



## Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo

### Historical look to the process of training in the world

Vivian Infante Becerra<sup>1</sup>, Taimy Breijo Woroz<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Licenciada en Economía del Comercio Exterior y en Contabilidad y Finanzas. Especialista de UEB Divep Pinar del Río. Correo electrónico:

vivian@diveppr.co.cu

<sup>2</sup>Doctora en Ciencias de la Educación.

Profesora Titular e Investigadora.

Centro de Estudios en Ciencias de la

Educación Superior. Universidad

«Hermanos Saíz Montes de Oca». Pinar

del Río. Correo electrónico:

taimi.breijo@upr.edu.cu

Recibido: 6 de octubre de 2016.

Aprobado: 19 de enero de 2017.

#### RESUMEN

El mundo en general exige, en la actualidad, de profesionales competentes en cada entidad laboral, que constituyan el principal recurso de las organizaciones y, es la capacitación de los mismos, una de las vías fundamentales para propiciar la integralidad de estos y el desarrollo de las entidades laborales. Por la importancia que reviste el proceso de capacitación y para poder perfeccionar el mismo, se requiere del conocimiento de este a través de la historia. Al realizar una compilación de los principales momentos históricos del proceso de capacitación en el mundo, desde la perspectiva de diversos autores y sistematizados por las investigadoras, se efectúa una caracterización de la evolución histórica de la capacitación en

el mundo, con el empleo del método de revisión documental, de lo que se deriva la posibilidad de reconocer el devenir que ha distinguido este proceso en el contexto mundial y poder asumir las fortalezas y limitaciones que se han presentado, de lo que se pueden trazar acciones estratégicas para contribuir a su perfeccionamiento.

**Palabras clave:** capacitación; profesionales; entidad laboral.

#### ABSTRACT

The world in general requires, at present, of competent professionals in every business entity, which constitute the main resource of organizations and it is the training of them, one of the key ways to promote the integrity of these and the development of the business entities. The importance of the training process and to improve it, it requires the knowledge of this through history. When making a compilation of the major historical moments of the training process in the World, from the perspective of various authors and systematized by the researchers, a characterization of the historical evolution of the training in the world is done with the use of the method document review, than the possibility of recognizing the evolution that has distinguished this process in the global context and able to assume the strengths and limitations that have arisen stems from what strategic actions can be traced to contribute to its improvement.

**Key words:** training; professionals; labor entity.

#### INTRODUCCIÓN

La capacitación es, sin duda, una de las herramientas fundamentales con que cuentan las organizaciones para lograr que sus profesionales alcancen, a través del conocimiento, las competencias requeridas para enfrentar el dinámico y

convulso mundo empresarial, en medio de los constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales que se producen.

La Licenciada en Administración de Empresas, Sutton (2001), en su artículo "Capacitación del personal", expresó: «ninguna herramienta con tanto fracaso sobreviviría, si hubiera algo capaz de reemplazarla».

No existe una entidad laboral que pueda abrirse paso con éxito en la esfera productiva y/o de servicios si no está dotada de profesionales competentes e integrales con un perfil amplio en su desempeño para el logro de sus metas estratégicas y el cumplimiento de su encargo social.

El recurso humano es el más importante que posee una entidad laboral y para que este se encuentre a tono con los requerimientos de la organización, debe ser capacitado a lo largo de toda la vida, porque constantemente están ocurriendo transformaciones dentro y fuera de la entidad laboral que repercuten directa o indirectamente en la eficiencia y eficacia de la misma.

Son los profesionales, por consiguiente, la columna vertebral de toda entidad laboral; pero la obtención de resultados satisfactorios, por parte de la organización, depende de los patrimonios que esta invierta en estos profesionales, y una de las aristas fundamentales es la capacitación de los mismos.

«Los seres humanos están preparados para aprender de manera flexible y ser agentes activos en la adquisición de conocimientos y habilidades. Lo que aprenden la mayoría de las personas ocurre fuera de la instrucción formal» (Bransford, Brown y Cocking, citados en Mitnik y Coria, 2012). Esta cita revela la particularidad de la capacitación como proceso que se lleva a cabo en las entidades laborales, como contribución al mejoramiento del conocimiento de los

profesionales en aras de un superior desempeño de estos.

Constituye una necesidad para las administraciones de las organizaciones proyectarse al futuro a través de estrategias con expectativas claras de desarrollo de competencias, en lo que respecta a la capacitación de sus profesionales y transmitirles esta visión a los mismos, para motivar en ellos la mejora del conocimiento, habilidades y capacidades, a la par que se propicie la comunicación entre el colectivo, lo cual fortalece a la entidad laboral.

Por los beneficios que provoca la capacitación, tanto para la entidad laboral, que aumenta su productividad y rentabilidad, como para los profesionales como individuos, que se sienten motivados, realizados, identificados y comprometidos, además de la relación grupal y social que se infiere, es por lo que esta debe estar actualizándose de forma permanente, a través de programas seleccionados que le garanticen la obtención de los resultados esperados, de acuerdo con los escenarios cambiantes en el micro y macroentorno.

Es por ello que "Resulta necesario expresar que los programas de capacitación deberán realizarse a medida, de acuerdo con las necesidades de la empresa, ya que no son las empresas quienes tienen que adaptarse a estos, sino todo lo contrario" (Sutton 2001).

Por otra parte, las ventajas competitivas que adquiere una organización, dependen, en mayor medida, de sus profesionales, por lo que es otra línea que distingue la importancia de la capacitación como única vía de que los mismos obtengan un nivel de excelencia en su desempeño, que los distinga del resto, lo que se convierte en un baluarte que obtiene la entidad laboral que, estratégicamente, sabe orientar la capacitación de sus recursos humanos.

Se hace énfasis en que, en la actualidad, la capacitación garantiza a los profesionales la solución de problemas profesionales y la educación continua a lo largo de toda la vida, por lo que sus aportes no son solo de inmediato, sino que se prolongan en el tiempo y, por ende, ayudan a una consolidación profesional y personal del individuo en la entidad laboral; pero, además, este proceso garantiza, en la actualidad, el aprendizaje formativo y el crecimiento personal de los referidos profesionales, a la vez que se convierte en una fuente de bienestar.

Como se puede apreciar, la capacitación en las entidades laborales es un medio de fortalecer a los profesionales en cuanto a competencia de los mismos se refiere, dígase polivalencia, integralidad, perfil amplio, valores, a la vez que constituye una inversión recuperable a corto plazo por parte de las organizaciones, que minimizan la relación costo/beneficio.

Según el criterio compartido por las actuales investigadoras, efectivamente, la capacitación es un proceso en la entidad laboral irremplazable, pero a su vez poco explorado, pues se formalizan las acciones de capacitación y no existe una profundización en las vías y métodos a utilizar para lograr una eficacia en el proceso, que innegablemente tiene que ser personalizado de acuerdo con las características de los profesionales en cuestión y a los objetivos de trabajo de la organización.

Ahora bien, el estado actual de la capacitación con sus características, es consecuencia de un pasado que la precedió, que condicionó sus transformaciones y que sirvió de base para lo que es hoy.

La historia de la capacitación se deriva de la evolución histórica de las sociedades y de sus necesidades económicas y productivas, a partir de la organización del trabajo imperante, por lo que la implementación de la

capacitación ha estado determinada por los procesos históricos que han ocurrido y que la han condicionado desde el punto de vista socio-histórico, de ahí que para la caracterización de la capacitación en el mundo moderno hay que remitirse de manera invariable al análisis de los diferentes momentos que han marcado hitos.

Se está de acuerdo con que la capacitación se ha manifestado de diferentes maneras y ni siquiera fue nombrada como tal desde sus inicios, por lo que es necesario conocer las raíces del proceso de capacitación y su paso a través de la historia para poder entenderlo, extraer los aspectos positivos que se mantienen vigentes, perfeccionar el presente de la capacitación y aprender del pasado para proyectarse adecuadamente y no cometer o repetir errores en el futuro.

Por lo anterior y por la importancia que reviste la capacitación como proceso educativo a los profesionales en las entidades laborales en la actualidad, es que se plantea como objetivo del artículo: caracterizar la evolución histórica de la capacitación en el mundo.

## DESARROLLO

Para abordar el tema sobre la historia de la capacitación en el mundo las investigadoras se remitieron a autores que lo han tratado como Tejeda (2005), Vargas (2011), Ruiz (2011), Mitnik y Coria (2012), Martínez (2015), entre otros.

Hay coincidencia en los hechos relatados por parte de los autores antes mencionados sobre el devenir histórico de la capacitación, aparejado a la propia historia de los oficios y su evolución, propiciado por el vínculo con la actividad práctica y enmarcado en el contexto histórico.

Al hacer una incursión en la historia de las civilizaciones antiguas se determina

que la capacitación tiene sus orígenes en los principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos: «en la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización» (Craig, 1987, citado en Martínez, 2015). Era vital la transmisión de los conocimientos y habilidades que se adquirían de sus semejantes, a través de signos, símbolos y palabras para poder enfrentar las circunstancias en las cuales se desarrollaban.

Según los estudios realizados por Martínez (2015), en la comunidad primitiva la educación técnica era natural, intuitiva y espontánea; sus miembros participaban en las actividades a realizar y se involucraban en determinada labor con lo que adquirían y desarrollaban habilidades.

Otra característica a mencionar sobre la capacitación era el igualitarismo y la integralidad, de acuerdo con el desarrollo de la propia comunidad. Toda la comunidad participaba, según la división natural del trabajo, en la fabricación y utilización de los instrumentos de trabajo. Históricamente puede considerarse que el entrenamiento o capacitación en el trabajo es una primera etapa de la capacitación, según Mitnik y Coria (2012).

La desintegración de la comunidad primitiva dio continuación a la Edad Media en su etapa esclavista, que trajo aparejada la separación del trabajo manual del intelectual, lo cual favoreció que se consideraran de baja categoría social a la mayoría de los oficios que, en lo adelante, serían realizados por la mano de obra esclava.

El desarrollo alcanzado en la artesanía y el comercio, en el mundo esclavista, exigía una alta especialización de los oficios en correspondencia con el

desarrollo alcanzado por las sociedades antiguas. No obstante, las ideas más generalizadas sobre esta enseñanza en las diferentes sociedades de la antigüedad eran que, «(...) si bien las ocupaciones que implicaran el trabajo manual se consideraban necesarias para la sociedad, eran tenidas como bajas o degradantes» (Mitnik y Coria (2012).

Durante el Medioevo, la crisis y decadencia del sistema esclavista conllevó a una larga época de sociedad feudal, donde la artesanía y el comercio pasan a un segundo plano, dando lugar a un estancamiento de los oficios y la sociedad se organiza en una economía fundamentalmente agraria.

Más adelante, el desarrollo de las ciudades europeas en la Edad Media es el contexto en que aparece la formación de gremios. Estos eran un tipo de asociaciones económicas, que agrupaban a los artesanos de un mismo oficio y también a los comerciantes, las cuales prevalecieron hasta finales de la Edad Moderna, cuando fueron abolidas. En las ciudades de Europa se van haciendo fuertes dos nuevas clases: artesanos y comerciantes.

Los gremios tenían como objetivo conseguir un equilibrio entre la demanda de obras y el número de talleres activos, con lo que se garantizaba el trabajo a sus asociados, su bienestar económico y los sistemas de aprendizaje.

Las características que los identificaban eran que poseían un ámbito local y carácter obligatorio, estaban divididos en escalas profesionales y se regían por un estatuto especial. Otras peculiaridades de los gremios de artesanos eran que controlaban toda la actividad artesanal y evitaban la competencia, facilitaban las materias primas a todos sus componentes a los mismos precios y fijaban el tipo y cantidad de productos. Por su parte, los gremios de comerciantes adquirieron privilegios y poderes judiciales y legislativos en las ciudades. En sentido

general, los gremios estaban inspirados en principios de solidaridad, cooperación y religiosidad.

Es menester mencionar que la "capacitación se instauró más que como un hecho educativo, como una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito de proteger intereses económicos y el status social de artesanos y comerciantes" (Tejeda, 2005).

En esa época, los gremios de artesanos u oficiales tenían sus reglas particulares para el aprendizaje y nadie podía ejercer ningún arte ni oficio, aun de los más sencillos, sin haber estado de aprendiz con un maestro por espacio de seis o siete años y sin someterse después a examen e incorporación en el gremio (Tejeda, 2005). Todavía se establecieron mayores trabas en algunas ordenanzas, que llegaron al extremo de fijar también el número de aprendices para evitar la concurrencia y denegar la entrada en el aprendizaje y en los gremios a los que se encontraban en la clase de hijos ilegítimos. La capacitación a los aprendices se realizaba en los propios talleres, a través de elementos de carácter técnico, industrial y comercial, así como lectura y escritura.

De esta manera, se concreta que con independencia de las distintas formas de aprendizaje social y de transmisión de reglas técnicas que se encuentran, la instrucción profesional organizada comienza con la aparición de las corporaciones gremiales, con lo que es creada una verdadera tradición del aprendizaje que utilizó el ambiente laboral como espacio de formación y al artesano profesional como instructor.

Esto propició la consolidación de una vinculación fuerte, organizada y sostenida entre formación y trabajo, «que se conforma en la Europa medieval, a través de la constitución de los talleres artesanales» (Rugiu, 1996, citado en Mitnik y Coria, 2012).

Según Martínez (2015), el sistema de aprendices no estaba restringido solamente a oficios artesanales, sino que también era el vehículo de instrucción para la medicina, las leyes y la educación, que poco a poco fueron cobrando auge para su acreditación. Este sistema tuvo una larga vigencia histórica y fue común a todos los currículos formativos durante, aproximadamente, diez siglos. (Ruiz, 2011).

Hasta ese momento, la capacitación laboral estuvo vinculada, en sus comienzos, a unidades productivas muy pequeñas, de naturaleza familiar, en las que se utilizaban metodologías de capacitación basadas en «aprender haciendo», que fueron modificadas por la Revolución Industrial (Mitnik y Coria, 2012).

Alcanzan su máxima hegemonía en el siglo XIV, para luego decaer lentamente hasta su supresión legal en los diferentes Estados europeos hacia fines del siglo XVIII y principios del XIX.

Por su parte, la capacitación llegó a Estados Unidos durante el siglo XVII, en donde desempeñó un papel menos importante que en Europa, sobre todo porque entre los inmigrantes a este país venía un gran número de trabajadores expertos, según Vargas (2011).

En el siglo XVIII, alrededor del año 1780, se considera terminada otra etapa de acumulación de aprendizaje del hombre. A mediados del siglo XVIII, se produce la Revolución Industrial, que provocó un cambio en la Historia Moderna de Europa por el cual se desencadenó el paso de una economía agraria y artesanal (basada en el trabajo manual) a otra dominada por la industria y la manufactura (Mitnik y Coria, 2012).

La Revolución Industrial comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro, por lo cual se favoreció la expansión del

comercio al mejorar las rutas de transportes y posteriormente por el nacimiento del ferrocarril. Dentro de las innovaciones tecnológicas más importantes estuvo la máquina de vapor y otras para la industria textil. Estas nuevas máquinas creadas en las dos primeras décadas del siglo XIX, favorecieron enormes incrementos en la capacidad de producción y facilitaron la manufactura en otras industrias.

Así es que, con la Revolución Industrial, se aumentó la producción y se disminuyó el tiempo invertido en ella, lo que dio paso a la producción en serie, pues se abreviaban las tareas complejas en varias operaciones simples que podía realizar cualquier obrero sin necesidad de que fuera mano de obra calificada y, de este modo, se reducían los costos en producción y se elevaba la cantidad de unidades producidas con el mismo costo fijo (Mitnik y Coria, 2012).

La Revolución Industrial propició que la capacitación se transformara en la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, teniendo a su cargo una parte del proceso de fabricación a realizar. Lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades.

Por lo tanto, con la llegada del capitalismo y la gran industria se generaron nuevas formas de organizar el trabajo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, por lo que tuvo lugar la crisis del sistema de aprendizaje ya que solo se requería que los trabajadores aportaran sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas (Mitnik y Coria, 2012).

Con el desarrollo tecnológico aparecen nuevos cambios, por lo que se impuso un nuevo modelo basado en la polivalencia y en la pluriespecialidad que demandaba mayores capacidades del obrero en relación con la adaptación a

las transformaciones del entorno, a la ejecución de trabajos que requerían de mayor dominio técnico, o capacidad de integrarse a diversas funciones y a la interpretación de documentación técnica, entre otras, lo que apuntó hacia fuertes exigencias en términos de aprendizaje, responsabilidad y autonomía de la fuerza de trabajo al necesitar de nuevas calificaciones en los profesionales.

En este período se alteró el método de capacitación y, en consecuencia, fue la Revolución Industrial y la emergencia del aula (Mitnik y Coria, 2012), lo que marcó la etapa siguiente en el proceso de transformación de la capacitación laboral. Al respecto, Mitnik y Coria indican que en 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas, durante la producción en serie (capacitación cerca del trabajo).

La capacitación en el siglo XX se caracterizó por la demanda de sistemas rápidos de entrenamiento, período de efervescencia en lo relacionado con marcos teóricos como el Conductismo y el desarrollo del Diseño de Instrucción Sistemático (DIS), sistema de auto instrucción que fue un intento de integrar todos los componentes del proceso de instrucción (Mitnik y Coria, 2012).

Con la Segunda Guerra Mundial, surgen los métodos sistemáticos y masivos de capacitación (Mitnik y Coria, 2012), asociados con la Defensa. Nacen nuevos roles como el de diseñador de instrucción, que aportaba la estrategia formativa a los especialistas en un área del conocimiento o de la tecnología.

En el período de posguerra, aparece la capacitación individualizada que se expande, a partir de la incorporación de la computadora, como una innovación tecnológica de relevancia primordial hasta nuestros días (Mitnik y Coria, 2012).

En los años sesenta, a consecuencia del desarrollo de la ciencia y la tecnología, así como de los cambios que en el orden económico y social se suscitaron en el mundo, se comienzan a implantar «sistemas de aprendizajes» con una formación ligada a trabajos industrialistas y, en esa época, muchos países contaron con las llamadas Instituciones de Formación Profesional de obreros y técnicos, con incremento de especialidades y diversificación de la dirección y atención desde el punto de vista pedagógico y de financiamiento de estas escuelas, en tanto no siempre se encuentran dentro del sistema de educación de los diferentes países. (Capacitación en América Latina y Cuba, 2011).

Inicialmente estas fueron instituciones con costosa orientación desde la oferta de calificaciones, que buscaron la conformación de sistemas nacionales de aprendizajes con fuerte apoyo de los Ministerios de Trabajo de cada país y la oferta de capacitación se centraba, casi exclusivamente, en las manufacturas y en la construcción.

Como respuesta a los duros ajustes de los ochenta, se plantea, en la mayoría de los países, la revisión de la formación profesional tradicional y el papel del Estado y se producen cambios en los sistemas nacionales de capacitación. Según el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, en algunos países de América Latina como Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Colombia, se elaboran programas estatales dirigidos a cursos de capacitación para ocupaciones con cierto grado de calificación, con pasantía integrada en empresas, los que tratan de involucrar al sector privado demandante (Capacitación en América Latina y Cuba, 2011).

El proceso de capacitación laboral empresarial en la mayoría de los países de América Latina ha estado asociado a un intento de reproducción del proceso iniciado en Europa, potenciado por los

Estados Unidos, y en las últimas décadas en países del Sudeste Asiático. Desde mediados del siglo XX es denominado como «educación de adultos», «educación no formal», «aprendizaje continuo» o «educación continua» (Mitnik y Coria, 2012).

A partir de la década de los noventa, se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación.

Hacia el fin del siglo XX se aprecia la capacitación, «como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones» (Lagan, 2004, citado en Mitnik y Coria, 2012).

En la actualidad, la capacitación es primordial a nivel organizacional en el mundo entero por constituir una vía de trasmisión y transformación del conocimiento para los profesionales y debe concebirse como un modelo de educación, a través del cual es necesario, primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, según palabras de Sutton (2001).

Como colofón a este recorrido por las diferentes facetas de la capacitación en el tiempo, se refiere:

Así como en algún momento la tierra dejó de ser la principal fuente de riquezas para pasar a serlo las industrias con sus máquinas, hoy las máquinas van dejando el primer lugar a los productores de conocimientos. En este contexto, en este nuevo paradigma productivo, la capacitación y el desarrollo son

áreas clave. (Aquino, J. y otros; 1997, citados en Sutton, 2001).

## CONCLUSIONES

Se ha realizado una mirada a los principales momentos por los que ha transitado la capacitación desde la antigüedad hasta nuestros días como expresión de la necesidad de tener conocimientos del pasado de un fenómeno presente, que es de vital importancia estudiarlo por parte de las direcciones de las entidades laborales, en función de poderlo utilizar como herramienta de perfeccionamiento y crecimiento profesional y personal de los profesionales que constituyen el principal recurso de las organizaciones y con los cuales las mismas pueden alcanzar las metas previstas con competitividad y eficiencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[1] EcuRed. (2010). Capacitación en América Latina y Cuba. Recuperado el [2 de octubre de 2015] de [https://www.ecured.cu/Capacitaci%C3%B3n\\_en\\_Am%C3%A9rica\\_Latina\\_y\\_Cuba](https://www.ecured.cu/Capacitaci%C3%B3n_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_Cuba)

[2] Martínez, M. (2015). Antecedentes históricos de la capacitación. Recuperado el [11 de diciembre de 2015] de <http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwiutfKzitTSAhUF4yYKHZrJBgwQFggdMAE&url=http%3A%2F%2Ftesis.uson.mx%2Fdigital%2Ftesis%2Fdocs%2F8606%2FCapitulo1.pdf&usg=AFQjCNG00eseigab>

T5xRpT7B0eCV2YGVUw&bvm=bv.149397726,d.eWE

[3] Mitnik, F. y Coria, A. (2012). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Recuperado el [11 de diciembre de 2015] de [http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjz6ObUjNTSAhVCOyYKHcmWBu0QFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.adec.org.ar%2Fbiblioteca.php%3Factions%3Ddown%26a%3DMjI2Nw%3D%3D&usg=AFQjCNFU3ug9kVewUUp1ODAKbe\\_Dq3Ajwg&bvm=bv.149397726,d.eWE](http://www.google.com.cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjz6ObUjNTSAhVCOyYKHcmWBu0QFggYMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.adec.org.ar%2Fbiblioteca.php%3Factions%3Ddown%26a%3DMjI2Nw%3D%3D&usg=AFQjCNFU3ug9kVewUUp1ODAKbe_Dq3Ajwg&bvm=bv.149397726,d.eWE)

[4] Ruiz Aguilera, J. (2011). Historia de la capacitación en México. Recuperado el [11 de diciembre de 2015] de [https://es.scribd.com/doc/56114436/HISTORIA-DE-LA-CAPACITACION-EN-MEXICO\\_](https://es.scribd.com/doc/56114436/HISTORIA-DE-LA-CAPACITACION-EN-MEXICO_)

[5] Sutton, C. (2001). Capacitación del personal. Recuperado el [11 de 12 de 2015] de <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

[6] Tejeda, M. A. (2005). Pedagogía 05 "Taller de Capacitación. Antecedentes históricos de la Capacitación. Recuperado el [18 de diciembre de 2015] de <https://angytejeda.jimdo.com/unidad-1/antecedentes-hist%C3%B3ricos-de-la-capacitaci%C3%B3n/>

[7] Vargas Casanovas, A. (2011). Entrenamiento, capacitación y desarrollo de los RRHH Humanos. Recuperado el [4 de abril de 2016] de <https://es.slideshare.net/alanavargasc/entrenamiento-capacitacin-y-desarrollo-de-los-rrhh>