

Modelo de gestión para la capacitación dirigido a Entidad en Aprendizaje Permanente

Management model for training aimed at Lifelong Learning Entity

Mailé Salgado Cruz, Luz Amaro Suárez, Lissette Suárez Rodríguez

Universidad de Matanzas, Cuba

Datos de las autoras:

¹ Dra.C., Universidad de Matanzas, Cuba, maile.cruz@umcc.cu

² MSc., Universidad de Matanzas, Cuba, luz.amaro@umcc.cu

³ MSc., Universidad de Matanzas, Cuba, lissette.suarez@umcc.cu

RESUMEN

Introducción: En un contexto de grandes cambios y transformaciones es un reto para los directivos contar con un capital humano preparado para cumplir con sus funciones en el puesto de trabajo.

Objetivo: Proponer un modelo de gestión para la capacitación del capital humano, que permita a la organización consolidarse en el nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente.

Métodos: Se realizó un diagnóstico de necesidades y de la gestión del proceso: planificar, organizar, ejecutar y control; tomando en cuenta los recursos y las condiciones históricas concretas existentes.

Resultados: Se identificó estructura, niveles, funciones y relaciones generales que se insertan en el proceso de gestión de la capacitación. Se obtuvo un Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente.

Conclusiones: El modelo de gestión de la capacitación de los recursos que se propone se ajusta a las características de las organizaciones laborales y facilita gestionar el proceso para el cumplimiento de las exigencias de la organización y la consolidación del nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente.

PALABRAS CLAVE: gestión de la capacitación; entidad en aprendizaje permanente; modelo de gestión; organizaciones laborales.

ABSTRACT

Introduction: In a context of great changes and transformations, it is a challenge for managers to have a human capital prepared to fulfill their functions in the workplace.

Objective: To propose a management model for training that allows the organization to consolidate itself at the level of Lifelong Learning Entity.

Methods: A diagnosis of needs and process management was carried out: planning, organizing, executing and controlling; taking into account existing concrete historical resources and conditions.

Results: Structure, levels, functions and general relationships that are inserted in the training management process were identified. A training management model was obtained for an entity in permanent learning.

Conclusions: The proposed management model for the training of resources is adjusted to the characteristics of organizations and facilitates managing the process to comply with the demands of the organization and the consolidation of the Entity level in Lifelong Learning.

KEYWORDS: training management; permanent learning entity; management model; organizations.

RECIBIDO: 20/09/2021

APROBADO: 30/11/2021

INTRODUCCIÓN

El tránsito por una época de profundos cambios a escala mundial, las nuevas modalidades de gestión, la producción industrial, el desarrollo de la tecnología, la crisis económica y financiera mundial, han generado un escenario de transformaciones cuya magnitud resulta hoy difícilmente abordable, pero indiscutiblemente inciden en la organización de las sociedades y en su construcción.

La empresa socialista cubana no escapa hoy de esa realidad por cuanto el perfeccionamiento empresarial tiene entre sus pilares la consolidación del socialismo a partir de la actualización del modelo económico cubano, siendo el hombre el eje fundamental de este proceso, lo cual demanda un papel protagónico de todos los centros formadores y muy en especial de sus Universidades, en particular en la capacitación sistemática de los cuadros de dirección que han de transformarse en los principales agentes de cambio en las organizaciones laborales.

El creciente desarrollo alcanzado en los últimos años en Ciencias como la Dirección, la

Informática y las Ciencias Sociales deben contribuir al desarrollo de un sentido de pertenencia y compromiso con las organizaciones laborales de forma tal que les posibilite alcanzar resultados superiores que garanticen mejores condiciones para enfrentar los cambios y retos que se presentan.

Las transformaciones ocurridas tanto en lo económico, lo político como lo social requieren de una eficiente gestión del capital humano, de ahí la importancia que se concede a una adecuada gestión de la capacitación de los mismos, no solo desde sus conocimientos sino también que los prepare para asumir nuevos valores sociales.

Con el fin de elevar la preparación de los docentes, hasta el momento se han desarrollado asesoramientos, concentrados metodológicos, procesos de categorización docente, cursos internos de complementación, entre otros; pero sin una idea intencionada en la solución de los problemas que den respuesta a los objetivos de la organización.

El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión para la capacitación del capital humano, que permita a la organización consolidarse en el nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente.

MÉTODOS

- Se realizó un diagnóstico de necesidades y de la gestión del proceso: planificar, organizar, ejecutar y control; tomando en cuenta los recursos y las condiciones históricos concretas existentes.
- Se desarrolló una investigación –acción en una escuela de capacitación y en un departamento de la Universidad de Matanzas
- se aplicó al método de modelación científica al proceso de capacitación, como una variante del método general de la Modelación.
- Se utilizaron técnicas aplicadas al desarrollo de sistema
- Se diseñó una estrategia para el desarrollo de la investigación.
- Se agruparon y jerarquizaron el diagrama de flujos de datos, la tormenta de ideas y los métodos sistémicos, análisis-síntesis y reseña y discusión en tres etapas.
- Se consideraron las cinco disciplinas definidas por Senge:

1. Dominio personal; habilidad, visión personal, aprendizaje incesante de lo que realmente le interesa, la organización alienta el crecimiento de sus integrantes, relación entre el aprendizaje personal y organizacional, compromiso recíproco.
2. Modelos mentales; patrones, percepciones, supuestos hondamente arraigados que influyen en el modo de comprender el mundo.
3. Visión compartida; compartir imagen de futuro (metas, valores y misiones), conjunto de principios y prácticas rectoras, compromiso genuino.
4. Aprendizaje en equipo (disciplina del dialogo); dialogo, pensamiento conjunto, detección de patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo y búsqueda conjunta y creadora de soluciones.
5. Pensamiento sistémico; integración de las disciplinas, interrelaciones, nexos, marco conceptual o cuerpo de conocimientos y herramientas para modificar la organización.

RESULTADOS

Como resultado del análisis se identificaron los parámetros de cada nivel, los que se pueden apreciar en la Tabla 2.

Tabla 2: Aspectos que influyen en el modo de comprender el mundo.

Disciplinas	Parámetros		
	Organizaciones que aprenden (OA)	Aprendizaje organizacional (AO)	Entidad en aprendizaje permanente (EAP)
Dominio personal	<ul style="list-style-type: none"> • Los intereses personales (I_p) se armonizan con los intereses de la organización (I_o); ($I_p \approx I_o$) • Aprendizaje permanente. • Compromisos recíprocos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La organización alienta el crecimiento de sus integrantes; ($I_o = f(I_p)$). • Aprendizaje permanente. • Prevalece el compromiso de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorizo mis intereses personales con respecto a los de la organización ($I_p > I_o$). • Aprendizaje permanente. • Prevalece el compromiso individual.
Modelos mentales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para anticiparse al cambio (enfoque proactivo). • Flexibilidad para transformarse. • Modificación de patrones de conducta en correspondencia con el momento histórico concreto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad al entorno y búsqueda de la modificación de conductas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de las dinámicas del entorno y preparación para afrontarlas.

Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones. • Compromiso individual y de la organización en función del cumplimiento de los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje permanente orientado al mejoramiento de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja en la búsqueda del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones.
Aprendizaje en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crear, reproducir y asimilar el conocimiento hasta convertirlo en un lugar compartido. • Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación y multiplicación del conocimiento en función de la organización. • Actitud colaborativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación del conocimiento en equipo partiendo de una visión individual.
Pensamiento sistémico	<ul style="list-style-type: none"> • La organización funciona como un todo donde se complementan las actividades que se realizan en función del cumplimiento de los objetivos. • Efectividad en el proceso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento y comprensión de las relaciones entre los componentes de la organización. • Efectividad en el proceso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre los miembros y componentes de la organización y reconocimiento por la alta dirección. • Efectividad en el proceso de capacitación.

Fuente: Salgado M; Juan D, Gómez O. La gestión de la capacitación de los recursos humanos en las organizaciones. 2017.

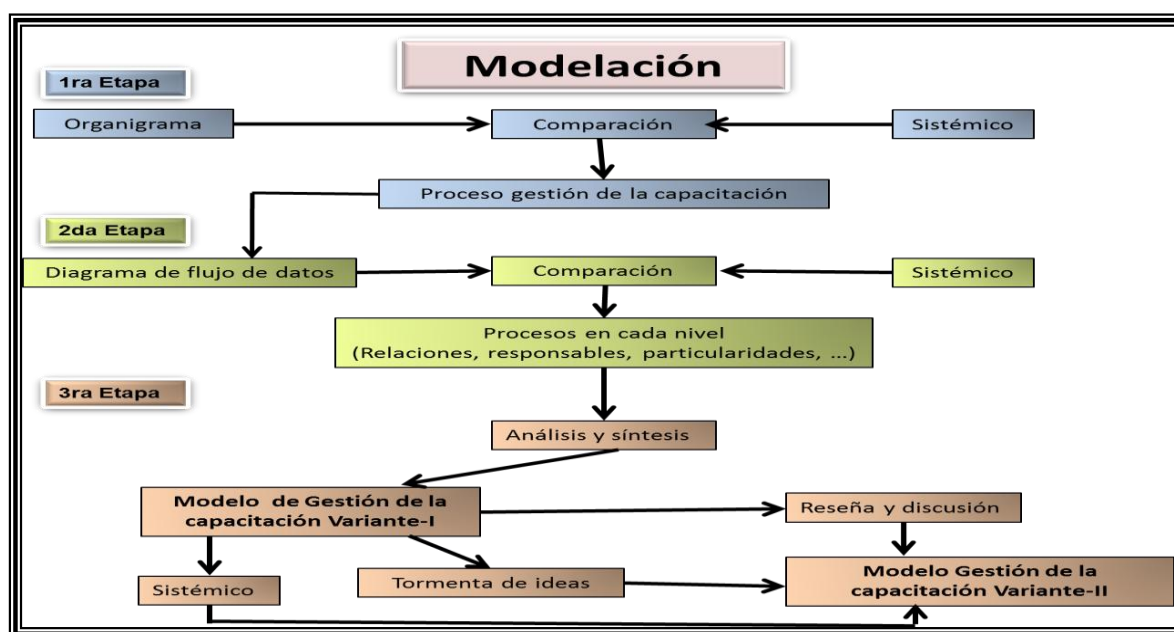


Figura 1: Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente

Fuente: Salgado M; Juan D, Gómez O. Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente

1^{ra} etapa. Se identificó estructura, niveles, funciones y relaciones generales que se insertan en el proceso de gestión de la capacitación, se empleó el organigrama y el método sistémico.

El organigrama permitió identificar los componentes de la organización que intervienen en el proceso de gestión de la capacitación; o sea, las estructuras y sus funciones, información que también recoge la aplicación del método sistémico del que se extraen además, las relaciones generales y jerarquía. Con la comparación de los resultados de ambos métodos se obtiene estructura, niveles, principales funciones y relaciones generales.

2^{da} etapa. Se empleó el diagrama de flujo y el método sistémico que posibilitaron determinar las responsabilidades que se establecen en los diferentes niveles jerárquicos, relaciones globales y particulares por funciones de la dirección, flujo de información por niveles y funciones, almacenes de información, secuencia de organización del proceso y se determinó la necesidad del diagnóstico permanente. Como resultado se apreció que las funciones de la dirección se solapan durante la gestión del proceso de capacitación y las relaciones de subordinación son diferentes para cada función.

3^{ra}. Etapa. Se combinaron métodos y técnicas como: análisis-síntesis, reseña- discusión y tormenta de ideas que facilitaron obtener la esencia y secuencia del proceso, necesidades a tener en cuenta, relaciones entre las funciones de la dirección, flujo de información, regularidades y condiciones para el desarrollo de la capacitación, las acciones generales a realizar y cualidades de la gestión del proceso de capacitación.

Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente

El modelo que se propone que tiene como objetivo fundamental consolidar el nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente y posibilitar el tránsito los demás niveles: AO y OA; en correspondencia con las exigencias establecidas en los documentos rectores para estas organizaciones (Figura 2.)

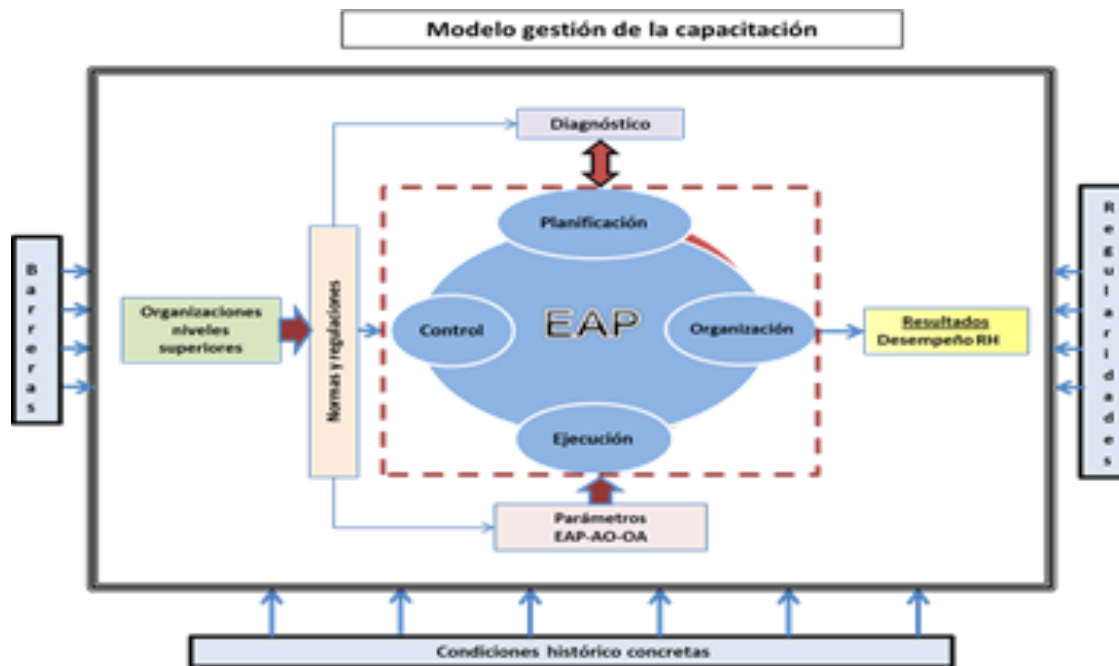


Figura 2: Modelo de gestión de la capacitación

Fuente: Salgado M; Juan D, Gómez O. Modelo de gestión de la capacitación para una entidad en aprendizaje permanente

El modelo está compuesto por tres módulos y tres componentes; los cuales se describen a continuación:

- a) Módulo de diagnóstico de las necesidades. Permite determinar y actualizar las necesidades de capacitación –individuales, grupales, organizacionales- a partir de evaluar las competencias del docente, lo establecido en los documentos rectores y los parámetros definidos para el nivel de entidad en aprendizaje permanente.
- b) Módulo de procedimientos: planificación, organización, ejecución y control.

La **planificación** de la capacitación parte de la información obtenida en el diagnóstico para elaborar el sistema de planes a largo, mediano y corto plazo con las propuestas de soluciones que dan respuesta a las necesidades; el cual se complementa con las actividades sistemáticas que se realizan en la organización y que visualizadas con un enfoque sistémico complementan la capacitación de los docentes para el cumplimiento de sus funciones.

La complejidad de la **organización** para integrar, armonizar y emplear el potencial humano, técnico material, económico, constructivo, político, social y científico implicó: determinar necesidad a trabajar, listar actividades y tareas a cumplir, elaborar los planes

y programas y determinar los recursos necesarios a emplear (humanos, materiales, financieros, etc.).

En la ejecución de la gestión de la capacitación se materializa el cumplimiento de la planificación y la organización mediante las acciones y actividades de capacitación.

Durante la ejecución se propicia que los docentes reciban conocimientos por diferentes vías e intercambien y estudien los resultados de otras organizaciones líderes en el proceso de capacitación, de manera que durante la comparación con ellas se incremente la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización.

El control permite determinar si existen desviaciones en el proceso y valorar los parámetros para alcanzar el nivel de entidad en aprendizaje permanente con el fin de tomar las medidas oportunas que garanticen dar respuesta a las necesidades diagnosticadas con un uso racional de los recursos acorde con los objetivos propuestos. Tiene dos aristas generales: la capacitación de los miembros y el proceso de gestión de la capacitación, y de acuerdo con las particularidades de la organización demanda la preparación de los directivos para la realización de esta actividad, donde se identifican barreras gnoseológicas y en la determinación de los requisitos para ejercer la función de control como parte de la gestión de la capacitación.

Para la realización del control de la capacitación se definieron tres momentos: materialización de los planes, control al cumplimiento del plan de capacitación y la evaluación del impacto de la capacitación de a las normas cubanas 3002:2007 en cuatro direcciones fundamentales: evaluación de la reacción, del aprendizaje, de la transferencia y del impacto.

c) Módulo de normas y regulaciones.

En él se precisan las exigencias de los documentos rectores para la gestión de la capacitación en la institución, tanto los del organismo superior, como los establecidos en el resto de los organismos de la administración central del estado.

Como **componentes independientes** las barreras para la gestión del proceso, las condiciones históricas concretas, los parámetros para la EAP y las regularidades de la gestión de la capacitación.

Las condiciones histórico-concretas pueden o no provocar cambios sobre el sistema de planes elaborado, lo que demanda la valoración sistemática durante los diferentes momentos de la gestión de la capacitación y a partir de ello realizar los ajustes.

El análisis del cumplimiento de los parámetros para una EAP, le permite conocer a los directivos conocer en qué nivel de la gestión de la capacitación se encuentra la organización, determinar cuál es la disciplina más afectada y a partir de estos resultados tomar decisiones en la gestión del proceso.

Durante la gestión de la capacitación se ponen de manifiesto un conjunto de regularidades del proceso donde se definen acciones que tienen un carácter permanente; para la institución se declaran:

- ✓ La puntualización de las condiciones concretas antes del inicio de cada proceso.
- ✓ La precisión sistemática de la relación entre los diferentes módulos y componentes.
- ✓ La selectividad en el proceso de capacitación.
- ✓ Tiene como punto de partida lo individual y grupal y se encamina hacia lo organizacional.
- ✓ El control sistemático del desarrollo individual y grupal.
- ✓ Enfoque de sistema.
- ✓ Equilibrio de las actividades de capacitación durante todo el año.
- ✓ Priorizar las vías de carácter interno, por la posibilidad de cumplimiento directo.

La gestión del proceso de capacitación es cíclica y cada uno de ellos a partir de las acciones realizadas por los directivos en su gestión y los resultados que se obtengan en la capacitación de los docentes permitirá obtener resultados superiores en el proceso y transitar desde el nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente hasta convertirse en una Organización que Aprende.

DISCUSION

El análisis de las tendencias de la gestión de la capacitación del capital humano, a partir de los estudios realizados por Alhama (2001, 2008), Marrero (2002), Díez de Castro (2002), Borrego (2006; 2009), Chiavenato (2009), Climént (2010), Poveda (2011), Cerda y Osés (2012) y Velazco (2013) nos conducen a aceptar la esencia de evolución de la capacitación desde los indicadores: orientación del proceso, planificación, organización y concepción de la forma de capacitación. Tabla 1.

Tabla 1: Evolución de la capacitación a partir de indicadores seleccionados

Indicador	Tradicional	Estratégica
Orientación del proceso	Se encamina al desarrollo de capacidades y motivaciones de los RH en el plano individual.	Compromete al RH, se encamina al desarrollo de capacidades desde el nivel individual, al grupal y al organizacional.
Planificación	Se planifica a corto plazo.	Se planifica a mediano y largo plazo.
Organización	Se realiza de forma inmediata y espontánea vinculada al puesto de trabajo.	Se organiza a partir de la determinación de necesidades y prioridades de la organización
Concepción de la forma de capacitación	El ciclo de capacitación se asocia a escuelas y academias.	El ciclo de capacitación se asocia a escuelas, academias y a la propia organización.
	Se gestiona de manera centralizada.	Se involucra en el proceso de elaboración de los planes de capacitación a todo el personal.

Fuente: Salgado M; Juan D, Gómez O. La gestión de la capacitación de los recursos humanos en las organizaciones.2017.

Tendencias que coexisten en las organizaciones con contradicciones en el proceso por lo cual se requiere gestionar la capacitación con las formulaciones de la tendencia estratégica para viabilizar la efectividad del proceso y lograr un desempeño superior, partiendo de la necesidad del desarrollo de los modelos de GRH, Harper y Lynch (1992), Beer y colaboradores (1999), Werther (1992), Morales (2006); Chiavenato (2007, 2009), en los cuales se aprecia que responden a la demanda de las organizaciones objeto de estudio y de las condiciones del entorno.

A partir de los cambios en el entorno y en las organizaciones; en la literatura especializada se manejan indistintamente conceptos relacionados con la gestión de la capacitación, tales como: organizaciones que aprenden (OA), aprendizaje organizacional (AO) y aparece como resultado de la investigación de Morales (2006) el de entidad en aprendizaje permanente (EAP).

En la conceptualización de organizaciones que aprenden dadas por autores como: Dodgson (1993), Senge (1992), Marquart (1996), Díez de Castro (2002), Cuesta (2010; 2014), se infiere entre sus características capacidad para anticiparse al cambio, flexibilidad para transformarse en correspondencia con ello (enfoque proactivo), desarrollo del aprendizaje permanente a todos los niveles y direcciones, posibilidad de reproducir y

multiplicar lo aprendido hasta convertirlo en un lugar compartido, compromiso individual y con la organización en función del cumplimiento del objetivo.

Alcanzarlo conlleva un proceso de aprendizaje desde lo individual hasta lo organizacional, que se vaya alineando con los objetivos de la organización denominado como aprendizaje organizacional por autores como Cyert y March (1963), Fiol y Lyles (1985), Senge (1992), Nonaka y Takeuchi (1996), Ahumada (2011), Stable (2011), y que tiene como punto de partida lo individual y grupal hasta llegar a la organización, que se adapta al entorno y a los cambios, comparte la realidad organizacional y el aprendizaje se orienta al mejoramiento de la organización con un enfoque de sistema en el aprendizaje.

Lograr estos resultados requiere el constante desarrollo del potencial educacional, el equilibrio de la ejecución de las actividades en correspondencia con las necesidades para cumplir los objetivos propuestos y se logre optimizar el empleo de los recursos; lo cual conduce al concepto de Entidad en Aprendizaje Permanente enunciado por Morales (2006)

La Entidad en Aprendizaje Permanente, según Norma Cubana 3000/2007 es el reconocimiento que se otorga por la integralidad y los resultados en el trabajo de capacitación y desarrollo del capital humano de una organización, teniendo en cuenta que:

- El enfoque de la capacitación se dirige a lograr que todos los trabajadores estén recibiendo conocimientos por diferentes vías.
- La capacitación de todos los trabajadores, independientemente del cargo que ocupan, se refleja en el plan elaborado y aprobado.
- Los obreros de mayor experiencia y calificación tienen la categoría de Maestro de Oficio y los profesionales que lo requieran participan en Diplomados, Maestrías o Doctorados.
- Efectúan intercambios y estudios de los resultados de otras organizaciones líderes en la actividad que ella desarrolla e implementan acciones para superar sus resultados.
- Utilizan cualquier período de disminución del nivel de actividad para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.
- Los graduados de nivel medio que lo requieren están incorporados a la enseñanza superior para alcanzar ese nivel.
- Se ejecutan satisfactoriamente los planes de entrenamiento de los recién graduados y se evalúa periódicamente su cumplimiento y el desempeño de estos.

En investigación realizada por Salgado (2016, 2017), se consideró como punto de partida el análisis realizado con anterioridad, donde se reconocen estos tres niveles en el proceso de capacitación en las organizaciones; así como las disciplinas que se manifiestan en los mismos. Sus características posibilitan comprender el tránsito entre ellos, de ahí que cualquier análisis que se realice en función de determinar el nivel en que se encuentra la organización pudiera hacerse sobre la base de las características de cada disciplina y el empleo del índice de capacitación que propone.

Lo anterior es esencial, a partir de que la capacitación de los cuadros y directivos es una actividad clave para la supervivencia de las organizaciones y su ajuste al entorno y a los cambios que se están produciendo, es la ventaja competitiva básica de las organizaciones, en la cual juegan un papel protagónico los docentes, de ahí la necesidad de garantizar la preparación y superación de los profesores, para revertir lo espontáneo, sobre este tema, en algunas organizaciones. Esta capacitación debe ser intencionada y considerar los cambios que se produzcan en el entorno y en la propia institución.

CONCLUSIONES

- En un mundo de gran desarrollo científico tecnológico, de constante cambios y transformaciones, contar con un capital humano capacitado para cumplir con sus funciones en el puesto de trabajo, es elemento distintivo y una ventaja competitiva para las organizaciones.
- Los directivos necesitan de una herramienta para gestionar la capacitación en sus organizaciones que les posibilite elaborar trajes a la medida para cada empleado para lograr desempeños superiores, tanto individual como organizacional.
- El modelo de gestión de la capacitación de los recursos humanos que se propone como resultado de la modelación se ajusta a las características de las organizaciones laborales y facilita gestionar el proceso para el cumplimiento de las exigencias a la organización y la consolidación del nivel de Entidad en Aprendizaje Permanente.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Ahumada Figueroa, (2011).L. Teoría y cambio en las organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Chile, Ediciones Universitarias de Valparaíso.

- Alhama Belamaric, R. (1999). Capital humano. Autorrealización y reconocimiento social. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2008. ISBN: 9789590610585.
- Beer, M. y otros (1999). Strateg change. A new dimension human resource management. Boston.
- Borrego Díaz, O. (2006). El trabajo de dirección en el socialismo. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2009. ISBN: 9789590611629
- (2009) Rumbo al socialismo.(Problemas del sistema económico y la dirección empresarial La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 2006. ISBN: 9590608965.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. La Habana, Editorial Félix Varela, 2009.
- (2007) Gestión del talento humano. México, Editora Mc Graw Hill, 2015. ISBN: 978970107340
- Cerda, Cristian y OSES, Sonia (2012). Aprendizaje autodirigido y aprendizaje autorregulado: dos conceptos diferentes. Revista Médica Chile. Vol 11. ISSN: 0034-9887.
- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de la gestión de los recursos humanos. 3ra Edición. La Habana, Editorial Félix Varela, 2010.
- Cuesta Santos, Armando y Valencia Rodríguez, Marino (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Editorial Academia, 199 p. ISBN: 9789592703100
- Cyert, R. Y March, J. A Behavioural (1963). Theory of the Firm, Pretince-Hall.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: Implications for organization Desing. Research in Organizational Behaviour.
- Fiol, C. Y Lyles, M. (1985). Organizational Learning. Academy of Management Review.
- Marquart, M. Building (1996). the learning organization. Mc Graw Hill.
- Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana, Editora Política, 2009. 390. ISBN: 9789590108556
- Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1996). The knowledge creating company New York. New York,.
- Salgado C, Mailé. (2014). Perfeccionamiento del sistema de superación de los docentes en una escuela de capacitación. Revista Referencia Pedagógica CREA-CUJAE. La Habana, Vol. 2.
- Salgado, M. (2016). Modelo de gestión de la capacitación para una Entidad en Aprendizaje Permanente. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas.

- Salgado, M; Juan D, Gómez O. (2017). Niveles para la capacitación en las organizaciones. Revista Ingeniería Industrial. ISSN 1815-5936. Vol. XXXVIII, No. 2. mayo-agosto 2017. p. 154-160
- Senge, P. (1992). The fifth discipline. The art y practice of de learning organization. New York, Doubleday, 1992. ISBN: 0385260954
- Stable Domínguez, Y. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. Revista ACIMED. La Habana,. 3.
- Werther, W. (1992). Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw Hill/Interamericana,. ISBN: 9684227922

Copyright of Folletos Gerenciales is the property of Centro Coordinador de Estudios de Direccion and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.