

# DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL PARA LA FORMACIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE YUCATÁN

Teresa del Rosario Herrera-Campos\*

 <https://orcid.org/0009-0009-8009-2200>

Karina Concepción González-Herrera\*\*

 <https://orcid.org/0000-0002-1743-2614>

Manuel Alejandro Kantún Ramírez\*\*\*

 <https://orcid.org/0000-0003-4944-1336>

RECIBIDO: 17/06/2024 / ACEPTADO: 31/08/2024 / PUBLICADO: 15/09/2024

**Cómo citar:** Herrera-Campos, T., González-Herrera, K., Kantún Ramírez, M. (2024). Diseño de un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano en la pequeña y mediana empresa de Yucatán. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(3), 1111-1130. [www.doi.org/10.36390/telos263.20](http://www.doi.org/10.36390/telos263.20)

## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo diseñar un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano (SIFCH), que permita el fortalecimiento y especialización de este recurso, y de esta forma coadyuvar en el crecimiento económico y consolidación del mercado al que se dirigen los productos y servicios de las pequeñas y medianas empresa. El método integra el enfoque de investigación cualitativo, con procesos fenomenológicos, de alcance descriptivo y analítico, para ello se realizaron entrevistas dirigidas a 35 personas, 17 empresarios del Estado de Yucatán y 18 expertos en el área de la formación (asesores, empresas de capacitación privadas, dependencias de gobierno, cámaras empresariales e incubadoras de empresas). Como resultado se establece el Sistema Integral de Formación de Capital Humano (SIFCH) el cual consta de dos partes, la interna (Núcleo del sistema) que contempla las necesidades específicas de la organización, en cuanto a su tamaño, giro comercial y recursos con los que cuenta; la cultura empresarial y la innovación como valor agregado. La parte externa, se diseñó conforme a un compendio de los elementos que los expertos en formación consideran al momento de realizar la formación; estos son: Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y la Evaluación del Proceso de Formación de Capital Humano, es decir, los resultados obtenidos en la productividad y en el crecimiento personal del trabajador en un plazo determinado por la organización para medir el impacto y efectividad de este. En las conclusiones se establecen los procesos para seguir en la implementación de SIFCH.

\* Autor de correspondencia. Tecnológico Nacional de México. Campus Mérida, México. [teresa.hc@merida.tecnm.mx](mailto:teresa.hc@merida.tecnm.mx)

\*\* Universidad Tecnológica Metropolitana, México. [karinaconcepcion@hotmail.com](mailto:karinaconcepcion@hotmail.com)

\*\*\* Universidad Anáhuac Mayab, México. [alejandro.kantun@yahoo.com](mailto:alejandro.kantun@yahoo.com)

**Palabras clave:** Capacitación, empresas, formación, capital humano, sistema integral.

*Design of a Comprehensive System for the Formation of Human Capital in small and medium-sized companies in Yucatán*

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to design an Integral System for the Formation of Human Capital (SIFCH), which allows the strengthening and specialization of this resource and, in this way, helps in the economic growth and consolidation of the market to which the products and services of small and medium-sized companies are directed. The method integrates the qualitative research approach with phenomenological processes, descriptive and analytical scope; for this purpose, interviews were conducted with 35 people, 17 businessmen of the State of Yucatan and 18 experts in the training area (consultants, private training companies, government agencies, business chambers, and business incubators). As a result, the Integral System of Human Capital Formation (SIFCH) was established, which consists of two parts. The internal part (the system's core) contemplates the organization's specific needs in terms of its size, business line, and resources; the entrepreneurial culture and innovation as an added value. The external part was designed according to a compendium of the elements that training experts consider at the time of training; these are: Diagnosis of the learning needs and the Evaluation of the Human Capital Training Process, that is, the results obtained in the productivity and personal growth of the worker in a period of time determined by the organization to measure the impact and effectiveness of this. The conclusions establish the processes to be followed in the implementation of SIFCH.

**Keywords:** Training, companies, human formation, human capital, comprehensive system.

**Introducción**

La teoría del capital humano de Schultz (1960) y Becker, planteada en 1983, en donde destaca la preparación académica, como un elemento fundamental para el rendimiento laboral y mejora en la productividad del individuo, siendo una inversión hacia su persona, que retribuyendo a este y a la empresa (Acevedo, 2018). Mincer destacó en 1958, que la asociación existente entre la capacitación que se recibe en el centro laboral contribuye a una mejora salarial y de ingresos en el trabajador (Cardona Acevedo, et al, 2007; Quintero, 2020).

Schultz (1985) instituyó cinco categorías para el incremento del capital humano de acuerdo con lo plateado por Sandoval y Hernández (2018):

1. Los servicios de salud.
2. La formación profesional.
3. La educación organizada en tres niveles: primario, secundario y superior.
4. Los programas de capacitación independiente.
5. Las migraciones.

La teoría de la inversión en capital humano propone considerar a los empleados como capital humano, para que fluya en las organizaciones la decisión invertir en la educación y formación coadyuvando con la consolidación y permanencia de este. Pasamar, et al., (2019) señalan que “invertir en capital humano es crucial para el aprendizaje organizacional y el desarrollo del liderazgo” (p. 25). La teoría del capital humano y el crecimiento económico investiga la relación entre el capital humano y el crecimiento económico. Goldín (2020) afirma que “la inversión en capital humano es un motor significativo del crecimiento y desarrollo económico, influyendo en la productividad y la innovación” (p. 3).

Las empresas para su consolidación en el mercado requieren de recurso humano calificado, es decir, que cumpla con una formación y preparación académica previa y habilidades en sus áreas de trabajo, a este valor se le denomina Capital Humano, incidiendo en el rendimiento de este y en la productividad de la empresa.

Con ello se tiene como propósito diseñar un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano (SIFCH), para el fortalecimiento y especialización del elemento humano coadyuvando para el crecimiento económico y consolidación del mercado al que se dirigen los productos y servicios de las pequeñas y medianas empresa.

El capital humano es concebido como un bien no tangible que acumula la persona en forma de conocimientos y habilidades, que forma parte de su perfil, valorando de esta manera el crecimiento profesional que alcance (Acevedo, 2018). Se considera un activo intangible, “es un stock inmaterial imputado a una persona, que puede usarse y ser acumulado, constituyéndose en una inversión que depende de la opción que cada uno puede hacer” (Navarro, 2005).

La Formación del Capital Humano (FCH), Wilson (1999, p. 4) la define como un proceso estructurado y planificado con el objetivo de moldear actitudes, aptitudes, conductas y conocimientos en función de un aprendizaje, su objetivo es mejorar el desempeño en las labores realizadas, es decir, mejorar las capacidades del personal y a través de esto, fortalecer a la organización.

La FCH es vista como una inversión, debido a que supone beneficios en el corto, mediano o largo plazo, sin embargo, cuando este no cumple con las expectativas, suele convertirse desde diferentes ópticas en un gasto, que pudo haberse destinado a otro rubro (Pérez-Fuentes, et al., 2016), estas expectativas se asocian a los ingresos, al tipo de empleo o en la actividad laboral que se desempeña. Se considera que, para enaltecer la calidad de los procesos, son requeridos de una constancia en la actualización de los sistemas y en quienes utilizan estos, siendo el elemento humano crucial para la mejora de la productividad, en ausencia de estos, se dirige hacia abundante merma o incremento de quejas por parte de los clientes, reduciendo el camino de la productividad y mejora continua (Díaz & Toscano, 2022). Por otra parte, se tiene que considerar lo relativo a las competencias que posee el personal en su

integración laboral, lo que incidirá en la compenetración en las áreas de trabajo en donde se le direcciona, lo anterior coadyuvará con la calidad, adaptación y mejora de las habilidades y capacidades que posee y que en su evolución se consolidarán para beneficio de la empresa (Gallego-Giraldo, & Naranjo-Herrera, 2020).

En ausencia de una actualización del personal en la organización es común que se presenten, diferencias significativas en estos, y roles constantes con los jefes inmediatos, por lo que se vuelve necesaria la actualización del personal y la rotación de los jefes de las áreas y del elemento humano, así como la valoración de la situación para la detección de los síntomas y en consecuencia la elección correcta del rumbo de los actores involucrados (Ramírez, et al., 2019). Aunado a lo anterior se puede identificar a partir de los roles constantes con el elemento humano, un crecimiento en la rotación del personal, que no únicamente se conduce por el salario recibido, también se integra el clima organizacional y con ella se integra la ausencia de una formación introductoria, continua del personal (Sandoval y Hernández, 2018). La parte lucrativa de los negocios, se asocian con la calidad y la imagen que los clientes se llevan y logran poseer de estos, razón por la cual la preparación del personal, la concientización, la suavización y la especialización contribuyen con la garantía de un retorno próximo y el logro de una fidelización futura.

Preparar profesionalmente al colaborador para atender las necesidades de los negocios de la pequeña y mediana empresa, es sin duda alguna un reto que de manera interna afrontan las empresas, ya que, también se conduce a este, bajo una cultura de trabajo, lo anterior permitirá conducirlo a logros personales, que suman con el giro de los negocios en donde se encuentra inmerso (Camarena y Saavedra, 2018; Yáñez et al., 2018).

La FCH, entonces repercutirá en diferentes direcciones, siendo el aspecto que permitirá la introducción de nuevos procesos, servicios, actitud, valores, disposición al cambio y adaptabilidad con miras a un crecimiento interno de la misma organización (Simancas, et al., 2018), la productividad se logra fortalecer a través de un elemento humano consciente de su valor en el escenario laboral. Al crear un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano generará una constancia en la actualización, lo cual permitirá la continuidad laboral y mejora en los procesos y/o servicios organizacionales.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) enfrentan diversos desafíos debido a la falta de capacitación adecuada del capital humano. Lo cual fue más visible a partir de la pandemia de la COVID-19, promoviendo el uso de las tecnologías de la información y la innovación en los procesos comerciales y de comunicación y de divulgación, para la continuidad en el mercado, generando necesidades de preparación en el uso y manejo de redes sociales y nuevos softwares y programas de apoyo a los procesos de las empresas, es decir, se dinamizaron tecnológicamente, en donde los empleados que no se prepararon ante ello, quedaron rezagados y/o fueron despedidos.

La formación y el desarrollo de los empleados no solo mejoran la productividad, sino que también contribuyen a la satisfacción y el bienestar general de los empleados.

## **Método**

El diseño metodológico presenta un enfoque cualitativo, en donde los sujetos de estudio describen sus experiencias mediante entrevistas utilizadas para recopilar información y estas respuestas son analizadas para hacer un contraste con los alcances de un fenómeno concreto. El objetivo fue diseñar un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano. El procedimiento se realizó de manera inductiva con un trabajo de campo y entrevistas siguiendo una guía de aplicación. El procedimiento involucrado se asoció al tipo fenomenológico cualitativo, debido a que, de acuerdo con Peñaflor y Juevesa (2021) “es un método que incide en la comprensión de las experiencias humanas, captando pensamientos, acciones y sentimientos para obtener conocimientos de sus vivencias”. Este método presentó los detalles específicos de las experiencias y cómo son percibidas por los sujetos en la situación estudiada; de esta manera se puede entender que el enfoque fenomenológico trata de interpretar qué experimentan los sujetos de estudio para conocer su perspectiva del fenómeno vivido; de igual forma esta investigación centra su atención en explorar y analizar las experiencias de los participantes en relación con las vivencias y percepciones en la Formación en Capital Humano en las PyMEs, para la identificación de la esencia compartida de estas y diseñar un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano (SIFCH) alineado con las necesidades reales de las empresas sujetas a esta investigación.

El proceso de recolección de datos se realizó por medio de entrevistas a dos grupos de interés: empresarios que han recibido Formación de Capital Humano en sus empresas y expertos en capacitación. Estas entrevistas siguieron una estructura que fueron debidamente validados por expertos en el área lo que garantiza que las herramientas utilizadas en el proceso de recolección de la información fueron relevantes, precisas y pertinentes para los objetivos que el estudio perseguía. Las entrevistas se realizaron de forma remota, utilizando la plataforma de Google Meet y fueron realizadas en el período de julio-noviembre de 2021, lo cual se explica debido a las reglas de contingencia y movilidad ante la pandemia de Covid-19 y la adaptación de la metodología en estas circunstancias.

Debido al carácter fenomenológico de este estudio, se utilizó la entrevista fenomenológica como una herramienta útil para la recolección de datos, este tipo de entrevista es un proceso profundo que comienza con una pregunta desencadenante sobre la experiencia vivida, la vida cotidiana y la esencia del fenómeno, permitiendo que este emerja de manera natural (Mazatán-Ochoa et al., 2023), en contraparte una entrevista tradicional, es una conversación formal que

tiene un objetivo determinado y, a diferencia de una plática informal, nos conduce por un camino planeado donde no se deben perder las riendas de ésta, para obtener una información precisa (Fernández Juaréz, 2018). Se descartó la entrevista estructurada debido a que es muy rígida para el objetivo a *conseguir* y a *que sus respuestas ya están predefinidas*. De igual manera, se descartó la entrevista *semiestructurada*, pues se podría orientar a los entrevistados hacia aspectos de la experiencia que el mismo investigador desea encontrar, en lugar de centrarse en lo que es realmente significativo para la persona. Esto es crucial en un enfoque fenomenológico, donde el objetivo es comprender la esencia de las experiencias compartidas entre los sujetos de estudio. En este caso, las entrevistas proporcionaron un medio directo para explorar cómo los participantes perciben la formación de capital humano, lo que permitió diseñar un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano (SIFCH) alineado con sus necesidades y realidades.

Las entrevistas para la recolección de información fueron dos, las cuales se conformaron de la siguiente manera: el primero compuesto por 37 reactivos y el segundo con 19 reactivos, que se aplicaron a 35 personas que conformaron los grupos de interés del tema estudiado. A continuación, se describen las características principales de los componentes de los grupos de interés entrevistados:

- El primer grupo, compuesto de empresarios de PyMEs, incluyó a 17 integrantes, propietarios de la organización o representantes de la alta dirección, en dónde ya se habían realizado actividades de formación. De los datos de las empresas se tiene que cuatro correspondían al sector primario, cinco al secundario y ocho al terciario. La localización geográfica de los integrantes de este grupo se componía de empresas radicadas en Motul, Muxupip, Progreso, Baca y Mérida, todas en el estado de Yucatán.
- El grupo de expertos en capacitación se compuso con 18 integrantes, de los cuales 13 corresponden a empresas capacitadoras del sector privado, 2 trabajan como asesores independientes, 2 provenían de dependencias de gobierno, 1 pertenecía a una cámara empresarial y 1 a una incubadora de negocios. En este segundo grupo todos los integrantes radican en la ciudad de Mérida, Yucatán.

Con los datos que se obtuvieron se elaboró un informe haciendo una distinción entre los datos de tipo cuantitativos (cuantificables y medibles) y cualitativos (de opinión y experiencias), lo que contribuyó con una mayor comprensión del contexto, así como de la percepción de los participantes. Posteriormente se estableció un marco de referencia de la Formación en Capital Humano utilizando la información obtenida, elaborando un informe que distinguió entre datos cuantificables y experiencias. Mediante los instrumentos medibles se determinó el contexto en el que se encuentran las PyMEs en Yucatán al respecto del tema de estudio. En cuanto a la información obtenida mediante los instrumentos aplicados para conocer la percepción de los entrevistados, se desarrollaron dos matrices de convergencia para analizar la utilidad y

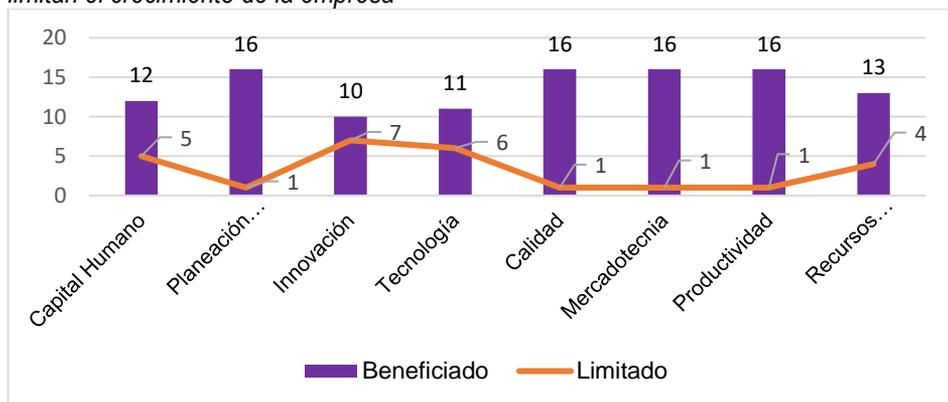
características que permiten que una Formación en Capital Humano sea eficaz en las PyMEs de Yucatán y el diseño del SIFCH.

### Clasificación de la información

Dado que uno de los requisitos indispensables, de acuerdo con las opiniones de los sujetos de investigación, para que un proceso de Formación de Capital Humano sea efectivo, debe contribuir al logro de los objetivos organizacionales e impactar en la productividad del personal, se planteó la pregunta ¿Cuáles son los factores que han limitado o contribuido en el logro de los propósitos organizacionales?, las respuestas se observan en la figura 1.

**Figura 1**

*Factores más representativos que los empresarios determinan que benefician o limitan el crecimiento de la empresa*



Los factores más representativos, que los empresarios detectan como limitantes en el crecimiento de la empresa son la innovación, la tecnología y el Capital Humano, los tres se encuentran estrechamente relacionados, ya que el factor que los vincula es el conocimiento y las habilidades del personal de la organización, es decir, innovar implica contar con empleados con las competencias para identificar las necesidades de los clientes y adaptarse a estas; implementar nuevas tecnologías implica de trabajadores que posean las habilidades para el funcionamiento y operatividad y el Capital Humano que con una correcta formación permite el crecimiento del individuo y en simultáneo beneficia a la empresa.

Las razones por las que reciben formación son de acuerdo con el plan establecido de capacitación, cuando se requiere de incorporar nuevos conocimientos que aporten valor a la empresa, por indicaciones gubernamentales y por inducción a

los de nuevo ingreso. Mencionan que solo el 10% de los miembros de la Alta dirección participan en los procesos de formación con el equipo de Capital Humano.

Los informantes clave señalan que el proceso de formación se planea conforme a los mecanismos institucionales como el diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA), agendas y calendarios definidos y de manera esporádica dependen de la disponibilidad cuando la capacitación la realiza alguna institución pública o gubernamental. El tiempo de la formación oscila entre 3 días y una semana, dependiendo de la institución que la imparta.

Para determinar el tipo de formación que la empresa requiere, los empresarios mencionan que el 41.17% la recibieron por iniciativa de la gerencia, el 11.76% por medio de un DNA y en igual de un 5.88% se define por un organismo externo, por solicitud del área de recursos humanos, de acuerdo a las necesidades del mercado por petición de los trabajadores; considerando este resultado se puede inferir que la FCH surge principalmente de las necesidades de la gerencia, los propietarios o gerentes asumen la responsabilidad de buscar elementos que contribuyan a mejorar las condiciones empresariales actuales.

Estas decisiones hacen que el crecimiento sea asimétrico, llevando a subsanar debilidades percibidas en la empresa o a potenciar áreas que puedan proporcionar una ventaja competitiva en el mercado, aunque esta dinámica no favorece el flujo constante de información entre los trabajadores y la gerencia, por esto es necesario implementar mecanismos que distribuyan de manera más efectiva los elementos necesarios para determinar el tipo de FCH requerida, involucrando activamente a todos los miembros de la empresa.

De tal forma que, los empresarios consideran que un programa de Formación de Capital Humano para que sea efectivo debe asumir como atributos principales lo siguiente: una planificación sólida, una buena organización y coordinación, así como la implementación de técnicas de control que sean capaces de promover un rendimiento eficaz por parte del personal. Además, el programa debe ser humano, sensible, orientado al futuro, actualizado y capaz de resolver problemas, integrando a los colaboradores en los procesos productivos.

Se detectó que la disponibilidad de tiempo, la comprensión mutua entre las partes y la falta de material didáctico para la impartición de temas, son factores que obstaculizaron el proceso de implementación de los programas de FCH.

En cuanto a la calidad de los servicios proporcionados por los expertos en capacitación, los empresarios mencionaron que la oferta de las cámaras y asociaciones consideran que estos servicios son importantes y están bien enfocados en los problemas de la organización, las empresas privadas ofrecen programas más personalizados y adaptados a las necesidades específicas y las entidades gubernamentales tienen programas generalizados. Aunque reconocen que el éxito de la FCH depende en gran medida del personal encargado de impartirla.

En cuanto a la formación a distancia a través de plataformas digitales, los empresarios la consideran efectiva y conveniente debido a la flexibilidad de horarios y ubicación al realizarse con personas que se encuentran en diferentes áreas laborales o geográficas. Sin embargo, también puntualizan la importancia de las capacitaciones presenciales, especialmente en temas técnicos o prácticos.

Los empresarios son enfáticos en la efectividad de los programas de FCH, considerando como imperante que se cuente con una adecuada planeación, organización, desarrollo y coordinación para optimizar recursos y tiempos. También enfatizan la necesidad de establecer técnicas o indicadores de control para mejorar el desempeño del personal y el impacto de la formación al logro de los objetivos organizacionales, tener un enfoque actualizado, visionario, con calidad humana, que sea resolutivo y vincule a los colaboradores con los procesos productivos. Las respuestas son variadas y pareciera que lograr sincronizar todos estos elementos es difícil, pero, lo cierto es que con una debida metodología es posible, recomendando que el instructor cuente con certificados para la impartición de cursos expedidos por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER).

Por otra parte, analizando la información de los expertos se tiene que, desde su experiencia, las empresas determinan que las personas responsables de definir las necesidades de capacitación en FCH dónde ha prestado sus servicios, el 33% dijo que esta responsabilidad recae en la gerencia, el 22% la decisión la toman los socios y accionistas y el 11% el departamento de recursos humanos y el personal en igual porcentaje.

Los expertos mencionan que para determinar qué tipo de formación la empresa requiere recurren a diferentes herramientas, destacando que un 61.1% de ellos utiliza un DNA, el 16.7% decide en función del sector o actividad comercial de la empresa, otro 16.7% se basa en los programas preestablecidos que ofrece, mientras que un 5.6% toma decisiones basadas en obligaciones gubernamentales y en respuesta a solicitudes de socios y accionistas

Dentro de las principales limitaciones que encontraron al momento de realizar la formación encontraron con las de carácter técnico al no disponer de las herramientas y equipos para realizarse, las de disponibilidad de tiempo del personal, de gestión directiva por el bajo reconocimiento de la alta gerencia a la importancia de la formación y en cuanto al método de formación, cuando no resulta atractiva para el personal.

El 55.6% de los expertos (empresas dedicadas a la capacitación) indicaron que llevan a cabo un seguimiento de las empresas que han recibido FCH, mientras que un 44% no lo realizan. Con relación en la frecuencia del seguimiento, el 45% afirmó que lo hace solo una vez, el 27.3% lo realiza de manera constante, el 9.1% lo hace dos o tres veces y un 18.2% mencionó que nunca lo efectúa.

Los expertos consideran un cronograma y fijan horarios, determinan los objetivos que se pretenden alcanzar con la formación y realizan un análisis y selección del personal para ser capacitado, como parte de los elementos para diseñar sus programas de formación; siendo que realizan un análisis en los tiempos y espacios para implementar la FCH definiendo con antelación los contenidos a desarrollar, el tiempo disponible para la formación, el espacio y equipamiento disponible y el presupuesto asignado. Esta planificación, mencionado por estos, debe permitir alcanzar los objetivos planteados para el logro de la efectividad en la Formación de Capital Humano.

Los métodos, herramientas y lugares utilizados para impartir la FCH son más tradicionales, abarcan desde cursos, talleres y diplomados en universidades o en instituciones privadas y públicas, cámaras empresariales, y, en algunos casos, en los propios centros de capacitación de las organizaciones. Las técnicas varían, dependiendo del área que se vaya a capacitar, se utiliza mayormente: presentaciones visuales en salas de capacitación con material didáctico y ejercicios prácticos, hasta capacitación en el lugar de trabajo. Hasta el momento de esta investigación los expertos ya contaban con la formación a distancia mediante plataformas digitales y el aprendizaje autónomo. La elección del método y de las técnicas depende de los recursos disponibles, el tiempo y el presupuesto de cada organización.

A pesar de la variedad de métodos disponibles, los expertos señalan que no existe una única forma de llevar a cabo el proceso de Formación de Capital Humano. Aunque hay una diversidad de opciones, no se observa una metodología clara para determinar cuál método se adapta mejor a los temas a desarrollar y al personal que recibirá la formación. Establecer esta determinación de manera recurrente es fundamental para incrementar las posibilidades de éxito en este proceso.

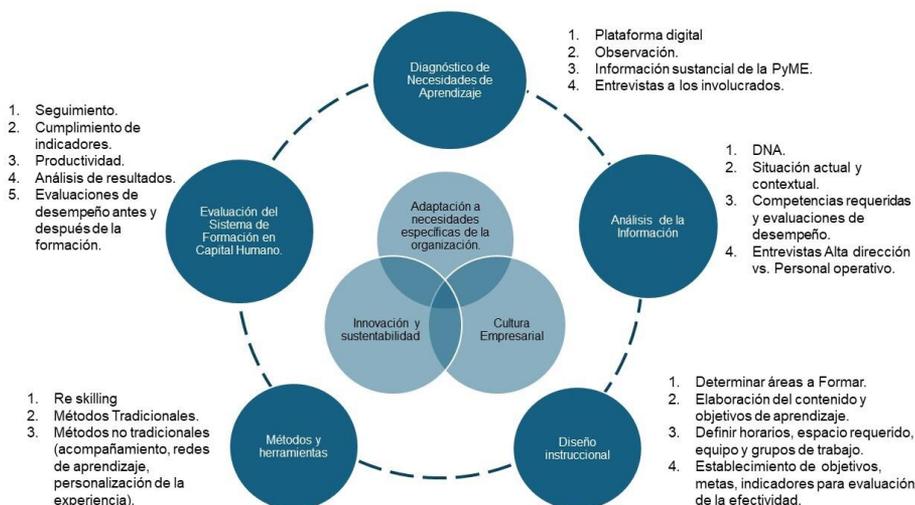
En cuanto al diseño de los contenidos para la FCH, los expertos consideran importante determinar el perfil del personal y las necesidades del cliente. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente a través de una formación efectiva del personal, centrándose en quien recibe la formación y en los beneficiados. Cuando se valora el Capital Humano maximizando sus capacidades y habilidades se vuelven más productivos en la organización.

## **Resultados**

Mediante el análisis de la información recopilada por los empresarios yucatecos y de los expertos en FCH, se diseñó el Sistema Integrar para la formación del Capital Humano (SIFCH, de acuerdo con las opiniones expresadas en las entrevistas realizadas a los informantes clave, relacionado con un programa de FCH efectivo.

**Figura 2**

*Sistema Integral para la Formación de Capital Humano*



El SIFCH está compuesto por dos secciones, la parte central o núcleo del sistema, en donde se determinan los elementos que los empresarios consideran imprescindibles para que un programa de FCH sea efectivo y en la parte exterior se desarrolla la metodología propuesta para la implementación del programa de Formación. Esta sección se realiza en primera instancia recopilando las estrategias y modos de realizar la capacitación por parte de los expertos en el tema y seguidamente analizando cuáles de estos verdaderamente fueron útiles para el alcance de los objetivos de la organización desde su punto de vista como clientes y la evaluación realizada por parte de los empresarios.

Los elementos que conforman ambas partes se explican a continuación:

**Núcleo del sistema**

La parte central se explica de acuerdo con las manecillas del reloj, sin embargo, es importante hacer notar que el orden no altera los resultados, lo sustancial es analizar y recopilar la información necesaria en todos y cada uno de ellos para su implementación en el desarrollo del programa de FCH.

**Adaptación a las necesidades específicas de la organización**

Conocer cuáles son las características y necesidades específicas de la organización que se va a formar, desde el tamaño, giro comercial, sector al que pertenece, recursos con los que cuenta, etc. hasta aquellos elementos que la hacen

particular y única; denominado como valor agregado, lo que la empresa ofrece como diferenciación en sus productos o servicios; aunque a nivel estadístico se les considere dentro de un grupo que requiere ser tratado de la misma forma, lo cierto es que, aunque comparta características la realidad interna de cada empresa es diferente de acuerdo con lo observado en esta investigación.

### **Cultura empresarial**

En este rubro se considera la “esencia” de la empresa, lo que son y quieren llegar a ser (misión y visión), cuáles son los valores en los que se encuentra cimentado, el compromiso para con su personal y sus clientes. La identidad y sentido de pertinencia que le permite ser.

### **Innovación**

Se considera importante dentro de la planeación del programa de Formación para que sea efectiva porque fortalece a la empresa en su permanencia y crecimiento, ya que permite que sus colaboradores adopten pensamientos disruptivos y contribuyan a diversificar productos o servicios, mejoras en su proceso de producción y /o gestión, etc.

### **Exterior del sistema**

Esta sección contempla cinco fases o momentos para la planeación efectiva del proceso de FCH, se sugiere seguir el orden de las manecillas del reloj, cada una de ellas representa un trabajo muy detallado y un análisis de la situación actual, interna y externa de la empresa, que como se mencionó con anterioridad se debe realizar sin perder de vista los elementos que conforman el núcleo del SIFCH.

### **Diagnóstico de las necesidades de aprendizaje.**

Para el diagnóstico de necesidades de aprendizaje (DNA) se puede utilizar cualquiera de las herramientas existentes en la actualidad, para términos del SIFCH es importante que los dueños de la empresa, alta dirección, gerentes o jefes de áreas y/o departamentos estén conscientes de cuáles son las verdaderas necesidades de formación de su personal, que no se realice sólo para cumplir con indicadores de los sistemas de gestión o por obligaciones gubernamentales, que tenga un claro objetivo que impacte al logro de las metas de área o de la organización en general. Este diagnóstico se complementa con la observación de las funciones y operatividad del personal.

En este apartado se solicita a la empresa su información sustancial, se documenta sus necesidades, su cultura organizacional y el grado de innovación que poseen (núcleo del sistema).

Finalmente se realiza una serie de entrevistas a todas las personas involucradas en el proceso de formación, es importante considerar las opiniones de los colaboradores, jefes de área, alta dirección y dueños de la empresa, con el objetivo de crear sinergia en las necesidades de aprendizaje.

### **Análisis de la información sustancial de las PyMEs.**

Esta etapa requiere de analizar la información que el DNA arroja, la situación actual y contextual de la empresa, las metas organizacionales, conocer cuáles son las competencias y habilidades que el personal requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo, las evaluaciones de desempeño que se les haya realizado al respecto, las entrevistas realizadas a todos los involucrados en el proceso de FCH y de las necesidades de formación que los trabajadores manifiestan como importantes para aumentar su productividad en su área laboral.

### **Diseño Instruccional.**

En este apartado, en primera instancia se determina el área o tema a formar, posteriormente se elaboran los contenidos y materiales a utilizar, se determinan los objetivos de aprendizaje y como contribuyen al logro de los objetivos organizacionales o productividad de la empresa. Se delimita el grupo a formar, el horario, las instalaciones, el equipo o herramientas necesarias para realizar la FCH; de igual forma se establecen los indicadores que medirán la efectividad del programa de formación.

### **Métodos y herramientas.**

Esta etapa se considera dentro del SIFCH porque el responsable de la FCH debe establecer cuáles serán las metodologías y las herramientas que permitirán que el proceso enseñanza aprendizaje fluya efectivamente entre todas las partes. Se sugiere un aprendizaje híbrido que contemple la formación tradicional (cursos presenciales, uso de plataformas digitales, prácticas profesionales) y métodos no tradicionales (acompañamiento, redes de aprendizaje, personalización de la experiencia).

### **Evaluación del Proceso de Formación de Capital Humano.**

Para poder medir la efectividad del SIFCH, se realizan diferentes evaluaciones al concluir el proceso de formación, en este apartado se debe evaluar los indicadores establecidos en el diseño instruccional del sistema. El desempeño de los trabajadores, el logro de los objetivos de la organización, aumento de la productividad, etc., son algunos de los parámetros que deberán reflejar el éxito alcanzado en la formación.

## Discusión

Los empresarios entrevistados consideran que un proceso de FCH efectivo que impacte en la productividad y/o en el logro de los objetivos organizacionales contribuye al desarrollo y crecimiento de la empresa, que de acuerdo con Tabibi et al (2011) representa el propósito de la Formación de Capital Humano. Así mismo esta FCH debe potencializar los conocimientos y habilidades del Capital Humano con el objetivo de que las empresas ofrezcan productos y servicios de calidad, capacidad de atender las necesidades del mercado e implementen procesos de mejora continua mediante la identificación de áreas de oportunidad.

De acuerdo con las aportaciones de Becker (1983) en Loubet-Orozco y Morales-Parra (2015), Navarro (2005), Tabibi, et al (2011) y los empresarios entrevistados en esta investigación, convergen en un común denominador: la formación (educación) de las personas impacta en la productividad, crecimiento económico y mejora de los procesos de las empresas, aumenta su nivel de innovación, su capacidad de adaptarse al entorno e incide en una mayor disposición e involucramiento de los colaboradores en los objetivos organizacionales.

La parte interna o núcleo del SIFCH considera la aportación de los empresarios participantes en la investigación, donde mencionan que un programa efectivo de Capital Humano debe: adaptarse a las necesidades específicas de la organización, la filosofía organizacional y la innovación y sustentabilidad; por su parte Komm, et al., (2021), menciona que las empresas preparadas para el futuro deben de compartir tres características: *saben lo que son y lo que representan, operan con rapidez y sencillez y crecen aumentando su capacidad para aprender e innovar.*

Las organizaciones que tienen claridad en cuanto a lo que son y lo que representan, sustenta su identidad como factor diferenciador, el valor agregado que la hace única y diferente a todas las otras PyMEs con las que comparte características, pero no necesariamente enfrentan los mismos desafíos, ni tienen definido objetivos organizacionales semejantes.

En 1998, Leppard, et al., citados en García (2016) se refirieron a este diferenciador como “un esfuerzo por destacar, mediante el cual las empresas ofrecen más que un intercambio económico a sus clientes”, que de acuerdo con Chango (2021), este valor agregado, en un mercado globalizado y competitivo contribuye al crecimiento sostenible ya que aporta a la organización habilidades y capacidades que se reflejan en la calidad de los productos, procesos o servicios de la empresa.

Analizando la segunda característica descrita por Komm, et al., (2021), en cuanto a la *operatividad con rapidez y sencillez*, los expertos, sujetos de estudio de esta investigación, mencionan que los empresarios de las PyMEs están invirtiendo en nuevos equipos tecnológicos con el objetivo de ser más eficientes. En contra parte no se debe olvidar que una inversión en tecnología tiende a acelerar la producción, pero

de igual forma puede derivar en la sustitución de Capital Humano, pero de igual forma va a requerir de personal más capacitado no sólo para la operatividad y mantenimiento de los nuevos equipos sino también por el crecimiento de la empresa (Weller, La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales, 2020); por lo que es importante considerar un proceso de formación efectivo para aprovechar al máximo las capacidades y habilidades de los trabajadores y aumentar la productividad de la empresa.

Los expertos de igual forma consideran que las PyMEs que buscan acelerar su crecimiento invirtiendo en tecnología e innovación, cuando no se cuenta con la experiencia y competitividad por parte del Capital Humano y malas decisiones en la adquisición de equipos, en vez de hacerlos más productivos, los vuelve menos eficientes, para que esto no suceda se debe de hacer un análisis de los requerimientos de tecnología en función de las necesidades de la empresa y los objetivos organizacionales.

En cuanto a *crecen aumentando su capacidad para aprender e innovar*, en las entrevistas que se realizaron a los empresarios yucatecos, ellos mencionan que apuestan por la innovación como uno de los elementos principales y de gran impacto para el logro de sus propósitos organizacionales y crecimiento, pero si observamos la figura 1, se observa que es una de las áreas que tiene mayor necesidad de formación.

En general los empresarios manifiestan su interés en la innovación, en el desarrollo de su Capital Humano y en la inversión en tecnología para ofrecer productos y servicios de calidad, ya que las consideran básicas para ser más productivos.

El Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje (antes denominado Diagnóstico de Necesidades de Capacitación) en el SIFCH considera el diseño utilizando una plataforma digital para hacer más rápido y eficiente el proceso del análisis de la información, incluye la observación de los “no dicho” durante las entrevistas con los responsables de la formación y de los comportamientos, actividades y desempeño en las funciones laborales, solicitar información relacionada a la cultura, planeación estratégica de la empresa, objetivos organizacionales y entrevistas con todo el personal involucrado en el proceso de la determinación e implementación de la FCH. Es importante no olvidar que de acuerdo con Acosta, et al (2018) el objetivo de identificar las necesidades de formación es determinar las diferencias entre las habilidades y competencias que el trabajador tiene versus las que el perfil del puesto requiere como imprescindibles para un desempeño eficiente, ya que estas discrepancias impactan directamente en la capacidad del personal para alcanzar los objetivos organizacionales; es por eso que se sugiere un evaluación exhaustiva, no sólo de su desempeño sino también de los recursos y equipos con los que cuenta para poder realizar las actividades encomendadas.

En cuanto al diseño instruccional que se propone en este trabajo de investigación se consideran elementos importantes que van desde la determinación de

las áreas formar, la elaboración de contenidos y establecimiento de los objetivos de aprendizaje, determinación de horarios, espacio requerido (infraestructura), equipo (materiales y herramientas), conformación de grupos de trabajo, así como el establecimiento de los objetivos organizacionales, metas e indicadores de evaluación del proceso de la Formación, Richey, et al., (2001), citado por Belloch (2017) definen al diseño instruccional como una planificación sistemática, que contenga la valoración de las necesidades, la implementación, evaluación y el mantenimiento de los materiales y programas.

El SIFCH considera el uso de las nuevas tecnologías académicas como las plataformas educativas y el uso de repositorios digitales para la FCH, estos ofrecen a los usuarios elementos importantes en el proceso de formación debido a la disponibilidad de la información, facilidad y rapidez de acceso, actualización constante, sin olvidar el bajo costo y la adaptabilidad (Martínez, et al., 2019), para la empresa representa una mejor administración del tiempo de la formación del personal, aunque no hay que olvidar que también se contemplan dentro de los métodos y herramientas durante la implementación de la formación, el re-skilling, los métodos tradicionales en dónde se incluyen el uso de estas tecnologías y las presenciales sobre todo para la formación en las áreas técnicas y el uso de métodos no tradicionales como el acompañamiento, las redes de aprendizaje y la personalización de la experiencia.

Uno de los objetivos que dieron inicio a esta investigación es el diseño de un SIFCH que sea efectivo, los empresarios y los expertos mencionan que ellos miden la efectividad en el aumento de la productividad y la competitividad de la organización es por eso que es necesario establecer los indicadores para poder evaluarlo, un claro ejemplo sería el seguimiento del desempeño de las competencias del personal a formar, antes y después de su contratación y formación, en este sentido García, et al., (2009), menciona que la Gestión por Competencias de los activos intangibles de la empresa (personal), es una herramienta indispensable ya que genera valor a la organización, a través de sus conocimientos, valores, habilidades y actitudes, permitiendo desempeños satisfactorios y compromiso hacia la organización logrando finalmente generar ventajas competitivas.

## **Conclusiones**

El SIFCH se diseña considerando las opiniones de los empresarios yucatecos y los expertos en el tema de Formación del Estado y el marco teórico que lo sustenta.

Los empresarios requieren que su FCH se adapte a sus necesidades, esté diseñada de acuerdo con lo que son y representan y se considere la innovación para ser más productivos al ofrecer mejores productos y servicios de calidad, alineada al logro de sus objetivos organizacionales.

La formación debe realizarse con un genuino interés en el crecimiento del colaborador y que impacte de forma positiva en el propósito de los logros institucionales

y/o en la productividad, iniciar desde el diagnóstico de necesidades de aprendizaje, ser planeada, sistemática, medible y alineada a las necesidades y recursos de cada empresa.

En el DNA se busca vincular el desarrollo de las habilidades del personal requeridas para el área o puesto que desempeña y el logro de los objetivos organizacionales. En este se considera el perfil profesional y su desempeño, así como entrevistas multinivel con todos los responsables de definir las necesidades de formación.

Este Sistema Integral para la Formación de Capital Humano (SIFCH) se complementa con un análisis más minucioso de las necesidades de formación de personal, en contraste con enfoques tradicionales en los que las decisiones de aprendizaje son impuestos por la gerencia, basándose en evaluaciones de necesidades de capacitación o en el criterio del departamento de recursos humanos.

En esta propuesta, se plantea llevar a cabo un examen más exhaustivo que involucre un diagnóstico de necesidades de aprendizaje, un análisis completo de la situación actual y contextual de la empresa, la creación de matrices que identifiquen las competencias necesarias por puesto y su cotejo con las evaluaciones de desempeño de los individuos a capacitar (en caso de existir, de lo contrario, se deben realizar). Además, se sugiere la realización de entrevistas con la alta dirección para alinear los objetivos organizacionales con las necesidades percibidas por los jefes de área en cuanto a la FCH requerida para mejorar la eficiencia laboral.

El proceso de diseño del SIFCH comienza por definir las áreas que necesitan formación, la elaboración de contenidos y objetivos de aprendizaje, así como la determinación de horarios convenientes para la empresa que no interrumpan en exceso las operaciones (especialmente en roles que requieren atención constante), el espacio y equipo necesarios, y la formación de grupos de trabajo. En esta etapa, se establecen también los objetivos, metas e indicadores para evaluar el éxito del proceso de formación.

La flexibilidad de los horarios se considera importante, ya que, según la investigación, los expertos en Formación de Capital Humano en el sector privado y asesores independientes adaptaban sus horarios a las PyMEs que los contrataban, mientras que, en el sector gubernamental, las cámaras empresariales y las incubadoras, las PyMEs debían ajustarse al calendario establecido por la entidad que brindaba el servicio, lo que disuadía su participación.

Los elementos clave para el diseño de contenidos en esta propuesta de Formación de Capital Humano incluyen el perfil de los empleados a formar, las particularidades del proyecto de formación y las características específicas del área de enfoque.

Los métodos y herramientas para utilizar varían según el tipo de formación a impartir, aunque se consideran fundamentales el "reskilling", los métodos tradicionales y los enfoques no convencionales.

La contribución del proceso de FCH, los empresarios la ven reflejada en el crecimiento de la empresa, la permeabilidad de los valores organizacionales en las conductas y dirección del personal en su desempeño laboral, la innovación, involucramientos de todos los miembros de la organización, la disposición al cambio. De igual forma consideran que un proceso de formación es importante en cuanto permite ofrecer mejores productos y servicios, cumplir con las demandas del mercado y la identificación de áreas de oportunidad que contribuya a la mejora continua de la organización.

La efectividad del SIFCH se medirá conforme a los indicadores establecidos en el diseño instruccional, aunque se les dará seguimiento y evaluación en la etapa cinco, se proponen algunos en el sistema, sin embargo, cada proceso de formación deberá establecer debidamente como será medido; en el impacto en la productividad o en el alcance de los objetivos esperados.

Como limitaciones de este estudio observamos que este se enfoca en diseñar un Sistema Integral para la Formación de Capital Humano en PyMEs del Estado de Yucatán. Por lo que la metodología debe ser adaptada en otros contextos de México para asegurar su validez. No incluye la implementación ni evaluación del sistema, delegando la impartición de la capacitación a expertos. Las entrevistas realizadas proporcionaron información sobre el estado actual de las organizaciones, pero es posible que ciertos aspectos puedan analizarse con mayor profundidad. Además, existe el riesgo de que las respuestas de los entrevistados no reflejen completamente la realidad, lo que podría afectar la precisión de los resultados.

## Referencias

- Acevedo, A. F. (2018). La teoría del capital humano, revalorización de la educación: análisis, evolución y críticas de sus postulados. *Revista Reflexiones y Saberes*, 5 (8), 58-72. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/971>
- Acosta, B., García, V., & Acosta, M. (2018). Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: Una visión de las empresas de reclutamiento. *Gestão e Desenvolvimento*, 15(2), 118-135. <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1350>
- Becker, G. S. (1983). El capital humano. Madrid, España: Alianza Editorial
- Belloch, C. (2017). Diseño Instruccional. *Unidad de Tecnología Educativa*, 15. <https://www.uv.es/~bellochc/pedagogia/EVA4.pdf>
- Camarena, A. M., & Saavedra, G. M. (2018). Las prácticas de capital humano en las PyMEs de la Ciudad de México. *Forum Empresarial*, 23(1). <https://www.redalyc.org/journal/631/63157547008/html/>
- Cardona Acevedo, M., Montes Gutiérrez, I. C., Vásquez Maya, J. J., Villegas González, M. N., & Brito Mejía, T. (2007). Capital humano: una mirada desde la educación y la

- experiencia laboral. Medellín: Universidad EAFIT. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287/1166>
- Chango, O. J. (2021). La importancia del Talento Humano en las PyMEs del Cantón la Maná. *Nexus*, 14-20. [https://www.researchgate.net/publication/351607438\\_Revista\\_Nexus\\_Vol\\_1\\_Num\\_2](https://www.researchgate.net/publication/351607438_Revista_Nexus_Vol_1_Num_2)
- Díaz, D. A., & Toscano, M. J. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130. <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i30.13427>
- Fernández, P. (2018). La importancia de la técnica de la entrevista en la investigación en comunicación y las ciencias sociales. *Investigación documental. Ventajas y limitaciones. Sintaxis*, (1), 78–93. <https://doi.org/10.36105/stx.2018n1.07>
- Gallego-Giraldo, C., & Naranjo-Herrera, C. G. (2020). El capital humano de la empresa: una propuesta de medición. *Entramado*, 16(2), 70–89. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.6544>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381-398. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655321>
- García, D. Y., Jardínez, R. L., & Javier, C. C. (Abril-Junio de 2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín*, XV(2), 1-9. <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>
- Goldin, C. (2020). Human Capital. *Scholars at Harvard*. [https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin\\_human\\_capital.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/goldin/files/goldin_human_capital.pdf)
- Komm, A., Pollner, F., Schaninger, B., & Sikka, S. (12 de 03 de 2021). *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future>
- Loubet-Orozco, R., & Morales-Parra, A. (2015). Formación de Capital Humano para el crecimiento económico en Sinaloa. *Ra Ximhai*, 11(3 edición especial), 47-61. <https://raximhai.uaim.edu.mx/index.php/rx/article/view/563/525>
- Martínez, G. M., Chávez, M. D., & Rojas, O. M. (Enero-Marzo de 2019). Plataforma de recursos educativos abiertos para la Formación de Capital Humano en PyMEs. *Hamut'ay*, 6(1), 71-81. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6974907>
- Mazatán-Ochoa, C. I., Guerrero-Castañeda, R. F., & Menezes, T. M. de O. (2023). Difficulties in the practice of the phenomenological nursing interview with long-lived older adults: an experience report. *Revista Gaúcha De Enfermagem*, 44, e20220336. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2023.20220336.en>
- Navarro, I. (2005). *Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional*. (Vol. 13). (A. A. Educativas, Ed.) Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas. <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>
- Pasamar, S., Díaz-Fernandez, M., & de la Rosa-Navarro, M. D. (2019). Human capital: The link between leadership and organizational learning. *European Journal of Management*

*and Business Economics*, 28(1), 25-51.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-08-2017-0003/full/html>

- Peñaflo, M. y Juevesa, R. (2021) Management Practices and Employee Engagement in the Workplace: A Qualitative-Phenomenological Study. *Open Journal of Business and Management*, 9, 288-308. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91016>
- Pérez-Fuentes, D. I., & Castillo-Loaiza, J. L. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, sociedad y territorio*, 16(52), 651-673. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212016000300651&script=sci\\_abstract](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-84212016000300651&script=sci_abstract)
- Quintero, W. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239-265. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-66552020000100239&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239&lng=es&tlng=es)
- Ramírez, T. M., Cruz, E. I., & Miranda, Z. A. (2019). Talento humano como estrategia de crecimiento organizacional, caso: Empresa Comercializadora Mexicana. *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 25–36. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2735>
- Sandoval, J. y Hernández, G. (2018). Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico. *Revista Ensayos Pedagógicos*. XIII(2), 137-160. <https://doi.org/10.15359/rep.13-2.7>
- Schultz, T. W. (1960). Capital Formation by Education. *The Journal of Political Economy*, 68(6). <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/258393>
- Schultz, T. (1985). *Investing in people. The economics of population quality*. Editorial Ariel, S. A.
- Simancas, T. R., Silvera, S. d., Garcés, G. L., & Hernández, P. H. (2018). Administración de recursos humanos: Factor estratégico de productividad empresarial en PyMEs de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-388. <https://www.redalyc.org/journal/290/29056115008/html/>
- Tabibi, J., Vatan, K. S., Nasiripour, A. A., & Vahdat, S. (2011). Factors Affecting Human Resource Development in the Iranian Social Security Organization's Hospitals. *World Applied Sciences Journal*, 164-173. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=34c4a074f18e2fc62b5061c4c938032db4d07baf>
- Weller, J. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. *Naciones Unidas Cepal*, 34. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/26a2069d-f658-4727-89f4-02e4646750d2/content>
- Wilson, J. (1999). *Human resource development. Learning and training for individuals and organizations*. London: Kogan Page.
- Yáñez, S. M., Yáñez, S. J., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202018000200089](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202018000200089)