variables, y en los que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”.

Adicionalmente el nivel de estudio realizado es de corte transversal, debido a que sus variables se midieron en una sola ocasión. (Bernal, 2016) definió a la investigación transversal como: “Estudio en el cual se obtiene información del objeto de estudio una única vez en un momento dado”.

El diseño de la investigación es descriptivo, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) señalaron: “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis”.

La muestra con la cual se trabajó es no probabilística intencionada, dado que corresponde a 16 funcionarios del nivel de Servicios Operativos. Muestras no probabilísticas intencionadas define:” Es aquella que el investigador selecciona según su propio criterio, sin ninguna regla matemática o estadística” (Carrasco, 2015)

Resultados

Se aplica un instrumento de evaluación de desempeño con el propósito de identificar las necesidades, en el que se registraron 15 competencias, las cuales se encuentran distribuidas en: 9 competencias Técnicas o Específicas y

6 Competencias Transversales o Generales. Y se formularon 48 Preguntas para indagar sobre las necesidades y debilidades de las competencias. (Cabarcas Ariza, 2025).

Se sugirió un Plan de Capacitación el cual se modificó de acuerdo con las necesidades identificadas y los requerimientos de la Empresa de Salud, tanto por aspectos normativos y a solicitud de los organismos de control a nivel interno.

Tabla 1: Plan de Capacitación a personal operativo de Empresa de Salud en Cartagena

NO.	TEMAS CAPACITACIÓN	DIRIGIDO	MODALIDAD
	COMPETENCIAS TÉCNICAS		
1	Manejo De Máquinas O Herramientas	Servicio Operativo	Presencial
2	Manipulación De Productos Químicos	Servicio Operativo	Presencial
3	Preocupación Por El Orden Y La Calidad	Servicio Operativo	Presencial
4	Compromiso Organizacional	Servicio Operativo	Presencial
5	Orientación A Los Resultados	Servicio Operativo	Presencial
6	Orientación Al Servicio	Servicio Operativo	Presencial
7	Comunicación Asertiva	Servicio Operativo	Presencial
8	Realización De Limpieza Según Los Procedimientos Internos	Servicio Operativo	Presencial
9	Clasificación Y Distribución De Residuos Hospitalarios	Servicio Operativo	Presencial
	COMPETENCIAS TRANSVERSALES		
10	Autodominio	Todos	Presencial
11	Comunicación	Todos	Presencial
12	Colaboración	Todos	Presencial
13	Dinamismo	Todos	Presencial
14	Iniciativa	Todos	Presencial
15	Trabajo En Equipo	Todos	Presencial

Fuente. Autoría propia.

Se plantea una vigencia de 1 año para satisfacer el marco normativo de la institución sobre la materia. En caso de que se generen cambios institucionales que afecten el plan, se realizarán los ajustes necesarios.

Se tomó en consideración lo sugerido por el control interno y se aplicó el Programa de Capacitación, reafirmando los resultados de este, la importancia del entrenamiento en el puesto de trabajo como elemento para preparar a los empleados en las funciones asignadas, se consideró seguir aplicando este tipo de entrenamiento para que se asimilen en la práctica los oficios y se alcancen las necesidades de aprendizaje específicas.

A continuación, se detallan algunas actividades y estrategias que se abordaron en el programa de Desarrollo y Capacitación en las competencias transversales en las cuales los funcionarios del Nivel operativo presentaron mayores necesidades en el momento de haber sido evaluado en su desempeño laboral.

Tabla 2: Plan de Mejora con las Competencias con resultados negativos.

COMPETENCIA	DEFICIENCIA	ACTIVIDAD
DINAMISMO	75%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar un clima de trabajo agradable. ➤ Generar espacios para realizar intercambios de cualidades y oportunidades, entre el líder del área con sus colaboradores. ➤ Asignar responsabilidades y tareas para alcanzar metas que se propongan para obtener esas oportunidades.
AUTODOMINIO	36%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ante ciertas dificultades del área en reuniones colocar al equipo para que compartan sus opiniones y establezcan acuerdos de manera conjunta. ➤ Pausas activas de relajamiento y control de la ira, el estrés ante posibles situaciones de dificultad.
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reforzar la confianza a través de dinámicas de autoconocimiento e interacción con otros funcionarios

INICIATIVA	36%	<p>donde cada quien mencione sus gustos, intereses.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Generar espacios de intercambio de ideas y opiniones de acciones de mejoras para el área y que los funcionarios generen actividades para colocarlas en práctica. ➤ Reconocimiento a la labor de una manera positiva (fortalezas) y brindarle confianza y seguridad para llevar a cabo sus nuevos compromisos.
COMUNICACIÓN	25%	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer canales de comunicación claros, para que todos estén al tanto de las situaciones que se presenten en el área. ➤ Se les deja una serie de lecturas con ciertas instrucciones, para que en ciertos espacios grupales compartan opiniones y puntos de vista sobre estas tareas dejadas.

Fuente. Autoría propia

La entidad de salud con la cual se abordó la investigación, género con la aplicación del Programa de Desarrollo y Capacitación un mejoramiento decisivo a nivel institucional evidenciándose con la implementación de la planeación, seguimiento y control de las actividades de formación y entrenamiento del personal de Servicios Operativos. El Programa de Capacitación y desarrollo de personal abarcó entrenamiento en competencias relacionadas con las funciones Técnicas del puesto de trabajo del personal operativo, el cual se realizó en alianza con cursos certificados por el SENA en temas referenciados: manejo de máquinas o herramientas propias del puesto de trabajo, manipulación de productos químicos, planificación de procesos con orden y calidad, realización de limpieza según los procedimientos en el sector salud, clasificación y distribución de residuos hospitalarios. Adicional se desarrolló una programación de formación y entrenamiento en competencias transversales relacionadas con los valores corporativos, haciendo mayor énfasis en las competencias de Dinamismo, Autodominio, Iniciativa y

Comunicación, planeada y desarrollada bajo la administración del organismo de control interno de la empresa (T.H) en compañía con los investigadores.

Para efecto del alcance de resultados el Plan de Capacitación se ejecutó con profesionales experimentados, idóneos y con conocimientos de las distintas temáticas y estrategias de formación. El programa de Capacitación se desarrolló en fases progresivas comenzando con la verificación de las líneas programadas en concordancia con la planificación de la entidad, establecer prioridades respecto a las necesidades de capacitación y la formulación y diseño de proyectos de aprendizaje que se presentaron al área de Talento Humano para obtener la aprobación del plan y de los recursos necesarios para alcanzar las metas propuestas, ejecución de las temáticas teniendo en cuenta la programación en tiempo, encuentros y temas, evaluación de la calidad de la capacitación, el manejo de las temáticas, satisfacción de trabajador con lo aprendido y la estrategia metodológica utilizada.

Tabla 3: Programa de Capacitación a trabajadores operativos.

Competencias	Contenido	Metodología	Resultado Esperado	Evaluación de capacitación
TRABAJO EN EQUIPO / COLABORACIÓN	Modulo I: Talento y habilidades en el trabajo en equipo - ¿Por qué trabajar en equipo? - La confianza como fundamento para el trabajo en equipo - Conductas para el desarrollo	El programa de capacitación será de tipo académico (Conferencias y clases teóricas,)	Actualizar y concientizar a los funcionarios de la importancia que tiene el trabajo en equipo. Reducir el índice de errores en la ejecución de los procedimientos tanto administrativos como operativos	- La evaluación de la capacitación se realizará en base a una hoja de progreso de entrenamiento donde se registrará el nivel de comprensión por parte de los colaboradores. - La evaluación final se realizará a través de una hoja de registro de productividad, donde refleje el número de incidentes antes de la capacitación y después de la

	<p>de la confianza (franqueza, credibilidad, respeto)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignando tareas a los miembros del equipo - El trabajo en equipo como satisfactor de las necesidades de las tareas - El trabajo en equipo y la satisfacción de sus miembros 	<p>Mantener un nivel de iniciativa y optimismo en el personal.</p> <p>Transmisión de conocimientos y experiencias colaborativas y de autodominio.</p>	<p>capacitación con el objeto de identificar efectividad de la capacitación</p>
<p>INICIATIVA / DINAMISMO</p>	<p>Modulo II: Factores que inciden en el trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores de iniciativa - Estilo de liderazgo - Estilo personal de Trabajo - Valores organizacionales - Ritos y rituales - Tecnología e imagen externa - Sistema 	<p>Técnicas de relajación que permitan identificar y controlar estados emocionales a través de la respiración.</p>	

	de recompensas	
TRABAJO EN EQUIPO / COMUNICACIÓN	Modulo III: Relaciones humanas - Diferencias entre trabajo en grupo y trabajo en equipo - El trabajo en equipo y su incidencia en el logro de objetivos - Comunicación individual y grupal - Manejo de conflictos (tipos de conflictos y estrategias de solución)	Dinámicas y talleres en grupo
AUTODOMINIO	Modulo IV: Evaluación del trabajo en equipo - Diagnostico de si mismo - Ejercicios de creatividad e ingenio individual/grupal	Control de estados emocionales a través de la respiración, la corporalidad y la expresión facial

- Ejercicios
sobre
prejuicios
grupales y
modelos
mentales
- Estados
de ánimo
de los
participante
s en el
equipo

Fuente. Autoría propia.

Discusión

Es importante concluir la importancia que tiene la gestión del área de talento humano en la participación, productividad y el confort de todos los trabajadores de la empresa; a través del trabajo desarrollado en la entidad de salud logramos identificar la importancia que tiene la cualificación y el entrenamiento del capital humano y la incidencia del desarrollo de personal en la rentabilidad organizacional.

Para (Vásquez, 2021), la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación de todos los trabajadores de la empresa, remarcando que el objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional.

Según (Chiavenato, 2007) define el proceso de Capacitación desde una perspectiva educativa, como el mecanismo sistemático de enseñanza y aprendizaje, diseñado para desarrollar o mejorar competencias, habilidades y conocimientos específicos en individuos o grupos. El objetivo principal es que los participantes adquieran las competencias adecuadas para desempeñar

eficientemente determinadas funciones o roles dentro de un contexto laboral, técnico o académico.

Por ende podemos ratificar que con el desarrollo de la investigación y la ejecución del Programa de Capacitación con el personal operativo se identificó que el órgano interno encargado del desarrollo de personal no tenía dentro de su planificación estratégica interna de departamento (T.H) un diseño e implementación de programa de evaluación de desempeño, capacitación y promoción para el personal en este nivel orgánico, las capacitaciones que se le realizaban al personal operativo dependían de los cursos ofertados por el SENA y que fueran congruentes con las funciones de los cargos. Con la nueva estructura de procesos que se implementó con el nivel operativo, el cual consiste:

Evaluación del desempeño, Identificación de necesidades, Plan de mejora, Programa de capacitaciones Y seguimiento. En la actualidad el personal operativo que participo en toda la nueva estructura de procesos del desarrollo del capital humano y en el programa de capacitación y entrenamiento que se ejecutó en un periodo de 6 meses, manifestaron un alto nivel de satisfacción con todas las competencias desarrolladas, los conocimientos adquiridos, los espacios y tiempos de interacción; igualmente se evidencio lo anterior cuando se realiza el seguimientos de las funciones de puesto de trabajo, evidenciándose mejora continua de sus tareas y el sentido de pertenecía por la entidad.

Los programas de capacitación y desarrollo para el capital humano son iniciativas planificadas por las organizaciones para mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de sus empleados. Estos programas son fundamentales para el crecimiento de la empresa, ya que permiten que el personal esté mejor preparado para enfrentar los desafíos laborales y tecnológicos actuales. Al invertir en la formación continua de los empleados, la organización no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece su competitividad, innovación y capacidad para adaptarse a cambios

del entorno. Además, estos programas incrementan la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que contribuye a la retención de talento y la creación de un equipo más competente y alineado con los objetivos estratégicos de la entidad.

Cabe destacar que la capacitación busca desarrollar tanto actitudes como destrezas, crecimiento personal y profesional en los trabajadores, permitiendo que éstos desempeñen sus labores con idoneidad en sus respectivos puestos de trabajo.

Referencias

- Cabarcas Ariza, Y. del S. (2025). Evaluación de desempeño laboral en los trabajadores del nivel operativo de una Empresa del sector salud en Cartagena.: Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 22(22), 33–43.
- Carrasco Díaz Sergio. (2015). Metodología de la investigación científica pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. San Marcos. (pág.- 243).
- Cesar Bernal. (2016). Metodología de la Investigación. 4° Edición. Pearson Educación. (pág.- 118).
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. Edición, Colombia, Mc Graw Hill. (pág. - 305, 386, 412).
- DECRETO 1567 DE 1998; Dado en Santa Fe de Bogotá, D.C., a los 5 días del mes de agosto de 1998.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>
- Gallego Arango, D., Quintero Echavarría, D., & Vergara Marín, K. J., Castaño Ríos, C. E. (2016). Evaluación del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia para el periodo 2009-2013. Science of Human Action (revista Descontinuada), 1(2), 175–210.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Desarrollo de la perspectiva teórica: revisión de la literatura y construcción del marco teórico. En Metodología de la Investigación (6ª edición). México: McGraw-Hill. (pág.- 60).
- Juan M. Haro-Alvarado, Javier I. Haro-Alvarado, Mariela G. Macías-Intriago, Betty A. López-Calderón, María D. Ayala-Astudillo, Ana V. Gutiérrez-Solórzano. (2018). Sistema de gestión de calidad en el servicio de atención de salud. Revista Científico-Académica Multidisciplinaria.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe. (2005). Administración estratégica de recursos humanos: una perspectiva general - Aspectos éticos, legales y sociales de los RH. Pearson Educación. (pág.- 202).
- Rodríguez Vásquez, J. M., Pérez Vásquez, M. E., Álvarez Ríos, L., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Gestión por Competencias en las Instituciones Públicas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(3).
- Roberto Hernández Sampieri. (2018) Metodología de la Investigación. 6ª Edición. México: McGraw- Hill Education. (pág.- 158).
- Silíceo, A. (2004). El capital humano de las organizaciones (8a ed.). Distrito Federal, México: Mc Graw Hill. (pág.- 38).