

LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL COMO FUNDAMENTO DEL DESARROLLO HUMANO Y PRODUCTIVO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

Luis Alberto Osorio Villarreal¹
Dimas Bernal Bernal²
Liliana Jaraba Hoyos³
Sergio Romero Cervantes⁴
Viviana Cervantes Atia⁵

RESUMEN

La capacitación es una importante y fundamental herramienta en el éxito de las organizaciones modernas, la globalización en la que se encuentran inmersas ha generado una necesidad fundamental de innovación y de herramientas para la competitividad en las mismas lográndose esta con el aporte intelectual de todos y cada uno de los miembros que laboran en ellas. Dado la gran importancia que ha tomado el tema, con este ensayo se pretende describir las posturas de los autores con relación a la capacitación del personal como fundamento del desarrollo humano y productivo en las organizaciones modernas, como resultados se observa que los autores consultados consideraron la capacitación como una tarea vital para fomentar el desarrollo humano mediante la adquisición de nuevas competencias y la productividad vista desde el alcance del desarrollo organizacional en respuesta de un entorno globalizado y tecnológico lo anterior propicia que esté incluida en los planes estratégicos de la organización. Se pudo concluir que el proceso de capacitación ha evolucionado producto de la incursión de las Tics en el proceso de aprendizaje social lo cual busca el beneficio mutuo para el personal que labora y la productividad organizacional requerida para competir en el mercado.

Palabras claves: Organizaciones modernas, capacitación de personal, desarrollo humano, desarrollo productivo

Artículo resultado del Programa de Articulación Docencia, Investigación y Extensión (PADIE) sobre tendencias de la gestión humana en la asignatura de Gestión del Talento Humano II.

¹ Estudiante de octavo semestre del programa de Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar

² Estudiante de octavo semestre del programa de Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar

³ Estudiante de octavo semestre del programa de Administración de Empresas, Universidad Simón Bolívar

⁴ Estudiante de séptimo semestre de Ingeniería de Mercados, Universidad Simón Bolívar.

⁵ Profesor de la asignatura de Gestión del Talento Humano II en la Universidad Simón Bolívar.
vcervantes1@unisimonbolivar.edu.co

TRAINING OF PERSONNEL AS A FOUNDATION OF HUMAN AND PRODUCTIVE DEVELOPMENT IN MODERN ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Training is an important and fundamental tool in the success of modern organizations, the globalization in which they are immersed has generated a fundamental need for innovation and tools for competitiveness in them, achieving this with the intellectual contribution of each and every one of the members who work in them. Given the great importance that the topic has taken, this article aims to describe the positions of the authors in relation to the training of personnel as the foundation of human and productive development in modern organizations, as results it is observed that the consulted authors considered the training as a vital task to promote human development through the acquisition of new competencies and productivity seen from the scope of organizational development in response to a globalized and technological environment, which means that it is included in the organization's strategic plans. It was concluded that the training process has evolved as a result of the incursion of ICTs in the training process, which seeks mutual benefit for the personnel who work, and the organizational productivity required to compete in the market.

Key words: Modern organizations, personnel training, human development, productive development

1. INTRODUCCIÓN

La capacitación es una importante y fundamental herramienta en el éxito de las organizaciones modernas, ya no se puede considerar tan solo un entrenamiento, puesto que la magnitud de la capacitación es tal que traspasa el concepto educación, con la firme función de mejorar el presente y ayudar a construir el futuro en lo que a fuerza de trabajo se refiere. La globalización ha generado una necesidad fundamental de innovación y de herramientas para la competitividad de las organizaciones y esto se logra gracias al aporte intelectual de todos y cada uno de los miembros que laboran en ellas. Es así como dentro de las estrategias organizacionales la capacitación toma una gran relevancia para mantener un capital intelectual acorde a las necesidades y retos reales de la sociedad moderna, de forma que se generen cambios en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador tal como lo expresa (Jamaica, 2015).

El presente ensayo se enfoca describir las posturas de los autores con relación a la capacitación del personal como fundamento del desarrollo humano y productivo en las organizaciones modernas, a partir de la necesidad de los individuos de crecer y tener éxito personal y profesional, generándose un compromiso entre organización - empleado y viceversa. El actual contexto

globalizado y tecnológico exige cada vez más personas cualificadas para conformar el capital humano, por tanto, se cambia el comportamiento reactivo, por uno proactivo, que se adapte fácilmente a los cambios y fomente la adquisición de nuevos conocimientos, así como el desarrollo humano y de las organizaciones (Qian, Li & Zhou, 2008).

2. DESARROLLO

Capacitación de personal en las organizaciones modernas

En los últimos años la capacitación de personal ha tomado un gran auge debido a los grandes requerimientos del sistema globalizado en el que se encuentran sumergidas las organizaciones, de ahí que mediante este proceso se pueda hacer frente a las necesidades presentes y futuras tanto de las personas como de las organizaciones. De ahí que se resalte con esto lo expuesto por Rodríguez y Morales (2009) cuando plantea que:

En esta época de grandes cambios y requerimientos de competitividad, la capacitación se vuelve vital para las empresas modernas, ya que el desarrollo integral de sus trabajadores los convierte en elementos preparados mental, emocional y técnicamente para satisfacer de manera directa las necesidades de los consumidores. Esto les dará prestigio, reconocimiento y un mejor rendimiento a los empleados, empleadores y a las propias negociaciones en que se desenvuelven (p. 2)

Por su parte, Senge (2006) expone que “aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central” (p. 51). De acuerdo con los autores citados, la capacitación es una forma de incrementar productividad en la organización, así como habilidades y competencias en el recurso humano, mediante la transmisión de conocimientos apoyados en la experiencia práctica.

La capacitación del personal es un factor de gran importancia y trascendencia para la empresa moderna, un personal capacitado está actualizado, recibe herramientas para mejorar su desempeño, crece personal y organizacionalmente. Por tanto, los departamentos de Gestión de talento humano en cualquier tipo de organización sea estas industriales, de servicio o comerciales, deben contener un plan de capacitación, dirigidas a fortalecer las competencias del empleado en su puesto de trabajo tanto en aspectos relacionados con la organización inherentes a la gestión administrativa como en su crecimiento personal. Son muchas las temáticas que se pueden desarrollar en un plan, siempre y cuando éstas se enfoquen a desarrollo del individuo y de la organización.

En el contexto económico actual, la capacidad de las organizaciones está asociada con lo que su fuerza de trabajo acredita, por lo que estas pasan a valer no por sus activos físicos, sino por su capital intelectual, entendido este como "aquel conjunto de esos activos intangibles que suponen

la generación de una mayor valoración de la empresa". Es por esto que Pérez & Cautín (2005) exponen que, en este nuevo milenio, las empresas deberán modificar su visión respecto a la filosofía con la cual gestionan sus negocios, no solo basta con una eficaz gestión de los recursos financieros, humanos y tecnológicos también se hace necesario gestionar otros intangibles. Tales están constituidos por el Capital Humano (información sobre el empleado, sus aptitudes, habilidades, capacidad de aprendizaje, etc.), el Capital Estructural (información sobre la cultura de la organización, características, estructura y filosofía de trabajo), y por último el Capital Relacional (relativo a los contactos con entornos externos a la organización) tal como lo propuso (Qian, Li & Zhou, 2008). Tal como plantea Cuesta (2008)

En estos momentos el capital de una organización se mide además de sus recursos técnicos y económicos, por las capacidades y niveles de formación de los recursos humanos, por su actualización, creatividad, polivalencia, clima laboral, nivel de satisfacción en el trabajo, adaptabilidad, todo ello basado en un sistema motivación efectivo" (p. 34).

Por lo tanto, la fuerza de trabajo es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración de Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero, ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas. Esto demuestra la importancia científica que tiene la capacitación en el tiempo y que hoy debido a que las organizaciones están sumergidas en una era de conocimiento, la capacitación se ha convertido en una herramienta decisiva siempre y cuando sea planeada e implantada de acuerdo a las necesidades y objetivos reales de la organización. (Münch, 2005 citado por Hernández, 2013, p. 12).

Como plantea Gore (2001)

Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, y para construir el "sentido" de sus acciones. El aprendizaje no es un momento ni una técnica: es una actitud, una cultura, una predisposición crítica que alimenta la reflexión que ilumina la acción.

Conceptualizar las organizaciones como ámbitos y sujetos de aprendizaje es una noción básica para la labor gerencial. No es otro el imperativo sino el de construir organizaciones inteligentes. Teniendo en cuenta la relevancia del tema "Aprender es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea". (Kofman, citado por Tamez, Abreu y Garza, 2009). Desde esta perspectiva, la creación, asimilación, transformación y diseminación de conocimiento pasa a ser una estrategia central en la vida organizacional constituyéndose en un esfuerzo regular y

perdurable de desarrollo de capacidades, condición necesaria para la preservación de la competitividad. Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros (Qian, Li & Zhou, 2008).

Es por ello que según Del Toro (2013) la gestión del componente humano es vista con un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos claves de la organización: los hombres que trabajan en ella y para ella. Ofrece una posición de cambio y renovación, perfeccionamiento permanente y diario de los métodos y estilos de dirección de la empresa (Parra y Guiliany, 2013). Uno de los aspectos básicos de la gestión moderna del componente humano va encaminada a reclutar, seleccionar, preparar, estimular, conservar y fidelizar a esos trabajadores de resultados elevados. El mundo moderno exige cambiar y transformar el estilo y las formas de gestionar el componente humano de las organizaciones.

Lo anterior presupone mayor interés y dedicación de recursos y esfuerzos en las acciones encaminadas a asegurar la formación y superación de las personas que se puede definir como un proceso sistemático y continuo, de carácter y contenido pedagógico y político, encaminado a la elevación creciente de su profesionalidad para la mejora constante de su desempeño y los resultados de la organización. La ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del siglo XXI no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, ni siquiera en la tecnología, sino en el nivel de preparación de los recursos humanos (Llanos, 2005).

En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las organizaciones, la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas, dentro de ella, de adaptarse al cambio. Rodríguez (s.f). Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean mediales y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias. No basta gestionar el conocimiento, lo más importante es su aplicación y medición práctica para provocar cambios psico - económico – sociales (Llanos, 2005).

La capacitación como herramienta estratégica para el desarrollo humano

Desde esta perspectiva, González y Patiño (2011) consideran que la capacitación está encaminada hacia el perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que le han sido asignadas produciendo resultados de calidad,

brindando excelentes servicios a sus clientes, previniendo y solucionando anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se logra que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido para el puesto de trabajo. Entonces la capacitación es una inversión a largo plazo, es una de las más rentables que puede emprender una organización. Si a la empresa la hacen sus trabajadores, a estos los hace la capacitación. Aunque los trabajadores tengan maravillosas aptitudes, si carecen de formación, son como diamantes en bruto, que necesitan de la talla para mostrar su verdadero valor.

Por esta razón es que Rodríguez (2011 p 25) establece que una planificación adecuada del componente humano requiere una política de capacitación permanente del personal, ya que los jefes deben ser los primeros interesados en su propia capacitación y los primeros responsables de capacitar a sus subordinados, cada uno debe estimular y motivar a los colaboradores a que se preparen constantemente para estar a la altura de los nuevos cambios, para seguir contribuyendo con la organización y con su propia supervivencia.

Al igual para llevar a cabo dicho proceso se deben tenerse en cuenta tal como opinan (Qian, Li y Zhou, 2008) al igual que Rodríguez (2011):

1. La participación total: Se debe identificar las necesidades específicas de capacitación, la identificación de las alternativas para satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento precisadas por cada trabajador y su jefe inmediato.
2. La rentabilidad: Lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo invertido.
3. La instrumentación: En los programas de capacitación se deben impartir cursos efectivos de entrenamiento, validados por su utilidad y entrenar a instructores competentes para optimizar tiempo, costos y resultados de la capacitación

La organización que mejor formado tenga su personal, se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y mejor acabado, sin grandes inversiones de capital.

El desarrollo del capital humano y la formación deben ser la plataforma de lanzamiento del cambio organizacional, para lo cual debe concretarse un Plan de Formación Integral, permanente y coherente, parte indispensable del proceso de planificación estratégica de la empresa. Para Torres y Torres (2010) un eje importante para que el plan de formación sea efectivo, este debe contar con

el compromiso de los directivos, de manera que rompan sus esquemas mentales en lo que a formación se refiere, dejando de ver tal proceso como un gasto y tomarlo como una inversión.

La formación no debe limitarse solo a la mera transmisión de conocimientos, de acuerdo a Fandos (2003) sino que hay que promover un impacto formativo en el que recibe la información, de modo que se puedan romper con los viejos paradigmas y empezar a desarrollar las nuevas estrategias que se requieren en el sistema globalizado y tecnológico. Este último aspecto relacionado con las tecnologías de la información y las comunicaciones, ha sido un mecanismo innovador en lo que respecta a la formación del personal, dado que ha propiciado el aprendizaje significativo y social en donde no solo la responsabilidad recae en la organización sino en cada uno de los empleados que buscan esmeradamente crecer (Ahedo y Danvila, 2013).

Otro aspecto a tener en cuenta según Sousa (2001) es que todo el personal considere importante la temática a desarrollar ya que solo así se puede lograr el compromiso de estos para con el desarrollo del programa. Como se puede observar para el desarrollo de los planes de capacitación se requiere que los actores estén dispuestos y motivados, así como se debe disponer de todos los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

En general las tecnologías digitales y la democratización en el uso de Internet según Viñals y Cuenca (2016) han provocado que una gran parte de las actuaciones humanas se hayan visto, de una u otra manera, digitalizadas. En este sentido, la red de redes también ha influido en la manera de aprender y, por lo tanto, en la manera de enseñar. Por esto es importante que se promueva cada vez más el aprendizaje social propuesto por Bandura en 1977 y que ha llegado a ser una tendencia en la formación organizacional.

La formación para el desarrollo humano debe ser potencializadora de la realización de las necesidades humanas y de las esferas del crecimiento personal, y para ello se requiere de procesos de aprendizaje significativos, es decir, de ambientes de aprendizaje que favorezcan la relación armónica del saber, el hacer y el ser de las personas participantes tal como lo expresa Ospina (2008).

La capacitación desde el fundamento productivo

Tal como se ha expuesto, así como la capacitación genera transformaciones en el desarrollo de las personas, dicha herramienta también es un referente de productividad empresarial, dado que su aplicación facilita la integración del personal a nuevos cargos, brinda información actualizada

sobre aspectos generales de la empresa, y promueve el desarrollo con vistas a la promoción y potencialización de las características laborales de cada colaborador Jamaica (2015).

Igualmente, Qian, Li & Zhou, (2008) consideraron que la capacitación del personal es importante para la competitividad de cualquier organización y además constituye una necesidad de la persona. El ser humano es capaz de experimentar deseo de crecer, evolucionar, desarrollar; para sentir que avanza. Pero para que éste proceso produzca los resultados esperados, previamente debe existir un compromiso de la organización con el empleado, y a la vez, el compromiso del empleado consigo mismo.

A su vez, Duque (2014) deja en evidencia que los mercados actuales ponen a prueba las capacidades de las organizaciones y de las personas, de ahí la importancia de que las organizaciones modernas cuenten con estrategias dinámicas de formación y actualización permanente que faciliten las transformaciones organizacionales.

Para LOGTRA (2012) La capacitación beneficia a las personas como entes humanos y naturales, repercutiendo favorablemente en la organización, ya que ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones, así como aumenta la confianza y seguridad del empleado, A la vez desarrolla competencias las cuales le permitirán al individuo el logro de metas.

La preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas necesidades que van desde lo individual hasta la social, pasando el contexto organizacional; tiene un carácter procesal, responde a métodos adecuados, programas elaborados, definidos y diferentes en correspondencia con las necesidades. De ahí que, Para obtener un rendimiento máximo del gasto, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos estratégicos Estos aspectos se trabajan con acierto por parte del personal especializado mediante el desarrollo de competencias

Dentro de este contexto los recursos humanos tienen un alto nivel de relevancia en el mejoramiento de la productividad más ahora en que las organizaciones se encuentran en la era de los talentos, en donde el desarrollo de las capacidades y competencias del personal deberá ser una línea estratégica de trabajo que genere impactos visibles al interior de la organización y a la vez redunden en buenos resultados empresariales, puntualmente en el mejoramiento de la productividad tal como lo expresan Mejía, Bravo y Montoya (2013).

Se puede decir que existen avances en el trabajo desde la actualización anual de la determinación de las necesidades de capacitación (DNC), su evaluación y la elaboración de los planes de preparación individual. En general Parra y Rodríguez (2015) muestran como la

capacitación efectiva de un grupo laboral, mejora la posición de empresas y mercados hacia una posición de competitividad sobre otros mercados, fomentando la calidad como una estrategia de posicionamiento en el mismo, lo anterior se logra mediante las habilidades y conocimiento de los trabajadores que al final conlleva a un desempeño y eficiencia de las organizaciones

3. DISCUSIÓN

Es muy común encontrar entre los autores como la capacitación se ha convertido en una tarea de vital importancia para las organizaciones a tal punto que deben ser incluidas en sus presupuestos establecidos en los planes estratégicos, esta dinámica favorece el nuevo paradigma de la capacitación como una inversión, pues en la medida que cuenten con un personal en constante proceso de capacitación y formación mejor será su desempeño, y por ende la producción.

La capacitación para los empleados se traduce no solo en conocimientos, habilidades y competencias laborales, también implican mejores sueldos, mejores posiciones, que a su vez les permiten mejorar su estilo de vida y el de su familia, en fin, de esta manera se contribuye al desarrollo humano. Es por ello que las empresas hoy día se esmeran por la capacitación y actualización de los conocimientos de sus empleados, pues en la medida en que éstos se encuentren mejor capacitados y preparados mejor y mayor será su motivación y por ende en la producción empresarial (Faillace, Muñoz y Atia, 2011).

Por tanto, la capacitación lejos de ser un gasto es una inversión de doble vía, tanto para el empleado como para el empleador, pues el uno recibe la instrucción y la pone en desarrollo de las funciones que realiza en la empresa, pero que quedan en su mente, formando parte de su capital humano. Así mismo, para el empleado debe ser una oportunidad de mejorar sus habilidades y desarrollo cognitivo tanto en función de la empresa como de sí mismo, y por tanto de su grupo familiar.

Pero la capacitación también requiere planeación, recursos, logística, que la organización debe asumir y que será recuperable en la medida que lo planeado esté debidamente orientado, y enmarcado en un feedback tanto a nivel interno como externo. Por tanto, la capacitación debe ser coherente y correspondiente a determinantes necesidades que surgen en el individuo y que se convierten en totalidad, tanto a las necesidades de la empresa como a la necesidad específica del cargo que representa y teniendo en cuenta las aptitudes y habilidades del sujeto.

Fue evidente que los autores coincidieron que la capacitación de personal dignifica el desempeño del trabajador al igual que la competitividad y productividad de las organizaciones

modernas. Lo anterior es producto del nuevo aprendizaje social que se ha fundamentado en el compromiso individual de cada actor por gestionar su desarrollo.

4. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el desarrollo teórico de este ensayo se puede inferir que la capacitación es una herramienta de gran valor para la empresa dado que con ella se atiende dos referentes organizacionales de gran importancia como es el desarrollo humano y el incremento de la productividad.

En un mismo sentido, fue evidente como el proceso de capacitación a pesar de ser el mismo en utilidad y pertinencia organizacional, ha evolucionado de acuerdo a los requerimientos de un sistema cada vez más globalizado en donde la Tics han venido tomando un auge significativo fundamentándose en el aprendizaje social. Dicha tendencia ha propiciado en las organizaciones que las personas sean protagonistas de su propio desarrollo facilitándose con esto el acceso remoto a las capacitaciones programadas. Lo anterior de alguna manera impacta en el desarrollo personal y grupal de los actores involucrados.

Por otra parte, la relación dinámica de la capacitación con el desarrollo humano y productivo, hace de este proceso una herramienta estratégica de la cual debe echar mano toda organización, este componente estratégico le da mayor relevancia al proceso, pero a la vez permite la generación de impactos que se pondrán en práctica en su diario quehacer y estas se verán reflejadas en el desarrollo organizacional.

Queda claro que es de gran importancia que el proceso de capacitación sea pertinente a las necesidades de los trabajadores y de la organización, pues de ellas depende que realmente se den los resultados esperados, y se logren los objetivos propuestos, dentro de la organización siendo un punto a favor para el departamento de recursos humanos a quien le compete todo lo relacionado con el proceso de la capacitación.

5. REFERENCIAS

- Ahedo, J y Danvila, I (2013). las nuevas tecnologías como herramientas que facilitan la educación formativa en la educación Disponible en: <http://www.seeci.net/cuiciid2013/PDFs/UNIDO%20MESA%20%20DOCENCIA.pdf>
- Capacitación en Logística y Transporte LOGTRA (2012). Logística un sector que crece y busca personal calificado. Recuperado desde: <https://logtrauy.wordpress.com/tag/capacitacion-permanente-del-capital-humano>

- Castillo, R (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. Primera edición. Red tercer milenio.
- Cuestas, (2008) Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Del Toro, M. (2013). Perfeccionamiento del sistema de capacitación profesional para las entidades de turismo. Gestión Polis <http://www.gestiopolis.com/perfeccionamiento-del-sistema-de-capacitacion-profesional-para-las-entidades-del-turismo/>
- Duque, J. L. S. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171
- Faillace, L., Muñoz, D. y Atia, V. C. (2011). Factores de motivación de los operarios del área de producción de Baterías Willard en el municipio de Malambo. *Liderazgo Estratégico*, 1(1), 46-59.
- Fandos, M (2003). Formación basada en las tecnologías de la información y comunicación: Análisis didáctico del proceso de enseñanza – aprendizaje. *Tesis doctoral*. Universidad Rovira I Virgili. Tarragona, España.
- Garza, H; Abreu, J y Garza E. (2009). Impacto de la capacitación en una empresa del ramo eléctrico. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 4(1), 194-249
- Gore, (2001). *Gestión de Recursos Humanos para alto desempeño*. Editorial Trillas, México.
- Hernández, S. (2013). “la capacitación como un recurso para elevar el desempeño laboral del personal técnico sindicalizado de la universidad veracruzana. Región Veracruz período 2007 – 2008”. *Tesis Maestría*. Universidad de Veracruz, México.
- Jamaica, F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Tesis de pregrado*, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. Editorial Trilla, España.
- Mejía, A; Bravo, M y Montoya, A (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ing. Ind.*, 34(1), 2-11.
- Ospina, B. (2008). La educación como escenario para el desarrollo humano. *Invest. educ. enferm* 26(2), 1-4.
- Parra, O. B., y Guilianny, J. G. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177.

- Parra-Penagos, C. y Rodríguez-Fonseca, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig.desarro.innov*, 6(2), 131-143.
- Pérez Y, Coutín A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed* ;13(6). Disponible en:http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci04605.htm Consultado: día/mes/año
- Qian, Li & Zhou, (2008) Modelo de formación y desarrollo a implementar en las universidades. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/406/#indice>
- Rodríguez, Y. (s.f). Gestión del Talento Humano. Diplomado en Gerencia y liderazgo pastoral. Universidad Católica Tecnológica del Ucateci.
- Rodríguez y Morales (2009) Las capacitaciones en las organizaciones modernas. Punto de vista. Disponible en: http://portal.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/La_capacitacion_en_las_organizaciones_modernas.pdf
- Senge, P. (2006) La quinta práctica. Ediciones Juan Granica S.A. Argentina.
- Torres, M y Torres, C (2010). Capacitación por competencias laborales. *Tesis de pregrado en Administración de Empresas*. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Viñals Blanco, A. y Cuenca Amigo, J. (2016). El rol del docente en la era digital *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 30, 103-114.