

**Training management and its impact on job performance at the National Electoral Council: AMO Theory**

**Gestión de la capacitación y su impacto en el desempeño laboral del Consejo Nacional Electoral: Teoría AMO**

**Autores:**

Ing. Coles-Rea, Luis Alberto  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
Maestrante  
Riobamba – Ecuador



[coles\\_vive@yahoo.es](mailto:coles_vive@yahoo.es)



<https://orcid.org/0009-0002-5227-1032>

PhD. Dávalos-Mayorga, Eduardo Ramiro  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
Docente investigador  
Riobamba – Ecuador



[edavalos48@gmail.com](mailto:edavalos48@gmail.com)



<https://orcid.org/0000-0002-9603-2941>

Fechas de recepción: 06-DIC-2024 aceptación: 14-ENE-2025 publicación: 15-MAR-2025



<https://orcid.org/0000-0002-8695-5005>

<http://mqrinvestigar.com/>



## Resumen

Este estudio se centra en el Consejo Nacional Electoral (CNE) de la provincia de Bolívar y examina la gestión de la capacitación y su impacto en el desempeño laboral del personal administrativo. Basado en la Teoría AMO (Habilidad, Motivación y Oportunidad), el estudio tiene como objetivo analizar cómo el sistema de capacitación del CNE influye en el desempeño laboral, identificando los factores críticos para mejorar las prácticas de desarrollo profesional. Se implementó un enfoque cuantitativo con una muestra de encuesta de 41 empleados del CNE a quienes se aplicó el cuestionario adaptado de Beltrán & Bou (2018), que evalúa las dimensiones de habilidades, motivación y oportunidades. Este instrumento tiene un coeficiente alfa de Cronbach global de 0,921, lo que valida su confiabilidad. El análisis factorial mostró que estas dimensiones explican el 56,77% de la varianza en el desempeño laboral, resultado confirmado por pruebas de hipótesis significativas ( $p < 0,05$ ). Las habilidades técnicas, la motivación y las oportunidades de desarrollo han surgido como indicadores clave del desempeño laboral en el CNE. Estos hallazgos respaldan la aplicación efectiva de la teoría AMO en el sector público y ofrecen recomendaciones para fortalecer las políticas de capacitación y desarrollo en instituciones similares.

**Palabras clave:** Gestión de la capacitación; Desempeño laboral; Teoría AMO; CNE; Impacto Organizacional

## Abstract

This study focuses on the National Electoral Council (CNE) in the province of Bolívar and examines training management and its impact on the job performance of administrative staff. Based on the AMO Theory (Ability, Motivation and Opportunity), the study aims to analyze how the CNE's training system influences job performance, identifying critical factors to improve professional development practices. A quantitative approach was implemented with a survey sample of 41 CNE employees to whom the questionnaire adapted from Beltrán & Bou (2018) was applied, assessing the dimensions of skills, motivation and opportunities. This instrument has an overall Cronbach's alpha coefficient of 0.921, which validates its reliability. Factor analysis showed that these dimensions explain 56.77% of the variance in job performance, a result confirmed by significant hypothesis tests ( $p < 0.05$ ). Technical skills, motivation and development opportunities have emerged as key indicators of job performance in the NEC. These findings support the effective application of AMO theory in the public sector and provide recommendations for strengthening training and development policies in similar institutions.

**Keywords:** Training management; Job performance; AMO theor; CNE; Organizational impact

## Introducción

La eficiencia y eficacia de las organizaciones públicas dependen en gran medida de la educación y formación de sus empleados. En el caso del Consejo Nacional Electoral (CNE) de la provincia de Bolívar, se observó que la limitada capacitación de los empleados públicos afectó negativamente su desempeño laboral. Informes recientes indican que la alta rotación de personal y la insatisfacción laboral son problemas recurrentes, destacando la necesidad de investigar y mejorar los programas de capacitación actuales (Ministerio del trabajo, 2022). Estos problemas se manifiestan en una disminución del desempeño laboral, con efectos negativos en la eficiencia general de la institución (Cuba-Díaz & Cuba-Díaz, 2023).

La teoría AMO (Habilidades, Motivación y Oportunidad) ofrece un marco teórico sólido para evaluar y mejorar los programas de formación. Según esta teoría, el desempeño laboral óptimo se logra cuando los empleados poseen las habilidades necesarias, están motivados y tienen oportunidades adecuadas para aplicar sus conocimientos (Björklund et al., 2020). Sin embargo, los programas de capacitación del CNE han demostrado estar desequilibrados. El 48% de los contenidos están dedicados a enseñar el uso de software y tecnologías institucionales, el 21% al fortalecimiento de habilidades y competencias, el 18% a aspectos motivacionales y solo el 7% a la discusión de oportunidades de avance profesional. Esta distribución desigual muestra una desconexión entre las necesidades reales de los empleados y el contenido de la formación ofrecida (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2017). Esta investigación busca analizar el impacto de la capacitación laboral del personal del CNE y dar recomendaciones prácticas para diseñar programas de capacitación más efectivos. Un enfoque transversal cuantitativo, descriptivo y no experimental permitirá la recopilación y análisis de datos relevantes para comprender mejor la situación actual y proponer mejoras. Este estudio contribuirá teóricamente al campo de la gestión de recursos humanos en el sector público y tendrá importantes implicaciones prácticas para mejorar el desempeño laboral en el CNE. La recopilación de datos incluirá un cuestionario validado y adecuado de Beltrán & Bou (2018), basados en la teoría AMO, con elementos que evalúan la capacidad, la motivación y las oportunidades, proporcionando una visión integral de las deficiencias y fortalezas actuales.

Varios estudios previos han destacado la importancia de una formación bien diseñada para mejorar el desempeño laboral. Investigaciones como la de (Harrell-Cook et al., 2001a; Pfeffer, 1998), han demostrado que los sistemas de trabajo de alto desempeño, que incluyen capacitación y motivación adecuadas, conducen a mejores resultados organizacionales. Al interior del CNE, la falta de capacitación adecuada no sólo afecta el desempeño individual, sino también la eficiencia organizacional en su conjunto. Este contexto proporciona una base sólida para argumentar que una revisión y mejora de los programas de capacitación en el CNE podría tener un impacto positivo significativo en el desempeño de sus empleados y la satisfacción laboral general.

El estudio de AL-Mottahar & Pangil (2021), investiga cómo el “clima de transferencia” afecta la eficacia de la formación profesional, basándose en la teoría AMO. La relación entre la transferencia de conocimientos adquiridos en la formación al trabajo real y factores como la autoeficacia, la motivación y la oportunidad de aplicar lo aprendido se analizó utilizando datos de 351 empleados del sector público de telecomunicaciones en Yemen. Los resultados mostraron que la oportunidad de aplicar conocimientos y la autoeficacia influyen positivamente en la transferencia de formación. Contrariamente a lo esperado, la motivación para mudarse no tuvo un efecto significativo. Aunque el clima de transferencia estuvo indirectamente relacionado con la transferencia educativa, no se evidenció ningún efecto moderador en la relación entre motivación, autoeficacia y transferencia.

El propósito de esta investigación es analizar el sistema de capacitación del CNE y su impacto en el desempeño laboral con base en la teoría AMO. A través de una fundamentación teórica de un sistema óptimo de capacitación basado en las habilidades, motivación y oportunidades de una organización, a su vez diagnosticar los factores requeridos de capacitación basado en los componentes de habilidades, motivación, y oportunidades del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar, para determinar el nivel de desempeño laboral del personal administrativo del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar según el instrumento de la teoría AMO.

### **Desarrollo teórico**

El papel de los gerentes de línea en la implementación de prácticas de gestión de recursos humanos es esencial. El estudio de Bos-Nehles et al. (2013), se basó en la teoría AMO para



analizar cómo la capacidad, la motivación y las oportunidades de estos gerentes influyen en su desempeño en esta área. Los resultados de una encuesta entre gerentes y subordinados revelaron que la capacidad del gerente es el predictor más importante. Contrariamente a lo esperado, la motivación no potenció el efecto de la capacidad. Sin embargo, la oportunidad tuvo un efecto positivo, mejorando la relación entre capacidad y efectividad en la implementación de prácticas. En conclusión, para optimizar la gestión de recursos humanos, es fundamental que las empresas se centren en fortalecer las habilidades de los mandos directos y brindarles las oportunidades necesarias para aplicarlas.

Los sistemas de gestión del desempeño tienen como objetivo mejorar el desempeño individual y, por tanto, organizacional. Los gerentes de línea son cruciales en este proceso, ya que establecen objetivos, brindan retroalimentación y evalúan el desempeño de sus equipos. Van & Decramer (2018), propone que la eficacia de la gestión del desempeño depende de la capacidad, motivación y oportunidad de los gerentes para implementarla. Se analizaron datos de directivos y empleados de la educación flamenca y se encontró que la capacidad, la motivación y las oportunidades (AMO) de los directivos están relacionadas positivamente con la satisfacción de los empleados con el sistema de gestión del desempeño. Esta relación está mediada por la percepción que tienen los empleados de la solidez del sistema, es decir, su claridad y comprensión.

Por otro lado, el estudio de Nik et al. (2021), tiene como objetivo comprender cómo los empleados perciben el impacto real de las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) en su desempeño y logro de los objetivos organizacionales. Se basa en entrevistas a empleados de hoteles con diferentes niveles de clasificación, analizando cómo sus experiencias y percepciones se ven influenciadas por el contexto laboral. Los hallazgos revelan que los empleados no necesariamente ven las prácticas de gestión de recursos humanos como una guía clara de las expectativas de la empresa, sino más bien como un proceso rutinario, separado de su propio desempeño. Esto sugiere que las organizaciones deberían prestar más atención a la percepción y retroalimentación de sus empleados para optimizar las prácticas de gestión de recursos humanos, evitando así comportamientos contraproducentes que impacten negativamente en el éxito organizacional.

Este estudio se basa en la teoría AMO (Habilidades-Motivación-Oportunidad), el cual propone que el desempeño laboral óptimo se logra mediante la conjunción de tres factores clave: las habilidades necesarias para realizar el trabajo, la motivación para esforzarse consiguiendo dar el máximo esfuerzo ofreciéndoles oportunidades para desarrollarse y contribuir eficazmente. Este modelo, aplicado al contexto del Consejo Nacional Electoral (CNE) y su personal, permite construir un sistema de capacitación efectivo que impacta positivamente en el desempeño laboral consiguiendo la eficiencia y transparencia del proceso electoral.

### *La Gestión de la Capacitación como Herramienta Estratégica*

En el panorama empresarial actual, caracterizado por una constante evolución tecnológica y dotado de una creciente competitividad, las organizaciones, entienden las instituciones públicas, se ven obligadas a adaptarse para no quedarse atrás. En esta respuesta, la gestión estratégica del capital humano es crucial y la formación emerge como una herramienta fundamental para guiar el éxito organizacional. En este caso, la capacitación requerida es importante como una inversión estratégica que permite alinear las habilidades y conocimientos de los trabajadores con la esencia del entorno y sus objetivos institucionales. Una aplicación ampliamente utilizada para comprender la efectividad del entrenamiento en el modelo AMO (Capacidad-Motivación-Oportunidad), propuesta por (Appelbaum et al., 2001). Este modelo establece que el desempeño laboral de un individuo es el resultado de la interacción de tres trabajadores: habilidad (A), que diferencia todas las habilidades y conocimientos necesarios para lograr una tarea; motivación (M), que representa el deseo y el compromiso del individuo de poder desempeñarse eficazmente; y oportunidad (O), que incluye recursos disputados y organizados que facilitan o limitan el desempeño, como la disponibilidad de recursos, el apoyo de la gerencia o el ambiente de trabajo.

### *El Modelo AMO y su aplicación en el contexto de una institución pública*

**Habilidades (Ability):** Este eje tiene como objetivo dotar al personal de la CNE de los conocimientos, habilidades técnicas y habilidades específicas que requiere su trabajo. Esto implica un análisis integral de las funciones y responsabilidades de cada puesto, identificando brechas de conocimientos y habilidades que deben abordarse mediante capacitación. La capacitación en temas como el marco legal electoral, la gestión de procesos electorales, la

tecnología electoral, el servicio ciudadano y la resolución de conflictos es fundamental (Raymond, 2010).

*Motivación (Motivation):* Un programa de formación eficaz no se limita a simplemente transmitir conocimientos, sino que debe despertar la motivación intrínseca del personal del CNE. Se trata de diseñar programas atractivos, participativos y relevantes a sus necesidades, utilizando metodologías activas, tecnologías innovadoras y casos prácticos. Reconocer los logros, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y promover un ambiente de trabajo positivo son aspectos clave para mantener una alta motivación y traducir el aprendizaje en un mejor desempeño (Aguinis, 2012).

*Oportunidad (Opportunity):* De nada sirve formar al personal si no se les da la oportunidad de aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades en el entorno laboral. Esto implica proporcionar las herramientas, recursos, autonomía y apoyo necesarios para que el personal opere de manera efectiva. Implementar sistemas de gestión del conocimiento, fomentar la participación en proyectos desafiantes y crear canales de comunicación fluidos son algunas estrategias para maximizar el impacto de la capacitación en el desempeño real (Harrell-Cook et al., 2001b).

#### *Impacto de la formación en los beneficios laborales*

Numerosos estudios han demostrado la correlación positiva entre formación y desempeño laboral, tanto en el ámbito doméstico como en el sector público (Aguinis & Kraiger, 2009a). La capacitación se gestiona de manera estratégica y alineada con la esencia de la organización y sus integrantes, de manera de generar múltiples beneficios:

*Mejora de la producción y la eficiencia:* Los trabajadores capacitados tienen las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera muy eficiente y con una calidad superior.

*Mayor satisfacción laboral e impulso organizacional:* la capacitación puede aumentar la motivación y satisfacción de los trabajadores al brindar oportunidades para adquirir habilidades profesionales y personales.

*Reducción de errores y accidentes laborales:* la formación en seguridad y la prevención de riesgos ayudan a crear un entorno de trabajo seguro.

*Mejor adaptación a los cambios:* la formación permite realizar fácilmente toda la organización de adaptaciones a los cambios tecnológicos, económicos y sociales.

En definitiva, la gestión estratégica de la formación, según una aplicación como el Modelo AMO, es una herramienta fundamental para que las instituciones públicas optimicen el desempeño del capital humano, mejoren la calidad de sus servicios y alcancen sus objetivos estratégicos. Por lo cual, para este estudio se han planteado las siguientes hipótesis.

H<sub>0</sub>= la evaluación del sistema de capacitación según la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades) tiene un impacto negativo en el desempeño laboral del servidor público del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar.

H<sub>1</sub>= la evaluación del sistema de capacitación según la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades) tiene un impacto positivo en el desempeño laboral del servidor público del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar.

## Material y métodos

### *Enfoque y tipo de investigación*

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo para especificar las propiedades, características y perfiles de los funcionarios del Consejo Nacional Electoral (CNE) en la provincia de Bolívar. El objetivo principal fue desarrollar una propuesta de un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño laboral del personal administrativo. Los datos se recolectaron en un momento en el entorno natural de los participantes, sin manipulación de las variables. Este diseño, siguiendo a Hernández et al. (2006), permitió identificar la situación actual de la formación y el desempeño laboral en el CNE.

### *Población, muestra y recopilación de datos*

La población de estudio estuvo compuesta por los 41 miembros del CNE de la provincia de Bolívar. Dado lo pequeño de la población se decidió trabajar con toda la población, conformando así una muestra censal. La recolección de datos primarios se realizó mediante el cuestionario “Human Resources Package Scales” desarrollado por (Beltrán & Bou, 2018). Este instrumento, traducido al español y adaptado a la investigación, está compuesto por 17 ítems agrupados en tres dimensiones: habilidad, motivación y oportunidad, según la teoría AMO.

### *Herramienta de medición y validación*



Para evaluar los constructos se utilizó una escala Likert de cinco puntos, con valores que van desde “nunca” (1) hasta “siempre” (5) (Björklund et al., 2020). Para evaluar la confiabilidad de nuestra herramienta de medición, recurrimos al cálculo del coeficiente alfa de Cronbach. Este método, muy utilizado en disciplinas como la educación y la psicología, permite determinar la consistencia interna de los ítems o preguntas que componen un cuestionario o test (Hernández Sampieri et al., 2014). En esencia, el alfa de Cronbach busca garantizar que las escalas diseñadas para medir constructos complejos, como la personalidad o las actitudes, sean verdaderamente confiables y produzcan resultados consistentes.

El coeficiente alfa de Cronbach se expresa en una escala numérica que va de 0 a 1, donde las puntuaciones más altas reflejan una mayor confiabilidad en la medición. Un valor alfa inferior a 0,500 se considera inaceptable ya que sugiere una preocupante falta de coherencia interna. Valores entre 0,500 y 0,700 indican confiabilidad cuestionable o moderada, mientras que aquellos entre 0,700 y 0,900 se interpretan como indicadores de confiabilidad buena a muy buena. Finalmente, un alfa mayor a 0,900 se considera excelente, lo que refleja una alta consistencia interna en el instrumento de medición (Rodríguez & Reguant, 2020).

**Tabla 1.** *Confiabilidad del instrumento*

| Dimensión          | Alfa de Cronbach | N de elementos |
|--------------------|------------------|----------------|
| Habilidades        | 0.896            | 5              |
| Motivación         | 0.793            | 5              |
| Oportunidad        | 0.897            | 7              |
| <b>Alfa Global</b> | <b>0.921</b>     | <b>17</b>      |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenido con el software SPSS

El cuestionario demostró una alta confiabilidad, lo que respalda su uso para evaluar el desempeño laboral. El análisis de consistencia interna, utilizando el coeficiente alfa de Cronbach, mostró valores excelentes. Las dimensiones de habilidades ( $\alpha=0,896$ ), motivación ( $\alpha=0,793$ ) y oportunidades ( $\alpha=0,897$ ) mostraron alta cohesión entre sus ítems, lo que indica una medición precisa de los constructos. Asimismo, el alfa global del cuestionario fue igual a 0,921, confirmando la solidez general del instrumento. Estos resultados indican que los ítems dentro de cada dimensión son consistentes y miden efectivamente los aspectos relevantes.

## Resultados

Esta sección del estudio sobre la gestión de la capacitación y su impacto en el desempeño laboral del Consejo Nacional Electoral (CNE) en la provincia de Bolívar, presenta un análisis detallado del perfil de los participantes, según la teoría AMO (Habilidades, Motivación, Oportunidades). El objetivo es comprender cómo estos tres factores clave se interconectan y se reflejan en la percepción y eficacia de la formación recibida. El análisis examina la calidad de la formación, el ambiente de aprendizaje y la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, entre otros factores, para determinar su influencia en el desempeño del personal administrativo del CNE. Este enfoque nos permite obtener una visión integral de los elementos que contribuyen al éxito de la formación y su impacto en el desarrollo profesional de los empleados.

**Tabla 2.** *Perfil socio demográfico*

|                                            |                    | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------------|--------------------|------------|------------|
| <b>Género</b>                              | Femenino           | 20         | 48.8%      |
|                                            | Masculino          | 21         | 51.2%      |
| <b>Edad</b>                                | Menor a 28 años    | 6          | 14.6%      |
|                                            | De 29-33 años      | 15         | 36.6%      |
|                                            | De 34-39 años      | 11         | 26.8%      |
|                                            | Más de 40 años     | 9          | 22.0%      |
| <b>Formación académica</b>                 | Bachillerato       | 6          | 14.6%      |
|                                            | Tecnólogo          | 2          | 4.9%       |
|                                            | Pregrado           | 23         | 56.1%      |
|                                            | Posgrado           | 10         | 24.4%      |
| <b>Remuneración</b>                        | Menor a 700\$      | 16         | 39.0%      |
|                                            | De \$701 – \$1000  | 16         | 39.0%      |
|                                            | De \$1001 – \$1300 | 8          | 19.5%      |
|                                            | Mayor a \$1300     | 1          | 2.4%       |
| <b>Tiempo de trabajo en la institución</b> | Menos de 1 año     | 9          | 22.0%      |
|                                            | De 1 a 2 años      | 14         | 34.1%      |
|                                            | De 3 a 4 años      | 6          | 14.6%      |



|                            |                  |           |             |
|----------------------------|------------------|-----------|-------------|
| <b>Programas asistidos</b> | Más de 4 años    | 12        | 29.3%       |
|                            | Ningún Programa  | 8         | 19.5%       |
|                            | Un programa      | 13        | 31.7%       |
|                            | Dos Programas    | 11        | 26.8%       |
|                            | Tres Programas   | 3         | 7.3%        |
|                            | Cuatro Programas | 1         | 2.4%        |
|                            | Cinco Programas  | 3         | 7.3%        |
|                            | Seis Programas   | 1         | 2.4%        |
|                            | Siete Programas  | 1         | 2.4%        |
| <b>Total</b>               |                  | <b>41</b> | <b>100%</b> |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenido con el software SPSS

Un análisis exhaustivo del perfil sociodemográfico de los colaboradores del Consejo Nacional Electoral (CNE) en la provincia de Bolívar reveló un panorama demográfico equilibrado en cuanto a género. Aunque los hombres representan una ligera mayoría del 51,2%, la presencia femenina sigue siendo significativa con un 48,8%. En cuanto a la distribución por edades, la fuerza laboral del CNE en Bolívar se caracteriza por su juventud, con una mayoría de empleados entre 29 y 39 años. Destaca el grupo de edad de 29 a 33 años, que representa el 36,6% de los participantes. En términos de formación académica, el CNE de Bolívar se ha beneficiado de un capital humano altamente calificado.

La mayoría de los empleados (56,1%) tiene titulación universitaria, mientras que el 24,4% ha obtenido una titulación. Esta sólida base educativa se ha complementado con un compromiso con la educación continua, evidenciado en la participación en programas de capacitación dentro de la institución. De hecho, la mayoría de los empleados han asistido a uno o dos programas, lo que refleja una cultura de desarrollo profesional. En materia de remuneraciones, la mayoría de los empleados del CNE en Bolívar percibieron salarios entre \$700 y \$1.000, con un 39,0% en cada uno de estos rangos. La antigüedad dentro de la institución muestra una distribución equilibrada, aunque destaca un rango significativo con 1-2 años de servicio (34,1%).

**Tabla 3.** Teoría AMO (Habilidad)

|  | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|--|-------------------|-------------------|
|--|-------------------|-------------------|



|                                                                                                                                     |              |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                     | Nunca        | 5         | 12.2%       |
| He sido sometido a entrevistas estructuradas antes de ser contratado por el CNE.                                                    | Casi nunca   | 5         | 12.2%       |
|                                                                                                                                     | A veces      | 6         | 14.6%       |
|                                                                                                                                     | Casi Siempre | 14        | 34.1%       |
|                                                                                                                                     | Siempre      | 11        | 26.8%       |
| He rendido pruebas formales antes de ser contratado por el CNE.                                                                     | Nunca        | 11        | 26.8%       |
|                                                                                                                                     | Casi nunca   | 4         | 9.8%        |
|                                                                                                                                     | A veces      | 6         | 14.6%       |
|                                                                                                                                     | Casi Siempre | 8         | 19.5%       |
| Los resultados de la evaluación del desempeño se utilizan para determinar las necesidades de capacitación de los empleados del CNE. | Siempre      | 12        | 29.3%       |
|                                                                                                                                     | Nunca        | 5         | 12.2%       |
|                                                                                                                                     | Casi nunca   | 7         | 17.1%       |
|                                                                                                                                     | A veces      | 4         | 9.8%        |
| Las capacitaciones recibidas estuvieron acorde a las necesidades de mi área en el CNE.                                              | Casi Siempre | 14        | 34.1%       |
|                                                                                                                                     | Siempre      | 11        | 26.8%       |
|                                                                                                                                     | Nunca        | 4         | 9.8%        |
|                                                                                                                                     | Casi nunca   | 4         | 9.8%        |
| Los empleados del CNE reciben al menos una vez al año una evaluación formal de su desempeño.                                        | A veces      | 4         | 9.8%        |
|                                                                                                                                     | Casi Siempre | 11        | 26.8%       |
|                                                                                                                                     | Siempre      | 18        | 43.9%       |
|                                                                                                                                     | Nunca        | 5         | 12.2%       |
|                                                                                                                                     | Casi nunca   | 2         | 4.9%        |
|                                                                                                                                     | A veces      | 3         | 7.3%        |
|                                                                                                                                     | Casi Siempre | 17        | 41.5%       |
|                                                                                                                                     | Siempre      | 14        | 34.1%       |
| <b>Total</b>                                                                                                                        |              | <b>41</b> | <b>100%</b> |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenido con el software SPSS

Los resultados muestran que las prácticas de gestión de la capacitación en el Consejo Nacional Electoral (CNE) son percibidas en general como acertadas por sus empleados. El 34,1 % de los entrevistados declaró haber realizado entrevistas estructuradas antes de



contratarlos, y el 29,3 % declaró haber realizado pruebas formales. Esto sugiere un enfoque inicial en la identificación de habilidades y conocimientos previos. El uso de los resultados de la evaluación de desempeño para determinar las necesidades de capacitación es destacado por el 34,1% de los empleados, lo que indica un esfuerzo por alinear la capacitación con las necesidades del puesto. Sin embargo, sólo el 26,8% recibe una formación adecuada a su sector y el 41,5% recibe una evaluación anual de desempeño.

A diferencia de estudios anteriores (Alles, 2008; Chiavenato, 2011) que destacan la evaluación del desempeño como fuente principal para identificar las necesidades de formación, en este caso las entrevistas estructuradas y las pruebas formales cobran mayor relevancia en la fase inicial. Si bien se califica positivamente la alineación de la capacitación con las necesidades del área de trabajo (26,8%), se podría optimizar su frecuencia y retroalimentación formal a través de la evaluación del desempeño. Este hallazgo coincide con investigaciones previas Bohlander & Snell (2008), que resaltan la importancia de ofrecer programas de formación continua y personalizada para un mayor impacto en el desempeño laboral.

**Tabla 4.** Teoría AMO (Motivación)

|                                                                                                             |              | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|
| El reconocimiento entre el grupo de trabajo por alto rendimiento aumentaría mi desempeño laboral en el CNE. | Nunca        | 1          | 2.4%       |
|                                                                                                             | Casi nunca   | 5          | 12.2%      |
|                                                                                                             | A veces      | 4          | 9.8%       |
|                                                                                                             | Casi Siempre | 14         | 34.1%      |
|                                                                                                             | Siempre      | 17         | 41.5%      |
| La estabilidad laboral y los beneficios que ofrece el CNE me motivan y mejoran mi desempeño.                | Nunca        | 3          | 7.3%       |
|                                                                                                             | Casi nunca   | 3          | 7.3%       |
|                                                                                                             | A veces      | 5          | 12.2%      |
|                                                                                                             | Casi Siempre | 11         | 26.8%      |
|                                                                                                             | Siempre      | 19         | 46.3%      |
| Tengo la oportunidad de ser calificado por los usuarios en                                                  | Nunca        | 1          | 2.4%       |
|                                                                                                             | Casi nunca   | 7          | 17.1%      |
|                                                                                                             | A veces      | 5          | 12.2%      |

|                                                                                           |              |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------|
| función de mi desempeño en el CNE.                                                        | Casi Siempre | 15        | 36.6%       |
|                                                                                           | Siempre      | 13        | 31.7%       |
|                                                                                           | Nunca        | 7         | 17.1%       |
| He recibido capacitación en desarrollo de trabajo en equipo y coaching en el CNE.         | Casi nunca   | 6         | 14.6%       |
|                                                                                           | A veces      | 5         | 12.2%       |
|                                                                                           | Casi Siempre | 11        | 26.8%       |
|                                                                                           | Siempre      | 12        | 29.3%       |
| Cuento con el equipo informático e insumos necesarios para elevar mi desempeño en el CNE. | Nunca        | 1         | 2.4%        |
|                                                                                           | Casi nunca   | 5         | 12.2%       |
|                                                                                           | A veces      | 6         | 14.6%       |
|                                                                                           | Casi Siempre | 14        | 34.1%       |
|                                                                                           | Siempre      | 15        | 36.6%       |
| <b>Total</b>                                                                              |              | <b>41</b> | <b>100%</b> |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenido con el software SPSS

Los resultados de la encuesta revelan que la estabilidad laboral y los beneficios del CNE son los principales motivadores de los empleados, y el 46,3% indica que “siempre” influyen en su desempeño. Este factor supera con creces el reconocimiento por el alto rendimiento (41,5%) y la oportunidad de ser valorado por los usuarios (36,6%). Curiosamente, a pesar de su importancia, el 7,3% de los encuestados cree que la estabilidad laboral y los beneficios “nunca” influyen en su desempeño. Estos datos, aunque menores, sugieren la posible existencia de otras variables motivacionales no consideradas en la presente investigación.

El trabajo en equipo y la formación en coaching, si bien valorados positivamente, no alcanza el mismo nivel de impacto que los factores anteriormente mencionados, ya que un 29,3% indica que “Siempre” influye en su desempeño. El acceso a equipos y suministros de TI, pese a ser esencial, ocupa el último lugar en cuanto a influencia en el desempeño laboral (36,6% “Siempre”).

Comparando estos resultados con otros estudios sobre el impacto de la formación en el desempeño laboral se observa una tendencia similar. Por ejemplo, un estudio de Aguinis & Kraiger (2009b), encontró que la capacitación, especialmente la enfocada en el desarrollo de habilidades específicas, tiene un impacto positivo en el desempeño individual y

organizacional. De manera similar, la investigación de Noe et al. (2014), destaca la importancia de la retroalimentación y el apoyo constantes de los superiores para mejorar los efectos positivos de la capacitación en el desempeño laboral.

Sin embargo, es importante recordar que el impacto de la formación puede variar dependiendo del contexto organizacional, la calidad de los programas de formación y el compromiso de los participantes (Jung & Yoon, 2015). En este sentido, es necesario que el CNE continúe evaluando y mejorando sus programas de capacitación, asegurando que respondan a las necesidades específicas de sus trabajadores y que se adapten a las demandas cambiantes del contexto electoral.

**Tabla 5.** Teoría AMO (Oportunidad)

|                                                                                                           |              | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|------------|
|                                                                                                           | Nunca        | 6          | 14.6%      |
| El CNE cuenta con un proceso de quejas razonable y justo para los empleados.                              | Casi nunca   | 4          | 9.8%       |
|                                                                                                           | A veces      | 10         | 24.4%      |
|                                                                                                           | Casi Siempre | 13         | 31.7%      |
|                                                                                                           | Siempre      | 8          | 19.5%      |
| Los empleados del CNE participan en procesos de participación como grupos de mejora o mesas redondas.     | Nunca        | 5          | 12.2%      |
|                                                                                                           | Casi nunca   | 2          | 4.9%       |
|                                                                                                           | A veces      | 9          | 22.0%      |
|                                                                                                           | Casi Siempre | 15         | 36.6%      |
|                                                                                                           | Siempre      | 10         | 24.4%      |
| Me comunico con personas de otros departamentos del CNE para resolver problemas y cumplir con los plazos. | Nunca        | 0          | 0%         |
|                                                                                                           | Casi nunca   | 1          | 2.4%       |
|                                                                                                           | A veces      | 4          | 9.8%       |
|                                                                                                           | Casi Siempre | 16         | 39.0%      |
|                                                                                                           | Siempre      | 20         | 48.8%      |
| Recibo con frecuencia comunicación formal del CNE sobre las metas de la institución.                      | Nunca        | 4          | 9.8%       |
|                                                                                                           | Casi nunca   | 1          | 2.4%       |
|                                                                                                           | A veces      | 4          | 9.8%       |

|                                   |              |           |             |
|-----------------------------------|--------------|-----------|-------------|
|                                   | Casi Siempre | 12        | 29.3%       |
|                                   | Siempre      | 20        | 48.8%       |
| Recibo con frecuencia             | Nunca        | 5         | 12.2%       |
| comunicación formal del CNE       | Casi nunca   | 1         | 2.4%        |
| sobre el desempeño operativo      | A veces      | 4         | 9.8%        |
| (productividad, calidad,          | Casi Siempre | 14        | 34.1%       |
| satisfacción del cliente, etc.).  | Siempre      | 17        | 41.5%       |
|                                   | Nunca        | 8         | 19.5%       |
| Recibo con frecuencia             | Casi nunca   | 2         | 4.9%        |
| comunicación formal del CNE       | A veces      | 4         | 9.8%        |
| sobre el desempeño financiero.    | Casi Siempre | 16        | 39.0%       |
|                                   | Siempre      | 11        | 26.8%       |
| Recibo con frecuencia             | Nunca        | 4         | 9.8%        |
| comunicación formal del CNE       | Casi nunca   | 2         | 4.9%        |
| sobre el desempeño competitivo    | A veces      | 8         | 19.5%       |
| (cuota de mercado, estrategias de | Casi Siempre | 16        | 39.0%       |
| la competencia, etc.).            | Siempre      | 11        | 26.8%       |
| <b>Total</b>                      |              | <b>41</b> | <b>100%</b> |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenido con el software SPSS

El análisis de la percepción del personal del Consejo Nacional Electoral (CNE) sobre la gestión interna del organismo revela aspectos relevantes. En cuanto a los procesos de comunicación interna, se observa una tendencia positiva en la frecuencia con la que los empleados reciben información sobre el desempeño operativo (41,5% siempre, 34,1% casi siempre) y sobre los objetivos institucionales (48,8% siempre, 29,3% casi siempre). Esta fluidez en la comunicación de aspectos claves para el funcionamiento del CNE sugiere un esfuerzo por mantener informado al personal sobre la dirección y los logros de la institución. Sin embargo, la comunicación sobre el desempeño financiero y competitivo muestra una percepción más dividida, con un porcentaje significativo de empleados que afirman que sólo "a veces" reciben esta información (19,5% y 9,8% respectivamente). En comparación con estudios previos sobre clima organizacional y comunicación interna en instituciones públicas



(Canul & López, 2023; Pedraza, 2018), los resultados del CNE presentan un panorama alentador en cuanto a la frecuencia de la comunicación sobre objetivos y desempeño operativo.

Sin embargo, la percepción dividida sobre la información financiera y competitiva coincide con las dificultades que, según la literatura, encuentran los organismos públicos para comunicar eficazmente este tipo de datos (Pineda, 2020). Estos hallazgos sugieren que, si bien la CNE ha logrado establecer canales para comunicar información operativa, existe un área de oportunidad en la transparencia y accesibilidad de los datos financieros y competitivos.

**Tabla 6.** *Análisis factorial*

|             | Componente  |            |             |
|-------------|-------------|------------|-------------|
|             | Habilidades | Motivación | Oportunidad |
| <b>HBL1</b> | 0.758       | 0.152      | 0.314       |
| <b>HBL2</b> | 0.552       | 0.417      | 0.402       |
| <b>HBL3</b> | 0.803       | 0.290      | 0.253       |
| <b>HBL4</b> | 0.892       | 0.195      | 0.223       |
| <b>HBL5</b> | 0.916       | 0.140      | 0.056       |
| <b>MTC1</b> | 0.329       | 0.015      | 0.721       |
| <b>MTC2</b> | 0.333       | 0.222      | 0.820       |
| <b>MTC3</b> | 0.023       | 0.431      | 0.760       |
| <b>MTC4</b> | 0.244       | 0.500      | 0.633       |
| <b>MTC5</b> | 0.137       | 0.058      | 0.922       |
| <b>OPT1</b> | 0.410       | 0.587      | 0.380       |
| <b>OPT2</b> | 0.495       | 0.462      | 0.420       |
| <b>OPT3</b> | 0.088       | 0.120      | 0.873       |
| <b>OPT4</b> | 0.224       | 0.297      | 0.807       |
| <b>OPT5</b> | 0.164       | 0.453      | 0.708       |
| <b>OPT6</b> | 0.213       | 0.866      | 0.294       |
| <b>OPT7</b> | 0.141       | 0.879      | 0.171       |

|                                                             |             |             |        |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------|
| <b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>  |             | 0.678       |        |
| <b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>                    |             | <b>Sig.</b> | 0.000  |
| <b>Determinación de componente y<br/>varianza explicada</b> | Habilidades | 23.028      | 23.028 |
|                                                             | Motivación  | 17.875      | 40.902 |
|                                                             | Oportunidad | 15.871      | 56.774 |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenido con el software SPSS

Este estudio analizo el impacto de la capacitación en el desempeño laboral dentro del Consejo Nacional Electoral (CNE), utilizando como marco la Teoría AMO (Habilidades, Motivación y Oportunidad). Se midió varios parámetros de rendimiento en diferentes dimensiones y variables, lo que refleja la influencia del entrenamiento en cada componente de la teoría AMO.

La idoneidad de los datos para el análisis factorial se confirmó mediante la medida de Kaiser Meyer-Olkin ( $KMO = 0,678$ ), mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett ( $p < 0,001$ ) indico correlaciones significativas entre las variables. El análisis factorial reveló que las habilidades, la motivación y las oportunidades explicaron el 23,028%, el 17,775% y el 15,871% de la varianza en el desempeño laboral, respectivamente, para un total de 56,774%. El análisis de componentes rotado reveló una estructura de tres componentes, que explica las dimensiones clave del desempeño laboral en el Consejo Nacional Electoral según la teoría AMO. El componente “Habilidades” agrupa ítems relacionados con habilidades técnicas (HBL1: 0,758; HBL2: 0,552; HBL3: 0,803; HBL4: 0,892; HBL5: 0,916), mientras que el componente “Motivación” refleja interés y satisfacción laboral (OPT6: 0,866; OPT7: 0,879). Finalmente, el componente “Oportunidades” (MTC1: 0,721; MTC2: 0,820; MTC3: 0,760; MTC4: 0,633; MTC5: 0,922; OPT3: 0,873; OPT4: 0,807; OPT5: 0,708) representa el acceso a recursos y el desarrollo de oportunidades.

Estos hallazgos son consistentes con estudios previos sobre la teoría AMO. Por ejemplo, Noe et al. (2014), demostraron que la formación con componentes prácticos y retroalimentación inmediata tiene un mayor impacto en el desempeño, lo que coincide con los altos valores en habilidades observados en este estudio. Kraiger et al. (1993), resaltaron la importancia de la motivación como mediadora en la transferencia del aprendizaje al desempeño laboral,

aspecto corroborado por la variabilidad observada en los valores de motivación en este estudio. Finalmente, la influencia de las oportunidades en la aplicación del aprendizaje, destacada por (Blume et al., 2010; Salas et al., 2012), se reflejó en la dispersión de los valores de oportunidad y su relación con la mejora del desempeño.

Estos resultados confirman la importancia de la Teoría AMO en el diseño e implementación de programas de entrenamiento efectivos. Los hallazgos sugieren que la capacitación debería centrarse en mejorar las habilidades, la motivación y las oportunidades de los empleados del CNE para maximizar su impacto en el desempeño laboral.

## Discusión

La gestión efectiva de la capacitación en el Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar es fundamental para optimizar el desempeño laboral de sus empleados públicos. Este estudio, basado en la teoría AMO (Capacidad, Motivación y Oportunidad), analiza el impacto de estas dimensiones en el desempeño de los empleados. Mediante un análisis de Chi-cuadrado se examinó la relación entre las variables mencionadas y el desempeño laboral, revelando evidencia empírica sobre la importancia de cada factor (Abreu, 2012).

**Tabla 7.** *Comprobación de hipótesis*

|                      |              | Desempeño           |    | Significación<br>asintótica<br>(bilateral) |
|----------------------|--------------|---------------------|----|--------------------------------------------|
|                      |              | Valor               | df |                                            |
| <b>Habilidades</b>   | Chi-cuadrado | 28.821 <sup>a</sup> | 16 | 0.025                                      |
| <b>Motivación</b>    | Chi-cuadrado | 48.297 <sup>a</sup> | 16 | 0.000                                      |
| <b>Oportunidades</b> | Chi-cuadrado | 39.685 <sup>a</sup> | 16 | 0.001                                      |

**Nota.** Elaboración propia con datos obtenidos con el software SPSS

La prueba estadística Chi cuadrado, que examinó la relación entre las dimensiones de la teoría AMO (habilidades, motivación y desempeño) y el desempeño laboral en el contexto del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar, reveló resultados significativos. En cuanto a las habilidades, el valor de ( $\chi^2 = 28,821$ ,  $p = 0,025$ ) sugirió una relación significativa con el desempeño laboral. Esto implicó que un mayor nivel de competencia en habilidades se asoció con un mejor desempeño en las funciones laborales.



La motivación, con un valor de ( $\chi^2= 48,297$  y  $p= 0,000$ ) mostró una relación aún más fuerte con el desempeño laboral. Este resultado subrayó la importancia de la motivación como predictor clave del desempeño, destacando la necesidad de estrategias que mantuvieran altos niveles de motivación entre los empleados públicos para optimizar su desempeño. Finalmente, las oportunidades ( $\chi^2= 39,685$ ,  $p = 0,001$ ) también tuvo una relación significativa con la variable de desempeño utilizada en el modelo. Estos resultados confirmaron la validez del modelo basado en la teoría AMO para predecir el desempeño laboral y resaltaron la relevancia de las dimensiones de habilidades, motivación y oportunidades en este contexto específico.

La teoría de la AMO se ha aplicado y validado en varios contextos, incluido el sector público. Bryson & White (2021), demostró que los sistemas de trabajo de alto desempeño basados en la teoría AMO eran aplicables en el sector público, encontrando una correlación positiva entre habilidades, motivación, oportunidades y desempeño laboral. Este hallazgo coincidió con los resultados del estudio, en el que cada dimensión de la teoría AMO estuvo significativamente relacionada con el desempeño laboral.

Un metaanálisis realizado por Tharenou et al. (2007), confirmó estos hallazgos y concluyó que la capacitación tenía un impacto positivo y significativo en el desempeño laboral. Este hallazgo reforzó la importancia de las tres dimensiones de la teoría AMO, ya que la formación podía mejorar las habilidades, aumentar la motivación y brindar nuevas oportunidades de desarrollo profesional. Aunque existían diferencias entre los sectores público y privado Perry & Hondeghem (2008), encontraron que la motivación en el sector público, aunque podía manifestarse de manera diferente, seguía siendo un predictor positivo del desempeño laboral. Este resultado está alineado con los resultados del estudio, lo que reforzó la relevancia de la motivación como factor crítico en el desempeño de los empleados públicos.

Los resultados obtenidos refutan la hipótesis nula y confirman la hipótesis alternativa la cual afirma que la evaluación del sistema de capacitación según la teoría AMO (habilidades, motivación y oportunidades) tiene un impacto positivo en el desempeño laboral del servidor público del Consejo Nacional Electoral de la provincia de Bolívar.

## Conclusiones



Este estudio logra su objetivo al analizar, desde el punto de vista de la Teoría AMO, el impacto del sistema de capacitación del Consejo Nacional Electoral (CNE) en el desempeño laboral de sus empleados en Bolívar. Los resultados del análisis factorial revelan que las dimensiones de habilidades, motivación y oportunidades explican significativamente el desempeño laboral. En concreto, las habilidades aportan el 23,028%, la motivación el 17,775% y las oportunidades el 15,871% de la varianza total, para un total del 56,774% de la explicación conjunta. Estos resultados fortalecen la hipótesis de que un enfoque integrado en estas áreas genera consistentemente un impacto positivo y considerable en el desempeño laboral.

A pesar de su relevancia, el estudio tiene limitaciones. La disponibilidad de datos históricos completos sobre el desempeño laboral antes de la implementación de programas de capacitación específicos es limitada. Además, la recopilación de datos, basada principalmente en los autoinformes de los empleados, puede haber introducido sesgos en las percepciones de los participantes y limitado la generalización de los hallazgos. Sin embargo, estos hallazgos proporcionan una base sólida para futuras investigaciones que aborden estos desafíos metodológicos y amplíen la comprensión del impacto de las intervenciones de capacitación en diferentes contextos organizacionales.

Para profundizar en este campo, recomendamos explorar la efectividad de estrategias de capacitación adaptadas a diferentes grupos demográficos dentro del CNE. Investigaciones futuras podrían explorar cómo las variaciones en la intensidad y el contenido de la capacitación impactan de manera diferencial el desempeño de empleados con diferentes características y roles dentro de la institución. Además, sería relevante investigar otros factores motivacionales que influyen en el desempeño laboral, como aspectos específicos de la cultura organizacional y el ambiente laboral.

### Referencias bibliográficas

- Abreu, J. L. (2012). Hipótesis, Método & Diseño de Investigación. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187–197.
- Aguinis, H. (2012). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Education, Inc.



- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009a). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009b). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos Gestión por competencias Casos* (3a ed.). Granica.
- AL-Mottahar, T. M., & Pangil, F. B. (2021). The moderator effect of transfer climate on enhancing transfer of training: The application of AMO theory. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1–13.
- Appelbaum, E., Harrell-Cook, G., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi.org/10.2307/259189>
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.02.001>
- Björklund, T. A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. (2020). Expanding entrepreneurial solution spaces intimes of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Bohiander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (14a. Edición). Cengage.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the

- Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Bryson, A., & White, M. (2021). High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain. *Oxford Economic Papers*, 73(3), 1057–1076. <https://doi.org/10.1093/oep/gpab004>
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática (2012-2022). *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, 54–71. <https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9na edición). McGraw-Hill Interamericana de España.
- Cuba-Díaz, E. L., & Cuba-Díaz, M. (2023). Desempeño laboral y gestión pública: Un análisis predictivo desde la perspectiva de los trabajadores peruanos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(1), 342–357. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2797>
- Harrell-Cook, G., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001a). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi.org/10.2307/259189>
- Harrell-Cook, G., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001b). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi.org/10.2307/259189>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., María del Pilar Baptista Lucio, D., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta).
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>

- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 311–328. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>
- Ministerio de Coordinación de la Producción, E. y C. (2017). *Agenda para la Transformación Productiva*.
- Ministerio del trabajo. (2022). *Guía Metodológica del Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia – MECE*.
- Nik, N. H., Mohamed, W. N., Salleh, H. S., & Yusof, Y. (2021). HRM and Employee Significant Behavior: Explaining the Black Box through AMO Theory. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 29(4), 2569–2589. <https://doi.org/10.47836/pjssh.29.4.26>
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2014). Learning in the Twenty-First-Century Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90–101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management*. Oxford University PressOxford. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199234035.001.0001>
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Raymond, A. N. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). The McGraw-Hill Companies.
- Rodríguez-Rodríguez, J., & Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE*

*Revista de Innovación E Investigación En Educación*, 13(2).  
<https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Van, T., & Decramer, A. (2018). Line managers' AMO to manage employees' performance: the route to effective and satisfying performance management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(22), 3093–3114. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1445656>

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran que no existe conflicto de interés posible.

**Financiamiento:**

No existió asistencia financiera de partes externas al presente artículo.

**Agradecimiento:**

N/A

**Nota:**

El artículo no es producto de una publicación anterior.