

## Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano

### Management of training and training for better management in the Cuban socioeconomic context



Odalys Labrador Machín<sup>1</sup>, Ania Bustio Ramos<sup>2</sup>, Javier Reyes Hernández<sup>3</sup>, Elvira Lolana Carvalhais Cionza Villalba<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Doctora en Ciencias Económicas, Máster en Administración de Empresas Cooperativas. Profesora e Investigadora del Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: odalys@upr.edu.cu

<sup>2</sup>Doctora en Ciencias Geográficas. Profesora del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: aniabustio@upr.edu.cu

<sup>3</sup>Máster en Desarrollo Social. Profesor del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba. Correo electrónico: javierrh@upr.edu.cu

<sup>4</sup>Licenciada en Economía. Profesora de la Facultad de Economía de la Universidad Katyavala-Bwila. Benguela, Angola. Correo electrónico: elviracionzavillalba@yahoo.es

**Recibido:** 12 de enero 2019.

**Aprobado:** 29 de enero 2019.

#### RESUMEN

La gestión de la capacitación constituye hoy en día un imperativo ante los desafíos que impone el nuevo escenario socioeconómico cubano y el perfeccionamiento de su modelo. En tal sentido, se precisa reflexionar acerca de la interrogante ¿gestionar la capacitación o capacitar para una mejor gestión de los procesos en función de la toma de decisiones? El presente trabajo tiene como objetivo mostrar una metodología de capacitación a directivos desde una visión sistémica y participativa que responde a la realidad del sector no estatal, el cual representa el complemento a la empresa estatal como eje central del sistema empresarial cubano actual. Esta

#### ABSTRACT

The management of training is nowadays an imperative given the challenges imposed by the new Cuban socioeconomic scenario and the improvement of its model. In this sense, it is necessary to reflect on the question: ¿manage the training or train for a better management of the processes depending on the decision-making? The objective of this paper is to show a methodology of training managers from a systemic and participatory vision that responds to the reality of the non-state sector, which represents the complement to the state enterprise as the central axis of the current Cuban business system. This methodology is focused on several

metodología está enfocada en varias dimensiones fundamentales: la socioeconómica, la jurídico-administrativa, la ambiental y la política institucional y se desarrolla a través de la Investigación-Acción-Participación, donde los directivos se convierten en sujetos activos en la determinación de las necesidades de capacitación propias de cada contexto empresarial, sea estatal o cooperativo. La metodología propuesta, a partir de sus premisas y objetivos, consta de cuatro fases que se corresponden con cada una de las respectivas dimensiones, constituyendo estas su eje central, que tributa a la solución del punto de partida de nuestro trabajo sobre cuál es el imperativo para la formación de directivos: ¿gestionar la capacitación o capacitar para una mejor gestión?

**Palabras clave:** capacitación a directivos; gestión de la capacitación; metodología de capacitación.

fundamental dimensions: socio-economic, legal-administrative, environmental and political-institutional, and is developed through Research-Action-Participation, where managers become active subjects in determining their own training needs of each business context, whether state or cooperative. The proposed methodology, based on its premises and objectives, consists of four phases that correspond to each of the respective dimensions, constituting its central axis, which taxes the solution of the starting point of our work on what is the imperative for the training of managers: to manage the training or to train for a better management?

**Keywords:** training to managers; management of training; training methodology.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la capacitación representa un factor que influye de manera determinante en el funcionamiento de las organizaciones, las cuales necesitan de recursos humanos capaces de adaptarse con celeridad a las tecnologías modernas, con una visión profunda sobre la gestión empresarial y con las competencias profesionales necesarias para enfrentar problemas complejos, a partir del trabajo en equipos interdisciplinarios.

Desde la valoración de Salgado, Gómez, Dargen y Carvajal (2017), hoy más que nunca la capacitación de los cuadros y directivos es una actividad clave para la supervivencia de las empresas y su adaptabilidad al entorno y a los cambios que se están produciendo; es la ventaja

competitiva básica de las organizaciones, a partir de que capital humano posee la capacidad de transformar al resto de los recursos de la organización. Este proceso no debe realizarse de forma aleatoria, sin una orientación definida, ya que crearía desconcierto y desorganización; de ahí, la necesidad de que sea planificada, organizada y controlada en función del logro de los resultados esperados.

El proceso de formación y capacitación debe ser planeado y ejecutado de manera que garantice la eficiencia, eficacia y efectividad, en equilibrio con la responsabilidad social que le corresponde a la empresa estatal cubana como sujeto principal de la economía nacional, a la que se le suman las cooperativas no

agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia como complemento al tejido empresarial cubano en el logro de los objetivos económicos y sociales de nuestro país.

Gambetta (2015) reconoce que el éxito de una empresa y su liderazgo en el siglo XXI dependen de su capacidad para cambiar rápidamente y crecer. Las organizaciones deben responder a las demandas múltiples de un mercado en constante cambio, a través de un aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades y competencias. El ambiente de aprendizaje empresarial ilustra cómo una organización puede establecer un sistema de crecimiento y mejora continua, diseñado para obtener el resultado deseado, en un entorno de trabajo productivo y con un escenario cada vez más competitivo y global.

En tal sentido, resulta de vital importancia en el contexto de la economía cubana actual, el logro de un camino hacia un proceso de capacitación sui géneris, que promueva cambios sustanciales en los modos de actuar y de proyectarse, en función de una gestión eficiente y eficaz que a su vez fortalezca y haga florecer los más altos valores ético-profesionales. No se trata solo de formar competencias, sino también de la capacidad de liderazgo, de cooperación, cultura de trabajo en equipo; en síntesis, de una cultura organizacional en correspondencia con los principios de la sociedad socialista próspera y sostenible que nos proponemos crear.

A partir de lo anterior, se define como objetivo central del trabajo: proponer una metodología de capacitación a directivos desde una visión sistémica y participativa, que responda a la realidad empresarial del sector estatal y no estatal en Cuba.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En correspondencia con la esencia del trabajo, la metodología que se propone está dirigida a la interrelación de cuatro dimensiones fundamentales: la socioeconómica, la jurídico-administrativa, la ambiental y político institucional. Su diseño se realiza, fundamentalmente, a través de la Investigación-Acción-Participación, así como otros métodos teóricos y empíricos.

Entre los métodos teóricos utilizados se encuentran:

- El método lógico-histórico, aplicado para determinar los antecedentes teórico-metodológicos de la gestión de la capacitación, evolución de estos términos y su relación con el desarrollo socioeconómico del país.
- El análisis y síntesis, que utiliza como procedimiento para el estudio de los diferentes aspectos relacionados con el proceso de desarrollo de la capacitación y su relación con la gestión económica; en este caso concreto de las entidades de los diferentes sectores de la economía cubana.
- El método sistémico, el cual facilita caracterizar el objeto y el campo de acción de la investigación, al precisar los elementos constitutivos y las relaciones que entre ellos se establecen.

Por su parte, los métodos empíricos que se precisaron son:

- La observación científica. Se usó observación participante y no participante y el grupo focal aplicado a consejos de dirección, juntas directivas, propietarios de pequeños negocios no estatales y de profesionales, en consultas

entre el gobierno y los investigadores y en las reuniones con asesores y especialistas, para evaluar las características de los procesos de capacitación y la gestión de la misma, así como su contribución a la preparación de los directivos desde una visión sistémica y participativa.

- El análisis documental, que consistió en el estudio de las resoluciones y documentos que legitiman los procesos de formación y las normas jurídicas que viabilizan el diseño e implementación de la metodología para la capacitación a directivos.
- La entrevista, realizada a los diferentes expertos sobre el tema. La entrevista semiestructurada y la entrevista en profundidad a cuadros, profesores, estudiantes, especialistas y asesores para confirmar la importancia del tema y de su enriquecimiento teórico.

Otra de las técnicas de investigación usada fue la consulta a especialistas, que permitió corroborar la realidad del problema planteado y la veracidad de la solución que se proponen desde diferentes concepciones.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la literatura especializada se pueden encontrar diferentes definiciones de "capacitación", considerada en ocasiones como "formación", "educación" o "entrenamiento", lo que pudiera reflejar cierta ambigüedad en la definición del término (Vargas, 2013).

Formación, capacitación y desarrollo son términos que están estrechamente vinculados con las competencias laborales, al punto de que hoy la formación supera al entrenamiento y la instrucción y se

identifica con el concepto de educación (Cuesta Santos, 2005).

En Cuba se considera a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales, dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso, según la Resolución No. 29/2006 (MTSS, 2006).

Se definen las acciones de capacitación como la forma descriptiva en que se expresa el objetivo final que se requiere lograr con los trabajadores que participan en la misma, a partir de las necesidades identificadas en el diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación realizados, según la Resolución No. 29/2006 (MTSS, 2006).

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos son: la consideración de los recursos humanos como el elemento decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional (Cuesta Santos, 2005).

A partir del análisis de lo planteado anteriormente, el presente trabajo se centra en la gestión de la capacitación como herramienta para el perfeccionamiento de la cultura organizacional. La gestión de la capacitación, según Sánchez *et al.* (2004)

y Pineda (2002), implica diagnosticar la necesidad de aprendizaje, planificar y diseñar la respuesta de capacitación, conducir y facilitar el proceso y evaluar los resultados alcanzados. Lo anterior se corresponde con las fases o etapas de un proceso de gestión de la capacitación, por lo que es importante que los encargados de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en la organización, tengan en cuenta la necesidad de trabajar detenidamente en cada una de ellas; lo cual adquiere enfoques diferentes para las empresas estatales, cooperativas y entidades vinculadas con el trabajo por cuenta propia.

Una organización debe **estimular, dirigir y apoyar** a sus empleados y directivos para que desarrollen sus competencias y habilidades. El aumento de conocimiento, competencias y habilidades de un empleado incrementa el capital humano de la entidad. De acuerdo con esta concepción, al ganar capital humano, las empresas generan **ventajas frente a sus competidores** (TIC Portal, 2018).

Sánchez y Jiménez (2015) proponen un procedimiento para la Gestión de la Capacitación de los Recursos Humanos (GCRH), basado en la formación de competencias, la realización de estrategias y planes de capacitación en correspondencia con las necesidades en empresas estatales. Por su parte, Flores y Chavarría (2016) plantean gestionar los recursos humanos estratégicamente, basándose en el enfoque de sistemas, donde uno de los ejes centrales son el liderazgo, la responsabilidad social y la comunicación, logradas a partir del proceso de capacitación.

La gestión de la capacitación y la capacitación para la gestión son procesos que se interrelacionan y se presuponen mutuamente, no se pueden lograr los

aprendizajes imprescindibles en la realidad cubana actual, en función del perfeccionamiento de los procesos de producción y servicios, sin superar los límites habituales de la capacitación en su conceptualización y sin replantearse su perspectiva dentro de la organización. Por tanto, el diseño de modelos, procedimientos, estrategias y metodologías de la actividad de capacitación, tanto para empleados, como para cuadros y reservas debe ser reformulada en correspondencia con la realidad cubana actual.

La capacitación para la gestión implica establecer una serie de estrategias y acciones donde los conocimientos teóricos constituyan una guía para la acción y no un conjunto de teorías vacías, de ahí que los conocimientos sean generados por la interacción entre los participantes, el coordinador-educador y los elementos de la realidad que se tratan de abordar en aras de su transformación (Bustio, 2004).

Siguiendo la lógica del análisis, se puede pensar que una capacitación para la gestión, en función del logro de los objetivos empresariales, lleva implícito:

- Preparar para comprender las complejas interrelaciones que se dan entre procesos objetivos y subjetivos de la realidad.
- Generar habilidades innovadoras para la construcción de lo inédito.
- Deconstrucción y construcción de un pensamiento aún no pensado, en vistas de un porvenir que aún no es, en la perspectiva de trascendencia hacia la otredad y la diferencia, en la transición hacia la sustentabilidad, la equidad social, la justicia (Leff, 2007).

El proceso de gestión de la capacitación debe potenciar los planes de capacitación

para transformar las prácticas en las empresas, definiendo qué se pretende modificar y de qué forma. En este sentido, se considera pertinente la utilización de técnicas participativas para animar, presentar e integrar a los miembros del grupo, aliviar tensiones, diagnosticar, desarrollar habilidades, organizar la formación y orientación de actividades grupales, consolidar, ejercitar y sistematizar los conocimientos, donde el capacitado sea sujeto del proceso y no solo objeto del mismo, así como evaluar el proceso y los resultados.

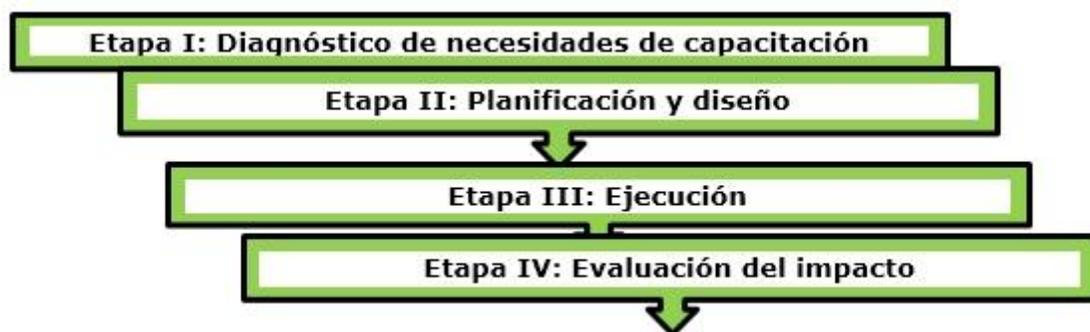
Una adecuada gestión de la capacitación:

- Facilita a la empresa personas altamente calificadas en términos de conocimiento, habilidades y actitudes.
- Contribuye a desarrollar la responsabilidad individual hacia la entidad, mediante una mayor competitividad y conocimientos apropiados y tributa a la responsabilidad social empresarial.
- Permite el perfeccionamiento de los directivos y trabajadores en el desempeño de sus puestos de trabajo y los prepara para enfrentar el futuro.

- Mantiene a los cuadros, directivos y reservas actualizados ante los cambios que se generan en el entorno.
- Prepara las condiciones para mejores relaciones interpersonales en las empresas.
- Contribuye al incremento de la productividad, eficiencia y eficacia en entidades estatales, cooperativas y pequeños emprendimientos.
- La reserva desarrolla su experiencia y capacidad para proyectar sus acciones en forma proactiva.

Se propone una metodología para la gestión de la preparación, cuyo objetivo consiste en capacitar a los directivos y las reservas que participan en el proceso de gestión empresarial, de manera que se garantice la formación de las competencias profesionales, principios éticos, la práctica de trabajo en equipos y la participación activa, a partir del liderazgo efectivo, en función de los objetivos y la realidad concreta de cada organización.

Dicha metodología se basa en los pasos que se reflejan en la figura.



**Fig. -** Propuesta metodológica para la gestión de la capacitación  
*Fuente:* a partir de la revisión bibliográfica

## **Diagnóstico de necesidades de formación y capacitación**

Este diagnóstico estará dirigido a la determinación de las necesidades de capacitación de los directivos, considerando el modo y nivel con que se vinculan al sector de la economía al que pertenecen, identificando los aspectos fundamentales que tributan a una participación efectiva en la gestión empresarial.

La determinación de estas necesidades parte del análisis de la realidad propia de cada empresa, lo que tributará a una evaluación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de directivos y sus reservas en relación con el proceso y como resultado; deberá aportar un análisis cualitativo y cuantitativo de necesidades de capacitación, delimitando las prioridades, para así facilitar la programación de las acciones que se proyecten, incluyendo, además, necesidades que puedan aparecer en el futuro y que garanticen el desarrollo del proceso de gestión. En tal sentido, se utilizarán como técnicas para su realización la Investigación-Acción-Participación, tormenta de ideas, trabajo grupal, entrevistas y encuestas.

## **Diseño del Programa de Capacitación**

Atendiendo a las necesidades específicas detectadas y considerando el nivel de participación de los diferentes beneficiarios de la capacitación, se elaborará el programa con los contenidos esenciales, que permitan la adquisición de competencias para la gestión empresarial.

De igual manera, se determinarán las formas de organización del proceso de capacitación (talleres, cursos, entrenamientos y eventos), así como los recursos humanos, financieros y

materiales que garanticen la efectividad de este proceso para con ello cumplir los objetivos previstos y analizar los impactos económicos, sociales, culturales y ambientales derivados del proceso de capacitación.

## **Ejecución**

La ejecución de los procesos de capacitación constituye una fase que integra los aspectos que se detectaron en el diagnóstico y que fueron planificados, a partir del diseño y realización de los programas, sobre la base del aprendizaje interactivo y siguiendo la metodología de aprender haciendo, la realización de talleres de trabajo basados en estudios de caso, actualización de conocimientos y el fomento del trabajo en equipos, que centre el aprendizaje participativo.

## **Evaluación de los resultados y del impacto de la capacitación**

Esta fase consiste en la concepción de un sistema de retroalimentación que valora y dirige las acciones en función de la capacitación continua. Debe basarse en un sistema de indicadores que evalúe el impacto de la capacitación, lo que para el caso de los directivos deben también sopesar su capacidad de liderazgo, resultados alcanzados en la gestión empresarial, proyección y estrategia de la entidad, competitividad, niveles de eficiencia y eficacia, responsabilidad social empresarial, compromiso ambiental, aporte al desarrollo social, entre otros elementos.

## **Principales debilidades diagnosticadas acerca de la gestión de la capacitación**

En la actualidad, subraya Reyes (2019) los énfasis de las organizaciones laborales se concentran en la producción y

comercialización de bienes y/o servicios, elevar los niveles de ingreso, de rentabilidad económica, entre otros factores que apuntan a lo tangible, a lo palpable, al producto final. En esa misma dirección son cada vez más homogéneas las organizaciones y empresas que construyen sus lógicas de producción con similares estructuras, tecnologías, sistema de producción, canales de comercialización, lo que vuelve complejo acceder a esa tan anhelada ventaja competitiva a que todos aspiran y que durante algún tiempo (sobre todo el pasado siglo) era privativo de algunas empresas en el mundo, por no existir una competencia que fuera cada vez más sólida.

El propio autor enfatiza que, en esta deseada aspiración, muy pocas empresas concentran parte de sus esfuerzos y recursos en el desarrollo del potencial humano, en el fortalecimiento de ese capital intangible que los trabajadores reflejan en su actividad dentro de la organización.

A lo anterior no escapa la labor de los directivos, que no siempre movilizan los recursos en función de una adecuada capacitación, o una gestión de la misma que permita crear las condiciones para una apropiada cultura organizacional. El desafío, concluye Reyes (2019) está en conectar esta perspectiva de trabajo con el fomento de una cultura que acerque, integre y potencie la creatividad a través de la participación genuina de los sujetos, una alternativa que será capaz de bordear la sensibilidad de los individuos y construir con ello una filosofía y práctica de vida que sea coherente con los intereses individuales y los destinos de la organización.

En relación con lo antes expuesto y como resultado del diagnóstico se definen como

principales debilidades en la gestión de la capacitación:

- El proceso de capacitación no se concibe a partir de un enfoque estratégico de la misma.
- No se diseñan instrumentos adecuados para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, a partir de los cuales se tracen estrategias y planes en correspondencia con los perfiles de cargo.
- El proceso de planificación no se adecua a necesidades reales y en correspondencia con las peculiaridades de cada organización.
- La capacitación se realiza mediante cursos diseñados para cualquier tipo de empresa, a partir de oferta de instituciones encargadas del proceso.
- En ocasiones la capacitación es un proceso que responde a cumplir una tarea más del departamento de Recursos Humanos.
- Los programas de formación no se atemperan a las necesidades reales de la entidad.
- Las metodologías que se utilicen deben responder a las características de los implicados en la capacitación, donde se tengan en cuenta las diferencias individuales y los planes de desarrollo estratégicos de los recursos humanos.
- Los recursos destinados a la capacitación, a veces, no son empleados para dar respuesta a los problemas presentes en directivos y trabajadores, en cuanto a las competencias que deben poseer.
- La alta dirección no siempre da la prioridad requerida a la formación de las personas implicadas en procesos claves de la organización.

- Se priorizan cursos de capacitación técnica en detrimento de aquellos que tienden a la formación ética y de valores.
- No se aprovechan las experiencias y los conocimientos adquiridos por los miembros de la empresa para incentivar la creación de formadores.
- No se propicia el desarrollo de una cultura de organización que aprende.
- Los directivos no siempre trabajan para atraer a sus colaboradores e implicarlos en los procesos de gestión de forma eficiente y eficaz.
- Falta de comunicación entre directivos y miembros de la organización en el proceso de gestión de la capacitación; en aras de que esta responda a

perfeccionar la gestión integral de la organización, que propenda a niveles superiores de eficiencia y eficacia, así como de un clima de aprendizaje continuo, entre otros aspectos.

El reto del proceso de gestión de la capacitación en el complejo entramado empresarial cubano no se circunscribe, por tanto, a lograr conocimientos, habilidades, saberes, experiencias prácticas, competencias en las personas, sino que se impone, a partir de la capacitación una mejor gestión de dicha organización, mediante el liderazgo efectivo y en función de la obtención de resultados integrales superiores, que tributen a una sociedad satisfecha económica y espiritualmente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bustio, A. (2004). Modelo de gestión y planificación integrada para el manejo de zonas costeras con énfasis en el ecosistema de manglar. Coloma y Cortés un estudio de caso. (Tesis en opción al grado científico de Dr. en Ciencias). Universidad de Alicante, España.
- Cuesta Santos, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Academia. Recuperado a partir de [https://books.google.com.cu/books/about/Tecnologia\\_de\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humano.html?id=6dD9MQAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.cu/books/about/Tecnologia_de_gestion_de_recursos_humano.html?id=6dD9MQAACAAJ&redir_esc=y)
- Flores Galavíz, J. L., & Chavarría López, L. R. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 10(1). Recuperado a partir de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1383>
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. Cuadernos Investigación Educativa, 6(2), 71-88.
- Leff, E. (2007). La Complejidad Ambiental. Polis. Revista Latinoamericana, (16). Recuperado a partir de <http://journals.openedition.org/polis/4605>
- MTSS. Reglamento para la planificación, organización, ejecución y control del trabajo de la capacitación y

- desarrollo de los recursos humanos en las entidades laborales, Resolución No. 29/2006 § (2006).
- Pineda Herrero, P. (2002). Gestión de la formación de las organizaciones. Ariel. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=4641>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social. Cuba y América Latina*, 7(1). Recuperado a partir de <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311>
- Salgado-Cruz, M., Gómez-Figueroa, O., & Juan-Carvajal, D. T. (2017). Niveles para la capacitación en una organización. *Ingeniería Industrial*, XXXVIII(2). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=360452099004>
- Sánchez, A. A., Ronda, J. G.-T., & Sánchez, R. S. (2004). *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thomson. Recuperado a partir de [https://books.google.com.cu/books/about/Fundamentos\\_de\\_direcciones/about/Fundamentos\\_de\\_direcciones/C3%B3n\\_y\\_gesti%C3%B3n\\_de.html?id=hIuY4I8WEzWC&redir\\_esc=y](https://books.google.com.cu/books/about/Fundamentos_de_direcciones/about/Fundamentos_de_direcciones/C3%B3n_y_gesti%C3%B3n_de.html?id=hIuY4I8WEzWC&redir_esc=y)
- Sánchez Cruz, C., & Jiménez Iglesias, E. R. (2015). Procedimiento para la Capacitación y Desarrollo del Capital Humano [Procedure for the training and development of Human Capital]. *Ventana Informática*, 0(33). <https://doi.org/10.30554/ventanainform.33.1404.2015>
- TIC Portal. (2018). Gestión del Capital Humano: creciendo gracias a las competencias internas. Recuperado a partir de <https://www.ticportal.es/glosario-tic/gestion-capital-humano>
- Vargas, T. (2013). Modelo de Gestión de la Capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de Pinar del Río «Hermanos Saíz Montes de Oca», Pinar del Río, Cuba.



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional

Copyright (c) Odalys Labrador Machín, Ania Bustio Ramos, Javier Reyes Hernández, Elvira Lolana Carvalhais Cionza Villalba