

# **CAPACITACIÓN Y GESTIÓN HUMANA: DESARROLLO DEL CLIMA Y LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA**

Geraldine Ferrin Agredo<sup>1</sup>

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

## **Resumen**

El escrito de reflexión tiene como objetivo principal, el abordaje de la capacitación como instrumento para el mejoramiento de la gestión humana y el papel que juegan en esta actividad la psicología organizacional. Para ello, se iniciará de manera general con la explicación sobre los modelos de gestión empresarial abriendo así la discusión en los dos capítulos siguientes. En el primer apartado se realiza un marco teórico basado en la gestión humana y la psicología organizacional, para finalmente terminar con la concepción de las capacitaciones, modelos y su pertinencia en el desarrollo de la administración del personal. Metodológicamente, se describe desde la óptica de gestión humana, la conveniencia para las organizaciones en planear efectivamente dicha gestión y como esto se ve reflejado en la competitividad de las mismas. La finalidad será un análisis investigativo y propositivo como línea de trabajo.

**Palabras clave:** gestión humana; psicología organizacional; competencias laborales; capacitación organizacional, gestión empresarial.

## **Abstract**

The reflection document has as its main objective the approach to training as an instrument for the improvement of human management, and the role that organizational psychology plays in this activity. To do this, organize the general way on business management models, and they will open the discussion in the following two chapters, first a theoretical framework based on human management and organizational psychology will be executed, to finally finish with the conception of the training, models and their relevance in the development of personnel administration. Methodologically, it is described from the perspective of human management, the convenience of which for companies has to effectively plan such management and how this is reflected in the competitiveness of organizations. The final scenario will be an investigative and prepositive analysis as a line of work.

**Keywords:** human management; organizational psychology; labor competencies; Organizational training, business management.

---

<sup>1</sup> Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia) y la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: [geral042008@hotmail.com](mailto:geral042008@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El artículo tiene como objetivo principal, realizar un análisis de la conveniencia de la capacitación en la gestión humana y el aporte que, para el efecto, proporciona la psicología organizacional, además generar discusión de cómo estas actividades repercuten en el prestigio de la organización y aumenta su competitividad en el mercado.

En primer lugar, se realiza un análisis de los modelos de gestión empresarial donde autores como, (Tejada, 2003), (Martínez, 2013), (Chinchilla, 2016), (Montilla, 2005) y (Senge, 1999). Contextualizan sobre las características de esta gestión y la importancia de estas en el interior de una organización, así mismo, como estos factores influyen exteriormente frente a sus clientes y competidores.

Luego, se realiza un análisis sobre la gestión humana y su relación con la psicología organizacional, la importancia en las organizaciones que tiene la existencia de un psicólogo de la rama y sus obligaciones dentro de la misma, todo bajo un contexto argumentativo y teórico apoyado por (Calderón, Clemencia, &

Álvarez, 2010), (Chiavenato, 2002), (Koontz & Weihrich, 1998), (Pfeffer, 1996), y (Druker, 2002).

Mas adelante, se exponen las diferentes concepciones de lo que son las capacitaciones dentro de las organizaciones, las formas de implementación y los beneficios de la misma.

Lo anterior, es expuesto sobre la línea de autores como (Clarkson, 1995, p. 102), (Dunnette & Kirchner, 2005), (Mondy & Noe, 2005), (Chiavenato, 2009) y (Blake, 1997); De igualmanera, se realiza un aporte al tema de las capacitaciones a partir de seminario en convenio con la universidad quality Leadership university (Panamá, 2019). Acerca de como es potencializada la gestión del talento humano en las organizaciones.

En ese orden ideas, los temas que serán tratados en este artículo son: a) los modelos de gestión empresarial, b) gestión humana y psicología organizacional y c) capacitación y desarrollo de personal.

## 1. Modelos de gestión empresarial

La planeación por parte de las empresas a partir de diferentes modelos organizacionales, busca asegurar un mejor desarrollo de su gestión institucional, con relación a sus estándares de calidad, productividad, eficiencia y satisfacción del cliente, entre otros estándares (Tejada, 2003).

Hay que mencionar que, desarrollar un modelo de gestión empresarial, implica que la visión de las organizaciones estén encaminadas a generar o satisfacer las necesidades de los clientes dentro de un entorno competitivo. No obstante, estos modelos no solo van dirigidos a desarrollarlos adecuadamente, sino mejor que las otras organizaciones. (Martínez, 2013).

De acuerdo a lo anterior, podría decirse que cuando se habla de gestión en las empresas se hace relación a una serie de medidas estratégicas ya sea humanas, tecnológicas o financieras, encaminados a mejorar la innovación y la competitividad de la misma, a través de varias fases: la organización interna de la organización, planificación de todos los procesos, la comunicación entre

empleados y directivos y el control de la gestión. (Chinchilla, 2016).

Se debe agregar que, los modelos más representativos aplicados dentro de las organizaciones son la gestión tecnológica, gestión humana (ver p.p 5), gestión del conocimiento como instrumento de la capacitación (ver p.p 7) y gestión de las competencias. (Montilla, 2005).

Estos prototipos de modelos ilustran la forma como las empresas atienden sus necesidades, pero en la actualidad, sólo es un ejercicio de simulación que requiere ser internalizado y difundido precisamente por ellas.

Pensemos en el concepto de "organización". Son posibles muchas definiciones, pero la mayoría de ellas incluyen las características de las personas, objetivos y estructuras. Las personas son seres sociales y, en general, tienden a cooperar en relaciones interdependientes para lograr objetivos comunes. Originalmente, las personas formaban estructuras familiares y tribales simples. Hoy nos hemos convertido en una sociedad compleja caracterizada por estructuras grandes, formales y

cada vez más globales. (Timms, 2011, p. 17).

Con relación a la gestión de conocimiento, que está estrechamente relacionado con la planeación estratégica, se da a que a raíz de la complejidad y dinámica que experimentan los mercados hoy en día, el conocimiento ha pasado a ser uno de los factores más importantes en la planeación enfocada a la producción y oferta de productos o servicios (Hagemeister, 2007).

Asimismo, la gestión del conocimiento puede influir en el diseño e implementación de la estrategia de una organización (Rodríguez-Ponce, Pedraja-Rejas, Delgado, & Rodríguez-Ponce, 2010).

Por otro lado, Naranjo, González, y Rodríguez (2016), afirman que el papel de la gestión del conocimiento es definir procedimientos para el tratamiento de la información, de modo que, esta debe responder a los objetivos de la misma dotándola de valor agregado, al tiempo que se difunde y encausa adecuadamente según las necesidades de cada organización (Senge, 1999).

Mas aun, la gestión del conocimiento se asocia con el tema de

innovación, esto quiere decir que cuentan con una correlación, debido a que el conocimiento se constituye no solo como una entrada, sino también como una salida en el proceso de innovación; dicho proceso arroja como resultado nuevo conocimiento, que procesado efectivamente puede convertirse en conocimiento con valor agregado o conocimiento innovador (Fontalvo, T, Quejada, & Puello, 2011).

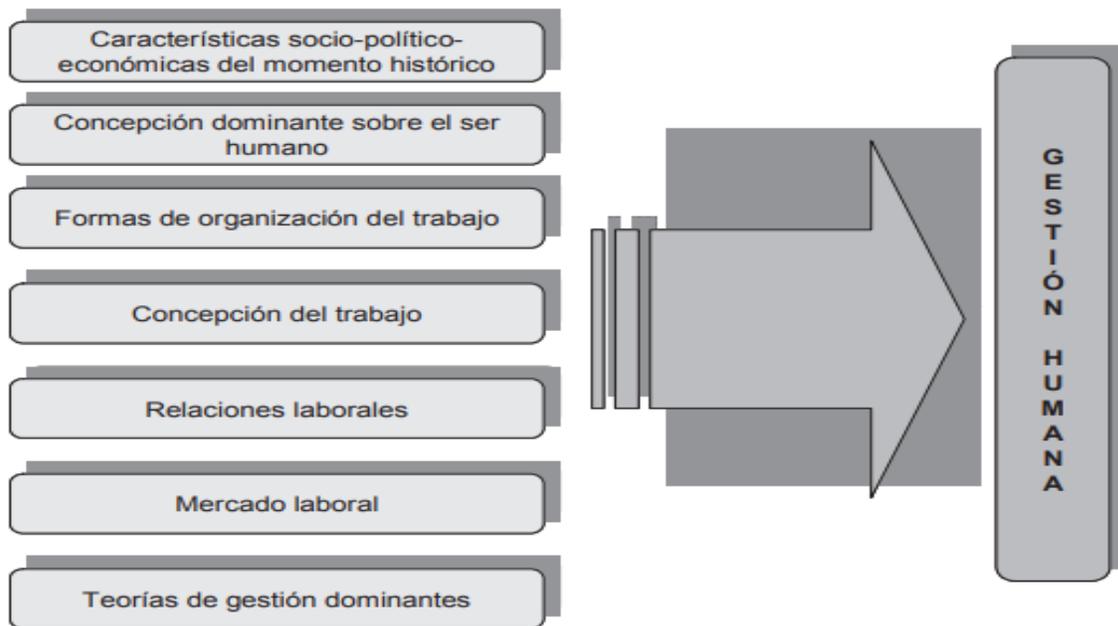
En contraste con lo anterior, (Carnejo, 2008) afirma que la gestión de las competencias, va de la mano de la capacitación (ver p.p 9), y tiene como objetivos la flexibilidad en la organización de sus operaciones al ritmo que marca el mercado y la multifuncionalidad en sus trabajadores, lo que se traduce en, el dinamismo en el logro de objetivos, los cuales pueden llegar a ser cambiantes.

Se infiere que la Gerencia del Recurso Humano vinculada a las competencias y la Evaluación del Desempeño establece una relación entre la capacidad del personal y los equipos que agregan valor a la organización con los procesos de trabajo, siendo la competencia el insumo que orienta la

administración del recurso humano.  
(Carmejo, 2008, p. 26).

## 2. Gestión humana y psicología organizacional

La gestión humana podría definirse como aquella actividad encaminada a cumplir con lo objetivos empresariales, a través de estrategias dirigidas a todos los sectores de la organización, para perfeccionar las relaciones laborales, maximizarla gestión del talento humano y la organización del trabajo interno.



Fuente: (Calderón , Clemencia, & Álvarez , 2010, p. 229).

Del mismo modo, (Chiavenato, 2002) afirma que la tarea de gestión humana es un principio fundamental de la competitividad de las empresas, por lo que su administración y planeación se hace

(Calderón , Clemencia, & Álvarez , 2010).

Asimismo, la comprensión de la gestión humana, implica como mínimo la conexión de 7 elementos que lo conforman (ver grafica 1), que van desde las características del ser humano hasta sus relaciones laborales y sus formas de organización, es allí donde la administración debe conjugar una serie de estrategias encaminadas a su potencialización.

fundamental, debido a que permite definir objetivos acorde a sus estrategias corporativas. Es decir que, gestionar significa poder evaluar las tareas de los empleados lo que conlleva a contribuir en

el desempeño competitivo en el mercado de la empresa.

Al igual que la gestión empresarial, la gestión humana tiene relación con los demás procesos internos dentro de la organización, como son por ejemplo la gestión del conocimiento, la gestión de calidad, la gestión de innovación, entre otras, todas con la misma funcionalidad: mejorar la gestión exitosa de la organización y su poder competitivo en el mercado. (Calderón, Clemencia, & Álvarez, 2010).

De igual manera, se puede concebir la gestión humana como un sistema que está compuesto de factores internos de la organización; políticas, normas y procedimientos, que tienen el propósito de lograr la potencialización del talento humano a través de variables de efectividad y compromiso institucional. (Koontz & Weihrich, 1998).

Así pues, la importancia de la gestión humana radica en los cambios innovadores y las nuevas prácticas con sentido de excelencia que pueden aportar a la compañía, teniendo en cuenta que las empresas modernas enfrentan nuevos retos producto de los cambios provenientes de la globalización y toda

aquella nueva tecnología e innovación que ello respresenta, además de, los cambios también en las percepciones de los clientes y la competencia misma. (Chiavenato, 2002b).

En consecuencia, el rol de la gestión humana va más allá de la simple administración del capital humano, por el contrario, significa una serie de actividades y compromisos que ayudan a alinear sus objetivos corporativos que desea cumplir, para ello, Druker (2002) plantea que la gestión del talento humano debe dirigirse a roles y no, a los cargos que desempeña cada individuo, es decir que debe ser específico según la necesidad de cada persona, es decir la necesidad de la organización (logro de objetivos institucionales) y la necesidad de sus empleados (satisfacción, desempeño, bienestar).

Es por esto que, entre de los principales objetivos de la gestión humana, están *la proyección institucional* -con cuatro objetivos específicos: el aumento de la productividad, el incremento de la competitividad, mayores índices de rendimiento financiero y la retención y mantenimiento de los clientes- (Pfeffer, 1996), la

*responsabilidad social* -que implica una serie de requisitos encaminados a su buena reputación, al cumplimiento de un sistema legal ético, a la productividad de las marcas, y al mejoramiento de la calidad de vida de todos los involucrados en la actividad económica o social- (Rodríguez, 2001).

De esta forma, la responsabilidad social debe permitir la generación de valor agregado para todos los grupos implicados y/o afectados por las actividades de la empresa.

El desempeño social corporativo tenía la intención de sugerir una gran preocupación por el impacto del comportamiento empresarial en la sociedad. La preocupación es con los resultados o resultados finales, no simplemente con políticas o intenciones; Además, hay alguna implicación de que estos resultados deben ser evaluados, no simplemente descritos. (Clarkson, 1995, p. 102).

Finalmente, la *infraestructura organizacional* – rendimiento de procesos internos de gestión y procesos intuitivos para su mejoramiento- (Mohram & Lewler III, 1998).

Por otro lado, una de las principales formas de administración de la gestión

humana, es la motivación y los aspectos psicológicos de los trabajadores. Por eso, una herramienta de su gestión es la psicología organizacional. Así pues, esta psicología se define como el “estudio de los fenómenos psicológicos individuales y sociales en el interior de las organizaciones”. (Gómez, 2016, p. 138).

Asimismo, la psicología organizacional es el estudio de los procesos y relaciones entre los que componen la organización, entre otras cosas, el psicólogo organizacional tiene la función de estudiar los posibles conflictos que puedan existir entre los trabajadores para poder potencializar sus personalidades y perfeccionar su accionar frente a las demandas que le exige la organización. (Dunnette & Kirchner, 2005).

### **3. Capacitación y desarrollo de personal.**

La capacitación se define como el conjunto de actividades de enseñanza que se orienta a ampliar los conocimientos, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes del talento humano que trabaja en una organización y le permite al trabajador mejorar su desempeño en el empleo que ejerce o en los empleos futuros que pueda desempeñar y que le

permite apropiarse y empoderarse de las exigencias que desarrolla el entorno cambiante (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2008).

Así mismo, se expone que la capacitación es la principal herramienta para la Administración de su talento humano dirigido al fortalecimiento de la eficiencia del colaborador y por ende de la organización en general, permitiendo que las personas se puedan adaptar a las nuevas circunstancias que pueden presentarse en el hacer de la organización (Böhrt, 2000).

De igual modo, Mondy & Noe (2005) argumentan que la capacitación es el diseño de planeación de la empresa de manera continua para aumentar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional, además, una función de las más importantes cuando se habla de la administración de los recursos humanos.

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme

tiempo y atención. (Drucker, 2002,p. 64).

De manera semejante, Chiavenato (2009) se refiere a la capacitación como un esfuerzo continuo nuclear que realiza la organización para diseñar y mejorar las capacidades de todos lo que se encuentren vinculados a la misma, dirigidos a potencializar el desempeño de la misma empresa.

Con el fin de garantizar que nuestros empleados estén equipados con el tipo adecuado de habilidades, conocimientos y habilidades para realizar sus tareas asignadas, la capacitación y el desarrollo juegan un papel crucial para el crecimiento y el éxito de nuestro negocio. Al elegir el tipo correcto de capacitación, nos aseguramos de que nuestros empleados posean las habilidades adecuadas para nuestro negocio y la misma necesidad de actualizarse continuamente en el seguimiento de las mejores y nuevas prácticas de recursos humanos. (Revista Internacional de Gestión y Estudios de Negocios Internacionales, 2014,p. 214).

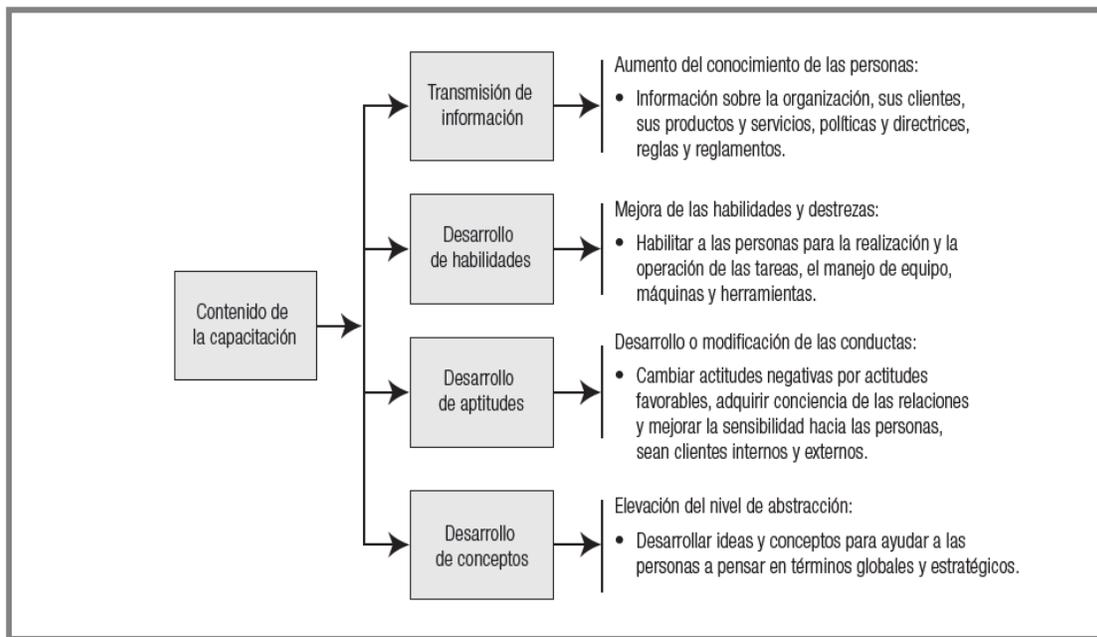
Para Blake (1997), quien argumenta que la capacitación es un proceso enfocado en responder a las

necesidades que tienen organizaciones, respecto a la incorporación de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias en sus miembros, como parte de las competencias que exigen sus procesos de cambio, crecimiento y adaptación a la dinámica tanto interna como externa de su entorno; y que además "Compone uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación informal." (p.8).

Por otro lado, para Garcia, 2014 la capacitación que se realiza en las empresas es producto de las mismas necesidad que detecta la organización y

que pueden dividirse en tres etapas: la capacitación propiamente dicha (proporciona conocimiento a desarrolla habilidades), el desarrollo y el entrenamiento (poner en marcha los conocimientos adquiridos).

En esa misma línea, el contenido de la capacitación puede incluir unas formas (ver gráfica 2) para cambiar la condición de los individuos siempre en pro de mejorar la capacidad de cada uno, a saber: la transmisión de información, el desarrollo de habilidades y finalmente, el desarrollo o modificación de actitudes (Universidad de Aquino, 2014).



Fuente: (Chiavenato, 1999).

Luego, también podría considerarse unos métodos de formación utilizados en

las estrategias de capacitación, como es el caso del entrenamiento, que se considera el instrumento para dotar herramientas a los empleados y para adquirir y desarrollar conocimientos de una manera más rápida dirigida a aumentar las habilidades dentro de la organización. (Parra-Penagos & Rodríguez-Fonseca, 2015).

En ese orden de ideas, la capacitación debe contener varias fases antes, durante y después de su aplicación. La primera fase puede considerarse como la de inducción, y su contenido debe contener aspectos propios de la empresa (horarios, puesto de trabajo, entre otros) y además, esta primera parte busca en el trabajador la introducción y adaptación en el puesto de trabajo. (Pigors & Myers, 2000).

De igual manera, y de acuerdo con Chiavenato (1999), para que la organización soporte la realización de una capacitación, debe fortalecer el tema de la tecnología, es decir, aumentar sus recursos didácticos, pedagógicos e informáticos que le permitan incluso realizar capacitación a estilo de teleconferencias, situación que se reduce los costos.

Por último, la fase de entrenamiento, que según Chiavenato, (2002) “La principal característica del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales”. (p. 104).

Dentro de los modelos más destacados en materia de capacitación, es el modelo ADDIE, observado en la Quality Leadership University, QLU (2019), que consiste en el diseño de cinco etapas para su implementación dentro de un formato pedagógico y de planificación. Estas etapas son: análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación.

Finalmente, el análisis consiste en establecer la situación actual y determinar las necesidades formativas; el diseño es la elaboración de programas pedagógicos encaminados a la satisfacción de las necesidades encontradas en la primera etapa; sigue el desarrollo, con el objetivo principal de la creación real de los contenidos diseñados en la fase anterior; luego la implementación, que es la ejecución y puesta en marcha de la acción formativa

de los participantes y finalmente; la evaluación, que a través de pruebas específicas sirve para evaluar el programa en general y cada una de las etapas del proceso ADDIE. (Quality Leadership University QLU, 2019).

## **Conclusiones**

La gestión empresarial es fundamental para el desarrollo de las capacidades no solo humanas, sino tecnológicas, administrativas, financieras y en materia de gestión, no solo la existencia de un área encargada simplifica su funcionamiento, debe ser de la mano de una detallada planeación y puesta en marcha de las estrategias organizacionales, en busca de el logro de objetivos empresariales.

La gestión humana va más dirigida a la potencialización de su grupo de trabajo, a determinar sus necesidades y su clima a nivel organizacional, por ello, la importancia de su relación con la psicología organizacional, que se encarga de evidenciar dichas falencias y de potencializarlas en pro de la empresa y de la misma individualidad.

Lo anterior, se ve reflejado en la competitividad que pueda desarrollar la

empresa y más aún, se ve evidenciado en la imagen externa que proyecta la organización, entendiendo así, la reputación corporativa como elementos de valor estratégicos para las organizaciones y comprendiendo que son reflejo de las acciones y lineamientos dados por las personas que lideran y dirigen las empresas, su evaluación y comprensión se hace relevante para la formación de los administradores actuales y para la implementación de elementos específicos que nos permitan mejorar en la gestión organizacional.

Las capacitaciones por su parte, muestra la necesidad de que sea de forma permanente, efectiva y accesible a todos los niveles funcionales de las organizaciones públicas y privadas. La necesidad de capacitación y la misma iniciativa para promoverlos, muestra el deseo de realizarlos y aplicarlos a la realidad laboral y administrativa. No obstante, debe ser un trabajo constante de retroalimentación y de comprensión de las nuevas necesidades que surjan a través de los años, para evitar su monotonía y su falta de actualización.

Se analiza de igual manera, que tanto la gestión del conocimiento como la

planeación estratégica tienen un fin en común que es dar respuesta a las necesidades que emergen en la organización, es por esta razón que la gestión del conocimiento deber ir de la mano con la planeación estratégica.

Finalmente, la actividad realizada en el seminario en convenio con la universidad quiality Leadership university fortaleció los conocimientos sobre la importancia del bienestar de los colaboradores empresariales, y que esto depende de las gestiones internas y de su planeación, la calidad de los servicios que le ofrecen al colaborador y la importancia de realizar una selección de personal teniendo en cuenta las competencias a evaluar, pues de esto depende que las organizaciones logren su misión y visión en conjunción de personas comprometidas si se les brinda lo mencionado en líneas anteriores.

## **Bibliografía**

Blake, O. (1997). *La capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones*. Buenos Aires: Macchi. Universidad de Palermo.

Böhrt, R. (2000). *Capacitación y desarrollo de los recursos*

humanos: reflexiones integradoras. *UNiversidad Católica Boliviana*, 123-131.

Calderón, G., Clemencia, J., & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa Colombiana. Cuadernos de Administración*, 23 (41), 13-36.

Carnejo, A. (2008). EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n° 8, 97-115.

CHIAVENATO, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações*. Río de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2002). *Construção de talentos: coaching e mentoring*. Río de Janeiro: Campus.

Chiavenato, I. (2002b). *Gestión del Talento Humano*. Bogota, D.C: Editora Compus.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México, D.F: McGraw Hill.
- Chinchilla, C. (2016). *Gestión empresarial e innovación: un abordaje desde una perspectiva PSICOPEDAGÓGICA*. Cartago : Universidad Florencio del Castillo.
- Clarkson, M. (1995). A STAKEHOLDER FRAMEWORK FOR ANALYZING AND EVALUATING CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Review* , 92-117.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2008). *Guía para la Formulación del plan Institucional de capacitación - PIC-*. Bogotá, D.C: Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. . Barcelona: Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. España: Editorial Norma.
- Dunnette, M., & Kirchner, W. (2005). *Psicología Industrial*. 2ª ed. México: Trillas.
- Fontalvo, T, Quejada , R., & Puello, J. (2011). La gestión del conocimiento y los procesos de mejoramiento . *Dimensión Empresarial*, 80-87.
- García, J. (2014). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. Mexico : Universidad del Istmo.
- Gómez, M. (2016). SOBRE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO EN COLOMBIA. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1)., 131-153.
- Hagemester, M. (20 de 10 de 2007). *Factores clave para la capacidad de absorción de resultados de I+D externa: un modelo de evaluación*. Obtenido de Semantic Scholar: <https://www.semanticscholar.org/paper/Factores-clave-para-la-capacidad-de-absorci%C3%B3n-de-de-Castellanos->

- Hagemeister/a72466eef35bbc733  
3fab8ebac063450ee101370
- International Journal of Management and International Business Studies. (2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, Volume 4, Number 2 (, 213-220.
- J, T. (2011). *Introduction to business and management*. Londres: the London School of Economics and Political Science (LSE).
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración*. Mexico: Novena Edicion .
- Martínez, Á. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previ6 a la innovaci6n empresarial. *Innovaci6n* , 42-46.
- Mohram, S., & Lewler III, E. (1998). *Transformar la funci6n de los RH*. Espa1a: Gesti6n 2000.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administraci6n de los Recursos Humanos*. . Mexico: Prentice Hall.
- Montilla, G. (2005). *Modelo de evaluaci6n de Gesti6n de empresas* . Bogota, D.C: Estudios Gerenciales.
- Parra-Penagos, C., & Rodr6guez-Fonseca, F. (2015). La capacitaci6n y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Investigaci6n, desarrollo e innovaci6n* , 131-143.
- Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a trav6s de la gente: c6mo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. M6xico: CECSA.
- PIGORS, P., & MYERS, C. (2000). *Personnel administration*. Nueva York: McGraw-Hill, 1965 (primnera versi6n).
- Quality Leadership University, (2019). Seminario Internacional en gesti6n del talento humano, Opci6n de grado pasant6a internacional, Panam6a.
- Rodr6guez, J. (2001). Tipos de estrategias y Sistemas de Gesti6n de Recursos Humanos: un an6lisis de la industria manufacturera de espa1ola. *cuadernos de econom6a y direcci6n de la empresa*, Madrid.

- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., Delgado, M., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LIDERAZGO, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. *Revista Chilena de Ingeniería*, vol. 18, núm. 3, 373-382.
- Senge, P. (1999). A conversation with Peter Senge: New developments in organizational learning, por R.M. Fulmer y J.B. Keys. *Harvard Deusto Business Review*, 33-41.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, 115-133.
- Universidad de Aquino. (2014). *Capacitación y desarrollo del personal*. Bolivia: Universidad de Aquino.