



Septiembre 2019 - ISSN: 1989-4155

ESTUDIO CUALITATIVO DE PERTINENCIA DE LA CARRERA LIC. GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO.

**A Qualitative study of the Relevance of Human Talent Management at the
State Technical University of Quevedo.**

Guillín Llanos, Ximena Minshely¹;

Pérez Cruz, Isabel Cristina²;

Andagoya Arechúa, Ronald Fabián³

xguillin@uteq.edu.ec

Unidad de Estudios a Distancia, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Los Ríos, Ecuador.

iperez@uteq.edu.ec

Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Los Ríos, Ecuador. código ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5091-9838>

randagoya@uteq.edu.ec

Unidad de Estudios a Distancia, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Los Ríos, Ecuador.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Guillín Llanos, Ximena Minshely, Pérez Cruz, Isabel Cristina y Andagoya Arechúa, Ronald Fabián (2019): "Estudio cualitativo de pertinencia de la carrera Lic. gestión de talento humano en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo", Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (septiembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/estudio-cualitativo-pertinencia.html>

RESUMEN

La investigación realizada justifica la importancia de la carrera por la trascendencia de la gestión de talento humano en los diferentes sectores productivos del Ecuador. El estudio tiene como objetivo la fundamentación de la pertinencia de la carrera. La metodología utilizada contiene un enfoque cualitativo, que aplica el análisis de contenido y bibliográfico, así como entrevistas realizadas a expertos en Talento Humano de empresas del sector público y privado. Es resultado de la investigación se sustentó en los métodos de análisis y síntesis, inductivo-deductivo e histórico lógico. Constituye una investigación documental que fundamenta la

¹ Ingeniera en Administración Financiera, Master en Contabilidad y Auditoría y Master en Alta Dirección - Universidad Rey Juan Carlos. Profesora de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Los Ríos.

² PhD. Aportaciones Educativas en Ciencias Sociales y Humanistas, por la Universidad de Granada, España. Asesora metodológica y profesora de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Los Ríos.

³ Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Master en Administración de Empresas por la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Profesor de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Quevedo, Los Ríos.

pertinencia de la oferta académica y responde a los problemas y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, con lo cual se fundamenta su necesidad y pertinencia.

Palabras claves: gestión de talento humano, ventaja competitiva sostenida, sectores productivos.

ABSTRACT

The research carried out justifies the importance of the race for the importance of the management of human talent in the different productive sectors of Ecuador. The relevance study indicates that the management of human talent is one of the business fields that have undergone major changes in recent years. The methodology used includes a qualitative approach, which applies the content and bibliographic analysis to documents of the Council of Higher Education in Ecuador, and texts related to the professional profile and curricular meshes of universities that offer this career, as well as interviews with experts in Talent Human of companies of the public and private sector. The result of the research was based on the methods of analysis and synthesis, inductive-deductive and logical historical. It constitutes a documentary investigation that bases the pertinence of the academic offer and responds to the problems and the objectives of the National Development Plan, which bases its necessity and relevance.

Keywords: human talent management, sustained competitive advantage, productive sectors.

1. INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos está transitando hacia las sociedades del conocimiento, la internacionalización, la globalización y la regionalización, factores cada vez más presentes en las organizaciones. La dinámica de los recursos humanos ha evolucionado para convertirse en el capital más valioso de todos: el capital humano (Silva, 2018), (Amtmann, 2015) y (Werther & Keith, 2008).

Para el desarrollo del Ecuador se estableció una división territorial de niveles administrativos de planificación dados en Zonas, distritos y circuitos a nivel nacional y permiten la identificación y solución de problemáticas territoriales. En la búsqueda por alcanzar mayor cobertura y calidad de los servicios públicos.

A través de los niveles administrativos de planificación se pretende acercar el Estado a la ciudadanía, garantiza la gestión, optimizar los recursos y los servicios y facilitar el acceso y la prestación permanente de servicios de calidad a su lugar de residencia. Las zonas de planificación creadas en el Ecuador son nueve: Zona de Planificación 1: Esmeraldas, Imbabura, Carchi, Sucumbíos. Zona de Planificación 2: Pichincha, Napo, Orellana. Zona de Planificación 3: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza. Zona de Planificación 4: Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas. Zona de Planificación 5: Santa Elena, Guayas, Bolívar, Los Ríos, Galápagos. Zona de Planificación 6: Cañar, Azuay, Morona Santiago. Zona de Planificación 7: El Oro, Loja, Zamora Chinchipe. Zona de Planificación 8: Distrito Metropolitano de Guayaquil. Zona de Planificación 9: Distrito Metropolitano de Quito. (Muñoz, 2015).

La provincia de Los Ríos que pertenece a la zona de planificación 5, situada en el centro del país conocida como región litoral o costa, su capital Babahoyo y la ciudad más poblada Quevedo, región beneficiada por las aguas que atraviesan sus tierras convirtiéndola en unas de las zonas más fértiles del Ecuador, ocupa el primer lugar de la república en producción de cacao y es la segunda a nivel nacional en producción de arroz. La agricultura destaca como fuente principal de producción, en las partes más altas principalmente en la ciudad de Quevedo se dan los cultivos para exportación como: café, cacao, banano, plátano entre otros. (Muñoz, 2015).

Debido al crecimiento de las empresas y la necesidad de administrar correctamente el los recursos humanos, las empresas requieren insertar empleados calificados, comprometidos, responsables e involucrados con las metas de la organización.

En la sociedad las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo. Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. (Chiavenato, 2009).

El área de gestión de talento humano cobra importancia actualmente por su peculiar papel en integrar esfuerzos hacia la atracción y retención de los talentos, lo que favorece la competitividad organizacional y contribuye a la solución de las necesidades de las entidades empleadoras.

La gestión del talento humano reconoce la importancia de contratar al personal, según el potencial y no solo la experiencia; para así proporcionar la formación adecuada, ejecutar programas y abordar el rendimiento y el **¡Error! Marcador no definido.** Por tanto este sistema mide y administra el desempeño de los colaboradores a través de la capacitación, la retroalimentación y el apoyo, que les permita tener una visión clara de las competencias que necesitan para alcanzar el éxito personal y organizacional. (Pérez, 2016). Además este autor reconoce como objeto del talento humano la elaboración de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos generales relacionados con las personas, en los que se incluye la selección, capacitación, responsabilidad, recompensa y valoración de los puestos de trabajo.

En Latinoamérica la oferta académica de la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento Humano se localiza con mayor fuerza en países como Colombia, Perú, Argentina y Chile. En Ecuador la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento se oferta en la Universidad Técnica Equinoccial (UTE) de Quito en la modalidad semipresencial, Universidad ECOTEC, Universidad Casa Grande de Guayaquil y en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo se ofertó en la modalidad semipresencial a través de la Unidad de Estudios a Distancia desde el año 1999 en

la hasta el 2011. Las universidades de las provincias que conforman la zona de planificación 5, (Los Ríos, Bolívar, Santa Elena, Galápagos y Guayas excepto los cantones Guayaquil y Durán) no ofertan la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento Humano.

El análisis de la pertinencia de la carrera Gestión de Talento Humano se realizó a partir de documentos legales como la Constitución de la República del Ecuador (2008), Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y el Reglamento del Régimen Académico (2019). Además del Plan Nacional de Desarrollo – Toda una Vida (2017 – 2021). El análisis de estos documentos que permitió fundamentar la pertinencia y justificación de la creación de la carrera en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

En particular la LOES recalca la pertinencia académica a partir del cumplimiento del principio constitucional de pertinencia en el Sistema de Educación Superior, establecido en el artículo 107 de la LOES: “las instituciones de educación superior articularán su oferta docente, de investigación y actividades de vinculación con la sociedad, a la demanda académica, a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional, a la innovación y diversificación de profesiones y grados académicos, a las tendencias del mercado ocupacional local, regional y nacional, a las tendencias demográficas locales, provinciales y regionales; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología”. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

El estudio posee como objetivo fundamentar la pertinencia de la carrera de Gestión de Talento Humano en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Para responder a la problemática ¿la oferta académica de esta carrera en la UTEQ responde a las necesidades del desarrollo de la Zona 5? Resolver esta problemática, necesario para justificar y fundamentar el diseño de una nueva propuesta académica.

2. MÉTODOS

La metodología empleada en la investigación de corte científico- metodológico desde el enfoque cualitativo. Incluyó la realización de *análisis documental* a la Constitución de la República del Ecuador (2008), Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), el Reglamento del Régimen Académico y Plan Nacional de Desarrollo –2017 – 2021-Toda una Vida También requirió la *revisión bibliográfica* referida a la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento Humano en universidades de Latinoamérica y Ecuador en aspectos como las mallas curriculares y perfiles profesionales.

Se desarrollaron dos talleres de discusión, con la participación de los miembros del equipo de diseño de la carrera conformado por ocho profesores. En el primer taller se realizó un análisis de las coincidencias de las asignaturas impartidas en otras universidades nacionales e internacionales. En el segundo taller con el objeto de llegar a un consenso, se discutió intensamente y, finalmente, mediante los métodos analítico-sintético e inductivo-deductivo se consensuó las asignaturas que se podría proponer en la malla de la carrera en diseño.

Además se aplicaron entrevistas a los especialistas de Talento Humano de empresas públicas y privadas del cantón Quevedo y Manta, para diagnosticar las problemáticas y necesidades

en la Gestión Talento Humano en el contexto zonal. Quevedo por ser la ciudad donde se encuentra enclavada la UTEQ y desde la cual se quiere elaborar una propuestas académica de carrera nueva. Y la ciudad de Manta porque desde su universidad “Eloy Alfaro “se oferta la Lic. en Gestión de Talento Humano.

El trabajo es resultado de una investigación cualitativa sustentada en los métodos de análisis y síntesis, inductivo-deductivo e histórico lógico. Constituye una investigación documental que recupera el estudio realizado, revisa de manera crítica y fundamenta la pertinencia de una oferta académica que responde a los problemas, necesidades y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

3. RESULTADOS

En la Universidad Técnica Estatal de Quevedo se encuentra enclavada en la ciudad de Quevedo, provincia Los Ríos, en el Ecuador. Su creación data de febrero del 1984. Al presente oferta veintiséis carreras de tercer nivel, y siete programas de maestría. Los dominios y fortalezas están relacionadas con las áreas de formación profesional, posgrado, investigación científica, innovación tecnológica y transferencia de conocimiento y la vinculación con el entorno comunitario. Los dominios científicos de la UTEQ abarcan áreas o sectores estratégicos que direccionan los conocimientos en función de las tensiones y problemas del territorio. Desde esta perspectiva la oferta académica y los conocimientos están vinculados a los objetivos del Plan de Desarrollo 2017-2021- Toda una vida y las problemáticas de la zona cinco de desarrollo (Chiriboga, Pérez y Martínez, 2017).

El proceso de ampliar la oferta académica a través de la creación de nuevas carreras de tercer nivel y programas de maestría tiene por base en la UTEQ las potencialidades con que cuenta. Que están dadas en su condición de universidad acreditada, el desarrollo de la infraestructura con que cuenta actualmente, en la que se incluye el equipamiento avanzado en laboratorios y servicios de computacionales. Además la disponibilidad de servicios bibliotecarios, con recursos de información y disponibilidad con apoyo tecnológicos y acceso a internet, y más de 13254 recursos bibliográficos y documentales al servicio de estudiantes y profesores. (Chiriboga, Pérez y Martínez, 2017).

Desde esta perspectiva de fortaleza y dominios se inicia la creación de nuevas carreras de corte social y humanista. Entre las nuevas ofertas académicas que se diseñan en la universidad, se encuentra la carrera de Licenciatura en Gestión de Talento Humano, que tiene antecedentes. La misma se ofertó desde de 1999 a través de la Unidad de Estudios a Distancia en la modalidad semipresencial hasta el 2016, graduando en este último año a 62 profesionales, dada la imperiosa necesidad del sector productivo de contar con profesionales capacitados en el manejo eficiente en el área de recursos humanos.

La carrera que se pretende crea tiene como antecedente la existencia en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo de esta carrera durante el período 1999 hasta el 2016 a través de la Unidad de Estudios a Distancia en la modalidad semipresencial, graduando en total a 92 profesionales, dada la imperiosa necesidad del sector productivo de contar con profesionales

capacitados en el manejo eficiente en el área de recursos humanos. La carrera contó con estudiantes de las diferentes provincias del Ecuador debido que esta modalidad permitía que los estudiantes reciban la docencia durante los días sábados y domingos. Hoy en día encontramos profesionales que se graduaron en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo ejerciendo cargos en instituciones públicas y privadas dentro la provincia y el país debido a que esta carrera fue pionera en la zona de planificación 5.

El profesional en Talento Humano debe crear un espacio de trabajo para las personas, a través de alineación de los esfuerzos de toda la organización para alcanzar clima laboral favorable que enriquezca las relaciones sociales en el ámbito laboral y cultura organizacional. En la que se articulen el crecimiento empresarial y el desarrollo profesional de las personas como respuesta a las propias necesidades de desarrollo del mundo empresarial y de la sociedad. (Peña & Santos, 2016) y (Guzmán A., Santos, C., Francisco J. y Barroso, M. (2016). Su campo profesional abarca en los sectores económico, productivos y de servicios en los que serán entrenados para dar valor agregado a las organizaciones que operen en un mundo globalizado y de cambio permanente, desde posiciones ejecutivas o de asesoramiento (Elizalde-Marín, 2019), (Armas, 2018), (López, 2017), (Nando & Abad, 2016) y (Alexis, 2012).

De manera holística en el objeto de estudio de la Lic. en Gestión del Talento Humano se incluye la planificación y diseño de programas organizacionales para reclutar, contratar e insertar a los mejores profesionales en las organizaciones, que posibiliten la racionalidad de los recursos, el cumplimiento de los objetivos y la cultura organizacional. Entendida la cultura organizacional como la existencia de un clima pacífico de convivencia en las organizaciones, basada en el espíritu de colaboración, respeto mutuo e integración armoniosa, a través de un trato ético, que considere el reconocimiento de méritos, de la oportunidad de progreso, la comprensión oportuna y la tolerancia. Todo ello con un vasto conocimiento en el manejo de programas informáticos relacionados con el área.

Investigar en qué medida la oferta académica de esta carrera en la UTEQ responde a las necesidades del desarrollo de la Zona 5, requirió el análisis de varios documentos. Se analizó por su importancia el artículo 350 de la Constitución de la República del Ecuador en el que manifiesta que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo. (Asamblea Nacional de Ecuador, 2008). En este fragmento seleccionado se señalan varios elementos relacionados con la pertinencia en específico lo relacionado con la difusión de saberes, la solución a los problemas y la relación con los objetivos del régimen de desarrollo. En otras palabras la comprensión de estos elementos permite reconocer la importancia otorgado por el estado ecuatoriano al reconocimiento de los problemas y necesidades del contexto, para justificar la necesidad de crear una carrera en este contexto.

El estudio de documentos del CES como la LOES y el RRA entre otros, permitió identificar los fines de la carrera de Lic. En Gestión en Talento Humano. En particular a partir de lo expresado en el Art. 8, de la LOES, el cual expresa los fines de la Educación Superior. De manera sintética se identificó los fines de la carrera en los siguientes, (LOES, 2018):

1. Fortalecer en los estudiantes un espíritu reflexivo orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico;
2. Contribuir al conocimiento, preservación y enriquecimiento de los saberes ancestrales y de la cultura nacional;
3. Formar académicos y profesionales responsables, con conciencia ética y solidaria, capaces de contribuir al desarrollo de las instituciones de educativa de la República y a estimular la participación social;
4. Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo en la Zona 5;
5. Fomentar y ejecutar programas de investigación de carácter científico, que coadyuven al mejoramiento y protección del ambiente.
6. Construir una filosofía de la Gestión del Talento Humano en beneficio del personal, en función del personal que contrate, capacite y las prestaciones que se les proporcione.

Por otra parte también se analizó el Art. 107, en el que reconoce la pertinencia en la Educación Superior. De este artículo de la LOES la investigación asume para el estudio de pertenencia un principio esencial dado en la necesidad de vincular la oferta académica con aspectos de mucha importancia como son: resolver las expectativas y necesidades de la sociedad, la planificación nacional, y al régimen de desarrollo; así como responder a las necesidades de desarrollo local, regional y nacional; a la vinculación con la estructura productiva actual y potencial de la provincia y la región, y a las políticas nacionales de ciencia y tecnología (LOES, 2018). O sea que la pertinencia en lo fundamental se fundamenta a partir de la solución que ofrece la carrera a la comprensión los problemas y necesidades de los contextos y objetivos del Plan de desarrollo, Toda una Vida- 2017-2021 que abordará la profesión.

El estudio de los documentos se extendió a los objetivos el Reglamento de Régimen Académico que aparecen en su el Artículo 3. De ellos la investigación asume como objetivos de la carrera de Lic. en Gestión de Talento Humano los siguientes:

- a) Garantizar una formación de calidad, excelencia y pertinencia, de acuerdo con las necesidades de la sociedad; asegurando el cumplimiento de los principios y derechos consagrados en la Constitución, la Ley Orgánica de Educación Superior.
- b) Articular y fortalecer la investigación; la formación académica y profesional; y la vinculación con la sociedad, desde un marco de calidad; innovación y sostenibilidad que propenda al mejoramiento continuo;
- c) Promover la diversidad, integralidad, permeabilidad y flexibilidad de los planes curriculares, garantizando la libertad de pensamiento y la centralidad del estudiante en el proceso educativo.

e) Contribuir a la construcción de una cultura ecológica de conciencia para la conservación, mejoramiento y protección del medio ambiente; y, el uso racional de los recursos naturales. (RRA, 2019).

A partir de estos objetivos se articulan las funciones sustantivas de la universidad en las que se integran la docencia, la investigación y la vinculación. La docencia como construcción de conocimientos y desarrollo de capacidades y habilidades. La investigación como actividad creativa, sistemática y sistémica que se fundamenta desde la epistemología y las necesidades del contexto y la vinculación con la sociedad generadora de capacidades e intercambio de conocimientos acorde a los dominios académicos y fortalezas de la universidad (RRA, 2019).

Del mismo modo se estudió el Plan Nacional de Desarrollo – Toda una Vida 2017-2021, por ser un instrumento político que marca la orientación del gobierno fomentando sobre todo en el diálogo para con todos los sectores nacionales, este plan aborda objetivos de política pública nacional en tres ejes: 1) la garantía de derechos a lo largo del ciclo de vida, 2) una economía al servicio de la sociedad, y 3) la participación de la sociedad y la gestión estatal para el cumplimiento de los nueve objetivos nacionales considerando como pilares fundamentales la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial equitativo. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017).

El Plan Nacional de Desarrollo – Toda una Vida 2017-2021 como programa gubernamental es el instrumento al que se sujetan las políticas, programas y proyectos públicos en el Ecuador, fue presentado por el presidente Lenín Moreno Garcés para conocimiento y aprobación en el Consejo Nacional de Planificación y aprobado en 2017, cuenta con tres ejes. El eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida, El eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad, con tres objetivos. Y el eje 3: Más sociedad, mejor Estado, con tres objetivos. Los objetivos están declarados los siguientes: objetivo 7: Incentivar una sociedad participativa, con un Estado cercano al servicio de la ciudadanía, objetivo 8: Promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social y objetivo 9: Garantizar la soberanía y la paz, y posicionar estratégicamente el país en la región y el mundo. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2017).

Su análisis permitió identificar, el objetivo en el cual se enmarca la carrera siendo el número ocho: promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social. Este objetivo tiene como políticas: Impulsar una nueva ética laica, basada en la honestidad, la solidaridad, la corresponsabilidad, el diálogo, la igualdad, la equidad y la justicia social como valores y virtudes que orientan el comportamiento y accionar de la sociedad y sus diversos sectores; Fortalecer la transparencia en la gestión de instituciones públicas y privadas y la lucha contra la corrupción, con mejor difusión y acceso a información pública de calidad, optimizando las políticas de rendición de cuentas y promoviendo la participación y el control social; Impulsar medidas para la prevención, control y sanción de conflictos de interés y opacidad en las contrataciones y servicios del Estado; Luchar contra la impunidad, fortaleciendo la coordinación interinstitucional y la eficacia de los procesos para la detección, investigación, juzgamiento, sanción y ejecución de penas; Promover un pacto ético nacional e internacional para lograr justicia económica, la eliminación de paraísos fiscales, el combate a la

defraudación fiscal y el comercio justo global; y Fomentar la transparencia en los sectores privado y popular-solidario, impulsando la adopción de criterios de integridad que fortalezcan los principios de cooperativismo y de gobierno corporativo, para disuadir del cometimiento de actos que atenten contra los objetivos nacionales de desarrollo.

Así como las problemáticas con las cuales la carrera va a interactuar, identificadas en la competitividad de gestión de talento humano, conflictos laborales y reclamos sindicales, cultura organizacional y las brechas tecnológicas y competencias digitales.

El análisis documental y bibliográfico permitió identificar los problemas y necesidades de las carreras, ellos son:

1. Competitividad de gestión de talento humano

Competitividad es englobar conocimientos, habilidades y aptitudes. Ser competitivo permite incursionar en el mundo laboral de forma directa. Así también, la ventaja competitiva de un individuo descansa en la forma de pensar y en todo aquello que le permita tener expectativas a futuro para un crecimiento personal.

El talento humano es un factor determinante para alcanzar la competitividad de las organizaciones, instituciones y el mundo empresarial en general. Implica pues una comunicación entre la organización y las personas, que identifique fortalezas, iniciativas y estrategias organizacionales con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas que permita fomentar una cultura de constante innovación y de creación de valor.

El programa asume la visión de competitividad a través de los términos que tienen relación directa o indirecta con ella, por ejemplo, eficiencia, eficacia, calidad total, productividad, estrategias. (Mendiolea, 2017).

2. Conflictos laborales y reclamos sindicales

Los conflictos laborales y reclamos sindicales son entendidos y asumidos desde su marco legal internacional, que señala el conflicto laboral se refiere a un desacuerdo sobre reclamos relativos a las relaciones laborales suscitados entre las partes del contrato laboral y que den como resultado la ocurrencia de actos de conflicto o el peligro de tal ocurrencia. (Organización de las Naciones Unidas, 2018). Y puede medirse por el número de huelgas, cierres patronales, manifestaciones y plantones en oposición a políticas laborales y disputa de intereses entre empleadores y empleados. Los conflictos laborales pueden devenir de los gremios, procesos sociológicos (discriminación de género, etnia y cultural), psicológicos (acosos laboral o sexual), políticos (actos, leyes y reajustes del gobierno que afectan a los trabajadores) y de solidaridad (cuando se manifiesta en apoyo a otro gremio u organización que manifiesta el conflicto).

Las reglas específicas del procedimiento para la solución de los conflictos y reclamaciones laborales integran la especialidad del derecho laboral, que apoya su trabajo en equipos multidisciplinarios integrados por Lic. en Psicología, Sociología, Trabajo Social y Seguridad Industrial. En algunos países además incorporan al trabajo del equipo multidisciplinario al comité de ética laboral y profesional que desde el campo filosófico también participa en la negociación de los conflictos laborales.

3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras. Así como las personas poseen ciertas características de personalidad que se pueden considerar debilidades o fortalezas, las cuales -al no ser manejadas adecuadamente afecta las relaciones interpersonales, en la organización sucede algo similar, la cultura es su personalidad, con características positivas y negativas, la misma que influye y afecta los diferentes ámbitos relacionales, tales como: el cliente interno (colaboradores y directivos) y los clientes externos (clientes- proveedores y comunidad). (Sánchez & Mayorga, 2017). Además de afectar los diferentes procesos de atracción, selección del personal, los procesos de retención y rotación voluntaria de la organización e institución. También afecta los estilos de liderazgo, las conductas emprendedoras e innovadoras y toma de decisiones. La cultura organizacional debe reajustarse, reflejar los cambios del contexto y responder a las expectativas del desarrollo social.

4. Brechas tecnológicas y competencias digitales

Se asume la brecha tecnológica es un término que hace referencia a la diferencia socioeconómica que existe entre aquellas comunidades que tienen Internet y aquellas que no, se refiere también a las desigualdades que se reflejan en todas las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), tales como el computador personal, la tecnología móvil, la banda ancha y otros dispositivos. Entre estas diferencias también encontramos la existente entre grupos según su capacidad para utilizar las TIC de manera eficaz, debido a los distintos niveles de alfabetización y capacidad tecnológica, también se utiliza para indicar las diferencias entre aquellos grupos que tienen acceso a contenidos digitales de calidad y aquellos que no. Las brechas tecnológicas son divididas en procesos, tecnológicas y, de gestión de la información. En estas se analiza el diseño, producción, transporte, almacenamiento, distribución y comercialización, la cual revisa aspectos tales como redes externas, grupo gestor, logística, normatividad, equipos de cargue, equipos, estandarización, etc. (Londono, 2018).

La competencia digital (CD) implica el uso creativo, crítico y seguro de las tecnologías de la información y la comunicación para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, el uso del tiempo libre, la inclusión y participación en la sociedad. Requiere de conocimientos relacionados con el lenguaje específico básico: textual, numérico, icónico, visual, gráfico y sonoro, así como sus pautas de decodificación y transferencia. Esto conlleva el conocimiento de las principales aplicaciones informáticas. Supone también el acceso a las fuentes y el procesamiento de la información; y el conocimiento de los derechos y las libertades que asisten a las personas en el mundo digital. (Estrada, 2018).

Para la realización de las entrevistas se elaboró una guía de diez preguntas estructuradas que fueron aplicados en el sector público y privado de la ciudad de Quevedo y Manta. En Quevedo se aplicaron las entrevistas en el sector público a especialistas de Talento Humano de instituciones como el Hospital del IESS y la Unidad Educativa Quevedo, por ser instituciones grandes de la ciudad que agrupan más de trescientos trabajadores.

Los especialistas de Talento Humano de ambas instituciones entrevistados (dos especialistas por institución) fueron seleccionados por tener perfil del puesto y acumular más de siete años en el desempeño profesional que fueron entrevistados, manifiestan que las prioridades para un departamento de Talento Humano es la creación de una cultura organizacional, formación y desarrollo de los funcionarios. Referente a las áreas de recursos humanos más relevantes, señalan a los procesos de selección, y en lo que compete a la parte educativa le dan más importancia a la asistencia del personal docente.

Respecto a la interrogante de las competencias que requiere un especialista de Talento Humano los entrevistados manifiestan que liderazgo, capacidad de dirigir, experiencia y eficacia, negociación, tener iniciativa, planificación, manejo de leyes y regulaciones y contribuir de manera positiva con una buena comunicación para que pueda orientar de forma correcta a diferencia de la parte académica cuyas virtudes primordiales son la paciencia la tolerancia, manejar la armonía y tener muchas relaciones humanas. Concerniente a la comunicación los entrevistados expresan que tiene mucha importancia destacando que es eje central para que las instituciones funcionen y se desarrollen adecuadamente. Alusivo al rol que desempeña la capacitación manifiestan que es importante porque ayudará a mejorar los procesos, pero que existe deficiencia para dar cumplimiento con la planificación de capacitación por falta de recursos, aunque si hay servidores que se capacitan por cuenta propia.

Según los entrevistados algunos de los retos a los que se enfrentan los especialistas en recursos humanos es lo cambiante de las normativas, así como mantener un buen liderazgo ya trabajar con seres humanos es un poco complicado porque cada uno tiene diferentes puntos de vistas. Ante la problemática del papel del clima laboral declararon que el mismo puede generar inseguridad, inestabilidad, baja productividad y que se puede contrarrestar creando políticas gubernamentales y resoluciones administrativas para generar tranquilidad y seguridad en los servidores. Por otro lado tocante al imperativo de la digitalización para la gestión de talento humano manifestaron que sí trabajan con sistemas que permitan optimizar el tiempo y cumplir con las responsabilidades asignadas.

En toda empresa siempre ha pasado por la experiencia de mantener un conflicto laboral según las versiones de los entrevistados que se dan por abandono de puesto de trabajo, por injerencias de terceros, relaciones interpersonales, y en campo educativo los conflictos que se presentan son de índole estudiantil (violencia entre pares, acoso, bullying).

Los entrevistados manifiestan que los recursos humanos en cinco o diez años, a futuro tendrían que ser más consciente de sus responsabilidades y de las funciones asignadas, buscar estrategias de incentivos, prepararse en la parte tecnológica, ser un talento humano eficiente y generador de ideas y en la parte académica el personal nuevo debe adaptarse y apoyarse con los docentes que tienen mayor experiencia.

De manera general las entrevistas realizadas en las instituciones públicas seleccionadas, aportan necesidades y problemáticas del ejercicio de esta profesión en el territorio, que inducen la necesidad de este profesional para el desarrollo de las instituciones y organizaciones en el territorio.

De la misma manera se realizaron entrevistas en el sector privado a los responsables del Talento Humano, (dos especialistas por empresa e instituciones privadas). Las empresas seleccionadas fueron: REYBANPAC (Quevedo), Exportadora e Importadora Manobanda (Quevedo), Unidad Educativa Génesis(Quevedo), Súper Tienda Quevedo(Quevedo), Empresa GONDI (Manta), Empresa TADEL (Manta) y Empresa La Fabril (Manta). Son empresas e instituciones que alcanzan resultados satisfactorios en la gestión por más de cinco años consecutivos.

Los especialistas entrevistados en las empresas privadas manifestaron que las prioridades para un departamento de Talento Humano son: reclutamiento, selección, inducción, contratación, administración, capacitación y desarrollo, seguridad y salud ocupacional, bienestar social y seguridad física y sistema de gestión básica. Y las áreas de recursos humanos más relevantes son la selección, reclutamiento, los planes de desarrollo (políticas de ascenso), asistencia del personal.

Ante las problemática de las competencias específicas que requiere un especialista de Talento Humano revelaron que liderazgo, capacidad de dirigir, escucha activa, compromiso, confianza, orientación de resultados, negociación, tener iniciativa, planificación, manejo de leyes y regulaciones, y ser buen comunicador.

Respecto al papel de la comunicación para el desarrollo de las instituciones y organizaciones los entrevistados plantearon la necesidad de la comunicación asertiva, debido a que este tipo de comunicación logra un ambiente laboral positivo, permite orientar a los empleados hacia un objetivo común siempre, además para que la misma sea efectiva debe ser siempre transparente y coherente a los objetivos de la empresa.

En cuanto al rol que desempeña la capacitación manifiestan que cumplen con la planificación anual enmarcados en los Planes de desarrollo, ya que permite fortalecer y desarrollar competencias en los colaboradores, aportando conocimientos, habilidades y actitudes que permitan gestionar de manera adecuada e integral los subsistemas de talento humano. Y que la capacitación la manejan mediante tres tópicos: estrategia de la compañía, sostenimiento de los sistemas de gestión, capacitación técnica, es necesario que las capacitaciones sean efectivas es decir una inversión que de crédito.

Según los entrevistados los retos a los que se enfrentan los especialistas en Talento Humano son la tecnología, mantener un buen liderazgo, lograr que los empleados se enfoquen en cumplir los objetivos planteados. Además destacan la calidad de la comunicación en el proceso de asignar las tareas y metas, y así crear vínculos con los trabajadores para el perfecto funcionamiento en todas las áreas de la organización y poder obtener así el éxito.

Tocante al clima laboral manifestaron la necesidad de mantener un ambiente tranquilo así los colaboradores son eficientes y productivos, es importante que el colaborador tenga compromiso con el trabajo, con sus superiores y con la empresa, y optimizar las acciones de la trabajadora social quienes realizan evaluaciones para lograr que el clima laboral se armónico.

En cuanto a la digitalización, en estas empresas donde fueron entrevistados sus especialistas, buscan mantener todos sus archivos con software para manejar archivos de nómina como mencionan SPIRAL, CUBIS debido a que consideran el tiempo como un valor muy valioso.

Aprecian no mantener conflictos laborales de relevancia en las instituciones y organizaciones donde se desempeñan debido a que manejan la capacidad de negociación y aquellos pequeños conflictos que se dan por inconvenientes en la salud y permisos a través del diálogo llegan a solucionarlo.

En cuanto a la evolución del Talento Humano a futuro manifiestan que deberían estar preparados a la globalización y a la tecnología porque se va a necesitar de un talento humano que esté preparado para esos acontecimientos.

El resultado de las entrevistas en el sector público y privado permitió deducir el objeto de la profesión derivados de las prioridades reconocidas por los especialistas. Y las competencias requeridas para el ejercicio de esta profesión en el contexto de la Zona de desarrollo.

El desarrollo de la investigación contó con el desarrollo de dos Talleres de discusión, en el primero participó el equipo de diseño de la carrera conformado por siete docentes y los asesores de la Unidad de Planeamiento Académico de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. El primer taller tuvo como objetivo analizar cuáles son las asignaturas más comunes en las mallas de la oferta académica de la carrera objeto de estudio en las diferentes universidades revisadas tanto en el Ecuador como las de Latinoamérica. En Ecuador se revisaron las propuestas académicas de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), Casa Grande de Guayaquil y Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE).

En Latinoamérica fueron objeto de análisis la propuesta de la carrera Lic. en Talento Humano en diferentes universidades. En Perú (San Martín de Porres y la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas), en Colombia (Escuela Superior de Ciencias Empresariales, la universidad de los Andes, Universidad de Córdoba y Universidad de Boyacá), en Chile (Universidad de Chile, Universidad Adolfo Ibáñez y Universidad Austral de Chile) y en Argentina (Universidad Siglo XXI, Católica de Salta, Universidad de Belgrano y Universidad Católica de Argentina).

El resultado del primer taller permitió identificar las asignaturas más coincidentes dadas en: Fundamentos de Administración, Fundamentos de Gestión de Talento Humano, Realidad Nacional, ética y Ciudadanía, Fundamentos para el software, Reclutamiento y selección de personal, Dimensión Humana e Insight, Herramientas tecnológicas de office e internet, Matemática financiera, estadística, Ética y responsabilidad social, Selección y contratación de Recursos Humanos, Introducción al derecho, Evaluación y test psicológicos, Legislación laboral, Servicio al cliente interno, Evaluación de desempeño y escala salarial, Indicadores de gestión, Innovación y emprendimiento, Desarrollo de competencias personales, Social responsibility, Gestión por competencias, Planificación de talento humano, Diagnostico Organizacional, Evaluación de desempeño de Recursos Humanos, Mediación laboral y resolución de conflictos, Diseño y evaluación de puestos, Auditoría a la gestión de Recursos Humanos, Coaching, Psicopatología Laboral y Programación neurolingüística.

En el segundo taller de discusión, contó con la participación del equipo antes mencionado, los asesores y tres miembros del Dpto. de Talento Humano, todos trabajadores de la UTEQ. Este taller tuvo como objetivo valorar las asignaturas que permiten comprender, interpretar las problemáticas del contexto regional y local con los cuales la oferta académica pretende interactuar y modificar la sociedad. Fue objeto de mayor discusión y argumentación hasta llegar a identificar y consensuar las asignaturas que conformarán la malla de la carrera, integrada por las siguientes asignaturas: Matemática I, Realidad Nacional, Ética y Ciudadanía, Fundamentos de Redacción científica, Matemática II, Metodología de la Investigación científica, Innovación y emprendimiento, Introducción a la Economía, Fundamentos de Gestión de Talento Humano, Liderazgo y habilidades gerenciales, Matemática Financiera, Contabilidad Empresarial, Introducción al Derecho, Economía Empresarial, E- Training, E-Learning para programas de Capacitación, Modelos de sistemas de gestión, Marketing, Organización estructural y de procesos, Estadística Descriptiva, Estadística Inferencial, Costos y Presupuestos, Legislación Laboral, Administración de sueldos y salarios, Evaluación y Tests Psicológicos, Desarrollo de Competencias Laborales, Clasificación y valoración de puestos, Empleabilidad, formación e inserción laboral, Seguridad y Salud Ocupacional, Reclutamiento, Selección del personal, Cultura y comportamiento organizacional, Bienestar y Clima Laboral, Administración Financiera, Indicadores de Gestión, Seguridad Social, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, Evaluación del Desempeño y Escala Salarial, Comunicación en Gestión Humana, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, Indicadores de control de Gestión de Capital Humano, Coaching, Técnicas de Negociación y Resolución de conflictos, Gestión de Recursos Humanos en el sector público, Sistemas digitales de la dirección del Talento Humano, Capacitación y Desarrollo del Talento Humano, Programación Neurolingüística, Ética y Responsabilidad Social, Auditoría a la Gestión de Recursos Humanos, Planeación y dirección estratégica, Integración Laboral en la Diversidad, Psicopatología Laboral, Gestión del Talento Humano en los Nuevos escenarios Laborales. A continuación en la figura 1 se refleja la propuesta de malla.

Figura 1: Propuesta de malla de la carrera de Lic. en Gestión de Talento Humano

1ER SEMESTRE	2DO SEMESTRE	3ER SEMESTRE	4TO SEMESTRE	5TO SEMESTRE	6TO SEMESTRE	7MO SEMESTRE	8VO SEMESTRE	9NO SEMESTRE
Realidad Nacional	Fundamentos de Gestión de Talento Humano	Dimensión Humana e Insight	Evaluación y Tests Psicológicos	Marketing	Evaluación del Desempeño de RRHH	Bienestar y Clima Laboral	Bionegocios	Programación Neurolingüística
Matemática	Matemática Financiera	Herramientas Tecnológicas de Office e Internet,	Legislación Laboral	Social Responsibility	Capacitación del Talento Humano	Comunicación en Gestión Humana	Técnicas Gerenciales	E- Training, E-Learning para programas de Capacitación
Fundamentos de Administración	Ética y Ciudadanía	Ética y Responsabilidad Social	Servicio al Cliente Interno	Economía Empresarial	Sistemas Informáticos para la Gestión del	Mediación Laboral y Resolución de	Seguridad y Salud Ocupacional	Liderazgo y Habilidades Gerenciales

					Talento Humano	Conflictos		s
Estadística	Fundamentos para el Software	Reclutamiento, Selección y Contratación de RRHH	Evaluación del Desempeño y Escala Salarial	Innovación	Análisis y Descripción de Cargos	Diseño y Evaluación de Puestos	Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público	Modelos de Sistemas de Gestión
Contabilidad General	Introducción al Derecho	Organización estructural y de procesos	Indicadores de Gestión	Gestión por Competencias	Indicadores de control de Gestión de Capital Humano	Auditoría a la Gestión de RRHH	Administración de Conflictos Laborales	Liderazgo y Pensamiento Sistémico
	Seguridad Social I	Desarrollo de Competencias Personales	Innovación y emprendimiento	Empleabilidad y Desarrollo Profesional	Motivación y Compensación	Integración Laboral en la Diversidad	Efectivo	Psicopatología Laboral
		Cultura y comportamiento organizacional	Planificación del talento humano	Clasificación y valoración de cargos		Coaching	Herramientas de dirección de talento humano	
		Seguridad Social II	Gestión del Talento Humano en los Nuevos escenarios Laborales	Diagnóstico Organizacional		Evaluación del Desempeño		

Elaborado por: los autores

DISCUSIÓN

El análisis documental y bibliográfico permitió a los investigadores determinar los fines y objetivos de la carrera. E identificar que la carrera se relaciona con el objetivo ocho del Plan Nacional de Desarrollo (2017-2021): promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social. Y con las problemáticas de competitividad de gestión de talento humano, conflictos laborales y reclamos sindicales, cultura organizacional y las brechas tecnológicas y competencias digitales. Estos elementos permiten inferir la necesidad y justificación de la oferta académica de la carrera.

Fruto del análisis documental, las entrevistas y los talleres de discusión con los miembros del equipo de diseño de la carrera se pudo determinar la propuesta de las asignaturas que conforman la malla de la carrera de Lic. en Gestión de Talento Humano en la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

CONCLUSIONES

El estudio cualitativo realizado por el equipo de diseño de la carrera Lic. en Gestión de Talento Humano de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, asevera la necesidad de la propuesta académica de la carrera e identifica su pertinencia a través de la determinación de sus fines, objetivos, objeto de la profesión, competencias y problemáticas que la carrera contribuirá a comprender y/o resolver en el contexto de la Zona 5 de desarrollo del Ecuador, con lo cual se fundamenta su necesidad.

La propuesta de malla elaborada por el grupo de diseño responde a las necesidades de la zona 5 de desarrollo, sus asignaturas permiten comprender e interpretar los problemas de los contextos regionales y locales dados en la competitividad de gestión de talento humano, conflictos laborales y reclamos sindicales, cultura organizacional, brechas tecnológicas y competencias digitales.

REFERENCIAS

- Alexis, J. T. (2012). Gestión del talento humano como competencia -GTCH-: Competencia Clave para el Éxito de la Gestión del Talento en las Organizaciones. Ewe Editorial Acad MIA Espa Ola.
- Amtmann, C. (2015). El capital en el siglo XXI. *Thomas Piketty. Revista Austral de Ciencias Sociales*.
- Armas, J. E. B. D. (2018). DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ENFOQUE I D I EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO CGA - SENA D.C. INVESTICGA: Revista de Investigación En Gestión Administrativa Y Ciencias de La Información. <https://doi.org/10.23850/25907662.1839>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2018). Ley de Educación Superior, Ecuador. HYPERLINK "http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/Elecciones/2%20LOES.pdf" <http://aka-cdn.uce.edu.ec/ares/tmp/Elecciones/2%20LOES.pdf>
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2017). Plan Nacional de Desarrollo. https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- CES. (2019). *Reglamento de Regimen Academico Consejo de Educación Superior*. Obtenido de http://desa.ces.gob.ec/doc/Reformas_Reglamentos/proyecto%20de%20reglamento%20de%20regimen%20academico.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. En I. Chiavenato, *Gestión del Talento Humano* (pág. 626). México: Mc Graw Hill.
- Chiriboga, W., Pérez, I. y Martínez, I. (2017). Fortalezas y dominios científicos, tecnológicos y humanísticos de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. *Revista de Ciencias Sociales y Económicas* (2017), 1(1): 43-65
- Elizalde-Marín, L. (2019). La contabilidad como plataforma de gestión del talento humano en las organizaciones empresariales. *REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA*. <https://doi.org/10.24133/sigma.v4i01.1136>
- Estrada, R. (2018). La gestión de Talento Humano en la era digital. HYPERLINK "https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/10/Perspectiva-Octubre-2018-1.pdf" <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/10/Perspectiva-Octubre-2018-1.pdf>

- Guzmán A., Santos, C., Francisco J. y Barroso, María de la O (2016) Cooperativismo, factor empresarial y desarrollo económico: propuesta de un modelo teórico de enlace. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos (122). pp. 110-134. ISSN 1885-8031
- López, F. F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos. UF0345. TUTOR FORMACIÓN.
- Londono, L. A. (2018). *Brecha Tecnológica*. Obtenido de http://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/luisosorio/2008/08/19/brecha-tecnologica/
- Mendiolea, M. A. (08 de 2017). *Que es ser competitivo?* Obtenido de <https://mx.linkedin.com/in/m%C3%B3nica-adela-s%C3%A1nchez-mendiolea-04ab4351>
- Muñoz, P. (2015). *Agenda Zonal 5*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Agenda-zona-5.pdf>
- Muñoz, P. (2015). *Niveles Administrativos de Planificación*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/3-niveles-administrativos-de-planificacion/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). Conflictos Laborales. Obtenido de <https://www.ilo.org/legacy/spanish/dialogue/ifpdial/llg/ch4/ex1.htm>
- Nando, M. A., & Abad, M. B. (2016). Gestión Del Talento Humano E Innovación De La Enseñanza Y El Aprendizaje. Palibrio.
- Pérez, O. (2016). Gestión del talento humano en la empresa y su importancia *PeopleNext*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-la-gestion-de-talento-humano-en-la-empresa>
- Peña, P.; Santos, L. L. (2016). "Identificación de necesidades de capital humano para el desarrollo de la apuesta productiva cacao del departamento del Caquetá en el año 2019", en Sotavento MBA, n.º 27, pp. 66-84. DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.05>.
- Sánchez, J. & Mayorga, P.I. (2017). El valor del conocimiento y efectos en la competitividad. HYPERLINK
"http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/libro_electronico_riico2017.pdf"
http://www.cucea.udg.mx/sites/default/files/documentos/adjuntos_pagina/libro_electronico_riico2017.pdf
- Silva, J. A. (2018). *La gestión y el Desarrollo Organizacional. Marco para mejorar el desempeño del capital humano*. Obtenido de <https://doi.org/10.17993/ecoorgycso.2018.46>
- Werther, W. & Keith, D. (2008). *El capital humano de las empresas*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>