

EXPLORATORIS

Revista de la Realidad Global

VOL. 8, 2019

ISSN 2153-3318



ACADEMIA JOURNALS



OPUS PRO SCIENTIA ET STUDIUM

Revista indizada por
Fuente Académica Plus de EBSCO


Research Databases

www.AcademiaJournals.com

Exploratoris

REVISTA DE LA RELIDAD GLOBAL

ACADEMIA JOURNALS



OPUS PRO SCIENTIA ET STUDIUM

ISSN 2153-3318 online
AcademiaJournals.com

Revista de Academia Journals con indización en Fuente Académica Plus de EBSCO

En la Revista *Exploratoris* se publican artículos de carácter teórico y práctico para aproximar al lector - investigador a los fenómenos relacionados con las problemáticas que se presentan en la actualidad en los diversos ámbitos de la sociedad, la educación, la empresa, la industria, las tecnologías de la información y comunicación y la cultura con la intención de que resulten el punto de partida o detonador para ser abordadas desde el enfoque de futuras investigaciones.

Detección de necesidades de capacitación y desarrollo del potencial humano: un reto del sistema de gestión de la calidad

Elina Elfi Berzunza Esquivel¹, MC. Martha Alicia Cázares Morán², ME. Amelia Cen Hoy³, ME. Candita del Carmen Kim Barrera⁴, MC. Alicia Avitia Deras⁵, Dra Zazil Ha Mucui Kak García Trujillo⁶

Resumen: Para conocer la problemática en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de la Auditoría Superior de Quintana Roo que afecta el desempeño laboral, el desarrollo del potencial humano y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, se identificaron las causas mediante una investigación mixta (cuali-cuantitativa), de tipo explicativo, no experimental, con un diseño exploratorio secuencial en su modalidad derivativa; en un muestreo básico aleatorio que incluyó al personal operativo y administrativo, se aplicó una encuesta estructurada con escala Likert. Los resultados destacan el desconocimiento del procedimiento de la DNC, la efectividad y la escasa comunicación como los eventos más comunes. La identificación y atención de las necesidades de capacitación no han sido cubiertas efectivamente, haciendo necesaria una revisión integral al procedimiento para reducir o eliminar el impacto negativo sobre el desempeño de los trabajadores, y que asegure el desarrollo de su potencial y el logro de los objetivos institucionales.

Palabras clave: Capacitación, Sistema de Gestión de la Calidad, Desarrollo de Competencias, Comunicación efectiva.

Introducción

A través de la capacitación y el desarrollo, las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras utilizando mejor su potencial humano, el cual, a su vez, recibe la motivación para lograr una colaboración más eficiente, que naturalmente busca traducirse en incrementos de la productividad. Las acciones del proceso de capacitación están dirigidas al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos, y buscan mejorar habilidades, incrementar conocimientos, cambiar actitudes y desarrollar al individuo (Reynoso, 2007). A decir de Aguilar (2015), toda organización requiere que su personal se actualice permanentemente para adaptarse a los cambios de procesos, tecnologías, equipo y otros que son características del mundo actual; las formas para detectar las necesidades de capacitación (DNC) son diversas, pero si se lleva a cabo incorrectamente, entonces es poco o nada probable que los objetivos y el contenido del programa sean útiles para las organizaciones y para el personal mismo. Lo anterior llevó a plantear algunas interrogantes en este trabajo: ¿El método que se utiliza actualmente para la DNC es adecuado a las necesidades tanto de la organización, como del personal? ¿La DNC que se lleva cabo actualmente, asegura el desarrollo de las competencias de los trabajadores? ¿Qué elementos toma en cuenta la organización para la DNC? Derivado de estos planteamientos, surgió el objetivo de esta investigación: diagnosticar e identificar los problemas que afectan el desarrollo y desempeño de los trabajadores de la Auditoría Superior del estado de Quintana Roo, dentro del procedimiento de la DNC para formular una propuesta que contribuya a su mejora.

La Auditoría Superior del Estado de Quintana Roo (ASEQROO)(2016), inició operaciones en 1976, denominándose Contaduría Mayor de Hacienda, con facultades de revisión y glosa de la cuenta pública del estado, municipios y demás dependencias que manejaran caudales propios del estado. A lo largo de su vida, ha experimentado múltiples cambios derivados de las propias demandas del entorno. Ubicada en el centro de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, tiene el objetivo de fiscalizar los recursos públicos dentro de un marco legislativo de certeza y solidez, atendiendo la exigencia social de fomentar la transparencia, honradez y eficacia que requiere el ejercicio de la gestión pública, en estrecha coordinación con el Honorable Congreso del Estado. Con la convicción de que la calidad es el

¹ Elina Elfi Berzunza Esquivel es egresada de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de la Zona Maya. elina.berzunza@aseqroo.gob.mx

² La MC. Martha Alicia Cázares Morán es profesora de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de la Zona Maya. acm0629@yahoo.com.mx (autor corresponsal)

³ La ME. Amelia Cen Hoy es profesora de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de la Zona Maya. ameli_cen@hotmail.com

⁴ La ME, Candita del Carmen Kim Barrera es profesora de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de la Zona Maya. canditakim@hotmail.com

⁵ La MC. Alicia Avitia Deras es profesora de Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de la Zona Maya. avitiaderas@hotmail.com

⁶ La Dra. Dra. Zazil Ha Mucui Kak García Trujillo es profesora de Ingeniería Forestal, Ingeniería en Gestión Empresarial y de Posgrado, en el Instituto Tecnológico de la Zona Maya. zazilgarcia@gmail.com

resultado de un trabajo en equipo de todos los miembros de la organización, desde 2012 consolidó su Sistema de Gestión de la Calidad con referencia a la Norma ISO 9001:2008 y desde agosto 2018, comenzó a emigrar con éxito a la versión 2015 de dicho estándar internacional. Con el desarrollo de esta investigación, se obtuvo información relevante para la toma de decisiones en la alta dirección y en las áreas involucradas con la capacitación en dicha dependencia.

Antecedentes

Los referentes teóricos sobre capacitación arrojaron la existencia de otros términos que algunos autores manejan indistintamente para aludirla, tales como: educación, adiestramiento, preparación, desarrollo y formación. Sin embargo, para Silíceo (2006), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización, orientada hacia el cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador; mientras, Grados (2009), señala que la capacitación es una “acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlos para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal” y agrega una breve comparación, respecto a que, mientras en México se le menciona como *capacitación*, en una gran proporción de Latinoamérica se le denomina formación profesional y en los Estados Unidos de América se le conoce como *Training* que se traduce como entrenamiento. En cuanto a la importancia de la capacitación, Silíceo (2006), señala que el considerar a la capacitación como el aprendizaje de meros instrumentos y el manejo de cifras y sistemas no es educar, sino automatizar al empleado, presentándole una pobre concepción del mundo y de su trabajo, limitándolo en su creatividad y capacidad de desarrollo y autorrealización; Abreu y Diez (2009) citan a Grove, quien señaló que, para que la capacitación sea efectiva, debe ser continua, basada en un proceso confiable que cubra las necesidades de cada perfil de puesto, no debe ser practicada a la ligera por una situación de gusto o de imaginación y que si se aplica correctamente, se debe volver parte del desarrollo económico y social en una organización.

La capacitación es un proceso, y sobre él se analizaron varios modelos propuestos por diversos autores: William, Davis y Werther (1998), Dessler (2001), Silíceo (2006), y Dessler y Valera (2011), mismos que de alguna forma coinciden, aunque con otros nombres y con distinto número de etapas, siendo en general los más aceptados por su practicidad, y los compuestos por cinco pasos: a) análisis o diagnóstico de la necesidad; b) diseño de la instrucción; c) validación; d) ejecución del programa de capacitación y; e) evaluación y seguimiento el programa. En materia de capacitación, existen problemas y retos a los que se enfrentan las organizaciones en México, y Reza (2006), a los externos, agrega y describe los problemas internos más frecuentes que existen en las organizaciones de la siguiente manera: los instructores internos a veces son incompetentes, los externos son charlatanes que buscan el beneficio personal, desconocen la problemática de la empresa y sus requerimientos específicos. De igual forma, el diagnóstico de necesidades de capacitación determina la información necesaria para diseñar el programa de capacitación que la entidad requiere; muchos de los especialistas del tema coinciden en la necesidad de partir de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) para que ésta pueda ser exitosa (García, R. C.; Pérez, R. N.; Amador, V. R., 2016). De acuerdo con Reza (2006), algunos de los métodos para la DNC son: el reactivo, el de frecuencias, y el comparativo; de este último, vale destacar que su uso es necesario para descubrir las discrepancias entre los que debe hacerse y lo que realmente se hace para definir las diferencias que serán las necesidades a satisfacer (Grados, 2009). Se refuerza con tres modelos estratégicos para lograr un diagnóstico lo mas completo posible de acuerdo a Pinto (2002): modelo con base en los requerimientos del puesto-persona; modelo con base en problemas; y, modelo con base en el desempeño.

Desarrollo

Esta investigación se realizó mediante un estudio de tipo mixto (cuali-cuantitativo), explicativo, no experimental, con un diseño exploratorio secuencial en su modalidad derivativa. Como primer paso, a través de la indagación en distintas fuentes, se construyó el marco teórico, donde se abordaron los antecedentes de la capacitación en las organizaciones, los retos que sobre el tema enfrenta México actualmente, así como la importancia de la detección adecuada de las necesidades de capacitación y su efecto en la productividad laboral, y también se incluyeron distintos métodos para dicha detección y diversas técnicas para llevarla a cabo; asimismo, se destacó la necesidad de incorporar el procedimiento en el Sistema de Gestión de la Calidad. Con base en el desarrollo del marco teórico, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada compuesta por 37 ítems agrupados en seis categorías, y con respuestas en escala Likert, cuyas opciones fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo:

- Categoría 1. Del procedimiento para la detección de necesidades de capacitación (DNC); 10 ítems.
- Categoría 2. De la comunicación; ocho ítems.
- Categoría 3. Del desarrollo y competencia del personal; seis ítems.

- Categoría 4. De la participación del personal; cuatro *ítems*.
- Categoría 5. De la organización; tres *ítems*.
- Categoría 6. De la capacitación; seis *ítems*.

El instrumento fue sometido a una prueba piloto con el 20 % del total de la muestra, a efecto de probar su funcionamiento y confiabilidad; derivado de los resultados, el cuestionario fue modificado y se mejoró la versión final, sin perder de vista el punto central de la investigación que identifica las operaciones que afectan el desarrollo al procedimiento de la DNC. Con esta técnica, los entrevistados manifestaron de acuerdo a su experiencia y conocimientos, información relevante sobre el tema de interés con previo consentimiento; su identidad, se reserva con carácter de confidencial.

Muestra

Dada la complejidad de la organización bajo estudio que se encontraba en cambios estructurales internos y debido a que el número total de empleados es reservado por políticas internas de la misma, se optó por una muestra simple por conveniencia a 33 de 100 empleados, en la que se cubrieron seis de las ocho áreas que componen el organigrama autorizado al momento del estudio.

Análisis de la Información

Para el procesamiento de datos y análisis de la información, se utilizaron de manera combinada Excel^{CR} y SPSS^{CR}, con los cuales se aplicaron técnicas de estadística descriptiva y se realizaron los gráficos de acuerdo con los *ítems* y categorías del instrumento de medición.

Resultados

Mediante este estudio, se analizó la percepción de los trabajadores de seis áreas de la ASEQROO; Dirección de Fiscalización en Materia de Obra Pública, Dirección de Fiscalización en Materia Financiera, Dirección de Control y Seguimiento de Resultados de Fiscalización, Unidad de Administración, Dirección de Informática y Sistemas y Unidad de Asuntos Jurídicos, respecto a la detección de necesidades de capacitación, su procedimiento y cómo afectan estos y otros factores en el desempeño y desarrollo de su potencial humano. Aquí se presentan los resultados obtenidos, mismos que abarcan el análisis estadístico descriptivo producto de los cuestionarios aplicados, un resumen general de la información recabada y algunas generalidades de los participantes.

En primer lugar, el 30% de los encuestados tiene edades de 36 a 40 años entre hombres y mujeres, el 21% se encuentra entre los 41 a 45 años y de 31 a 35 años, por último, con el 12% entre 46 a 50 años de edad. Referente a la antigüedad laboral, se observó que un 44% posee entre 11 a 15 años, un 23% de 16 a 20 años y un 20% de 0 a 5 años, lo que significa que la institución posee un distintivo de la clase trabajadora por su experiencia laboral, y que debe tomar en cuenta en sus registros y control de datos del personal para la detección de necesidades de capacitación; asimismo, fue posible identificar que predominan los estudios de nivel profesional entre los participantes con un 47%, seguido de un 28% con nivel de maestría, mientras que el resto, manifestó contar con bachillerato (22%) y secundaria (4%).

Categoría 1. Del procedimiento para la DNC

En esta primera categoría, se identificó que del reactivo 1 al 10, el ítem 7 destaca, dado que obtuvo un 73% del personal encuestado que está totalmente de acuerdo en que una adecuada Detección de sus Necesidades de capacitación es primordial para la mejora continua de la organización.

En esta categoría, en el *ítem* 1 el porcentaje más elevado (37 %) corresponde a quienes respondieron no estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el método utilizado actualmente para la DNC es adecuado (figura 1). Agregaron que desconocen el procedimiento, por lo que no saben si es el adecuado o no.

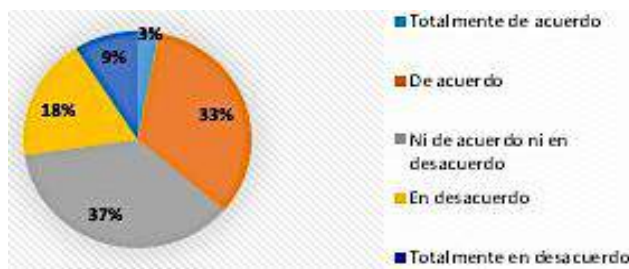


Figura 1. El método que se utiliza actualmente para la DNC es adecuado.

De igual forma, y en concordancia con lo manifestado en el anterior, en el *ítem 2*, el 42% también señaló indiferencia respecto a que el procedimiento actual de la DNC sea confiable para su desempeño. Asimismo, destacó el *ítem 7*, en el cual el 73% de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo en que una adecuada DNC es primordial para la mejora continua.

En el *ítem 9*; 55% están de acuerdo y el 39% en totalmente de acuerdo que existen otras fuentes que deben considerarse para el análisis de la DNC, y una mínima parte percibe entre no estar de acuerdo ni en desacuerdo (figura 2).

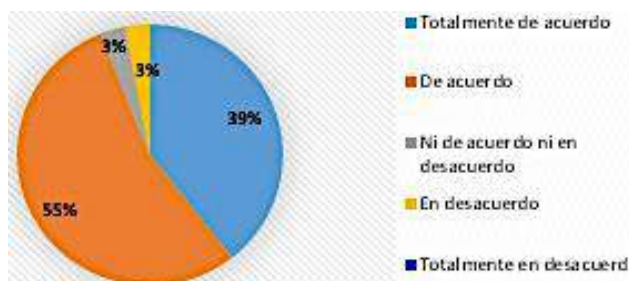


Figura 2. Existen otras fuentes que se deben tomar en cuenta para el análisis de la DNC.

Categoría 2. De la comunicación

En el *ítem 11*; 52% está en desacuerdo que la organización les informa de su nivel de desempeño en relación a la capacitación recibida, 27% están de acuerdo, 15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, y los demás señalan estar totalmente en desacuerdo (figura 3).

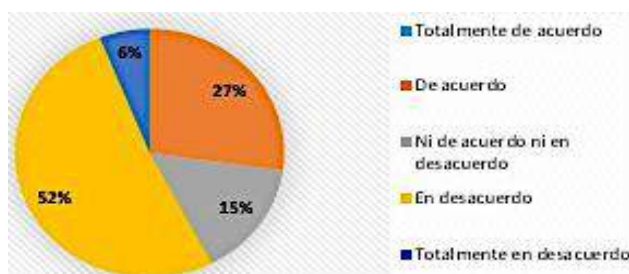


Figura 3. La organización me informa de mi nivel de desempeño en relación con la capacitación recibida.

En el *ítem 14*; 46% está en desacuerdo con la aseveración planteada, lo que demuestra que aún se necesita acrecentar la comunicación entre el subordinado y su superior para la determinar las necesidades propias hacia una capacitación productiva, 30% indiferente y un 18% concluye con una respuesta positiva (figura 4).

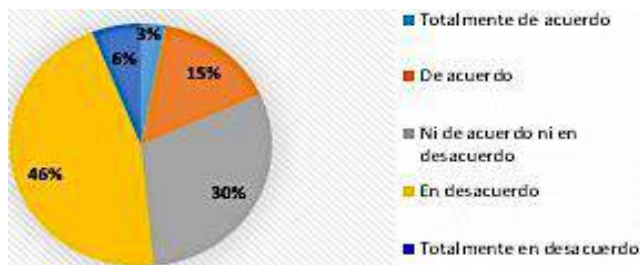


Figura 4. Existe el análisis y discusión entre el jefe de mi área y yo para determinar mis necesidades de capacitación.

Categoría 3. Del desarrollo y competencia laboral

En el ítem 21; 46% desconocen o no concluyen si se identifican y atienden de manera efectiva sus necesidades de capacitación, considerando que una mínima parte es positiva (figura 5).

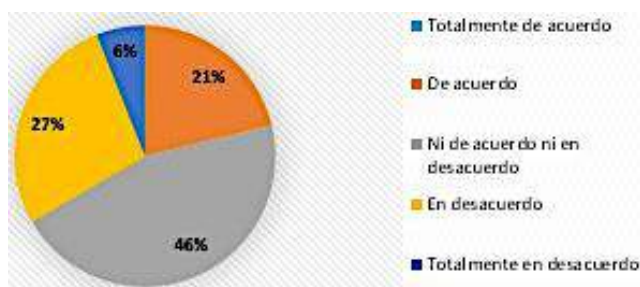


Figura 5. Actualmente se identifican y atienden de manera efectiva mis necesidades de capacitación en la organización.

En el ítem 22; 70% está de acuerdo que las actividades de capacitación de la organización son en beneficio de su aprendizaje; con esto se demuestra que en su mayoría se opina que la capacitación es fundamental para fortalecer y complementar sus conocimientos, y con ello, desarrollar su potencial humano, 21% están totalmente de acuerdo, 6% en desacuerdo, 3% ni de acuerdo ni en desacuerdo y nadie está totalmente en desacuerdo

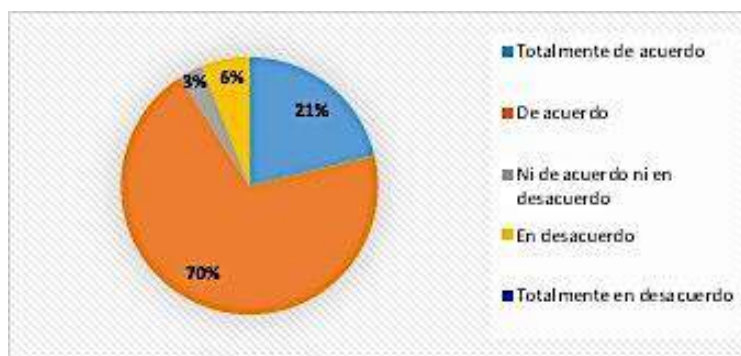


Figura 6. Las actividades de capacitación de la organización son en beneficio de mi aprendizaje.

Categoría 4. De la participación del personal

Esta categoría fue de las que tuvo mejores resultados: destacó el ítem 26, donde el 61% está de acuerdo y 39% están totalmente de acuerdo, en términos de calidad y productividad, con la aseveración plasmada en la figura 7. En cambio, la ausencia o desinterés por un proceso puede conducir a la apatía y abandono de la parte laboral, como respuesta a la falta de estímulo competitivo; por lo que, la institución debe revisar sus procesos para beneficio de la base trabajadora y de la organización.



Figura 7. En un proceso claro y definido de capacitación, el personal se compromete a modificar progresivamente su forma de pensar y de actuar.

Categoría 5. De la organización

Ésta también resultó de las categorías mejor evaluadas por el personal (totalmente de acuerdo y de acuerdo), en términos de la importancia de la capacitación para el logro de los objetivos institucionales, y que al detectarse a tiempo las necesidades de capacitación y formación de un empleado, se benefician ambos (figura 8).

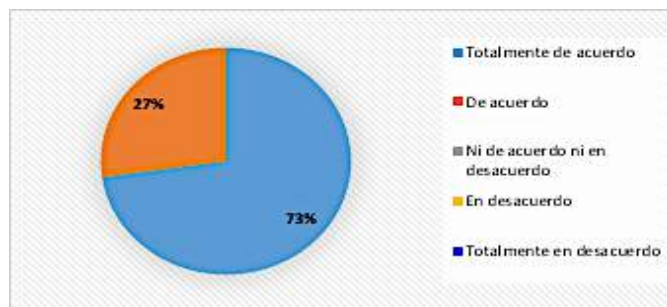


Figura 8. Importancia de detectar a tiempo las necesidades de capacitación, para beneficio mutuo entre la organización y el empleado.

Sin embargo, hubo una ligera variación con los indecisos (18%) al manifestar que hay otras oportunidades de capacitación que la organización no detecta o que no aprovecha adecuadamente, contra el 55% (de acuerdo), y el 27% (totalmente de acuerdo). Esto se muestra en la Figura 9.

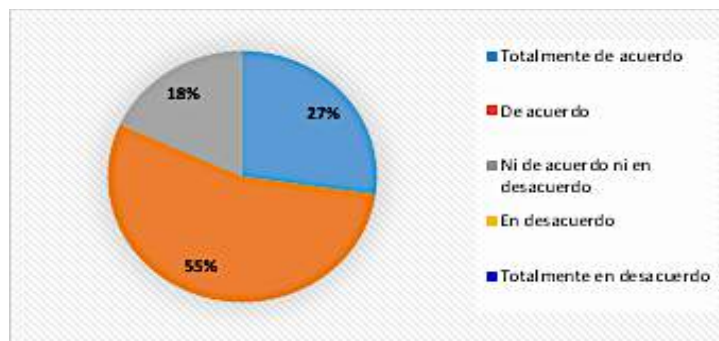


Figura 9. Hay otras oportunidades de capacitación que la organización no detecta o que no aprovecha adecuadamente.

Categoría 6. De la capacitación

En esta categoría, los resultados de los seis ítems que la integran, también se orientaron primordialmente a los totalmente de acuerdo y de acuerdo, con lo que se aprecia una buena percepción por parte de los encuestados en cuanto a si la capacitación ha sido oportuna, si ha sido atractiva, si es adecuada a los intereses personales y si les ayuda a mejorar como persona. Finalmente, de esta misma categoría, destaca el ítem 37, donde se menciona si es prioritario que se aborden temas sobre la solución de conflictos en las organizaciones, y las respuestas fueron que el 55 % de los entrevistados dijeron estar totalmente de acuerdo y 39% están de acuerdo; con esto queda claro que debe orientarse inmediatamente un apartado de capacitación al rubro de la solución de conflictos. Finalmente, hubo un 6% indeciso (figura 10).

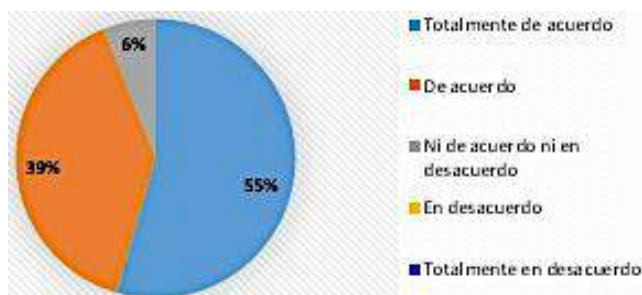


Figura 10. En la capacitación, es prioritario abordar temas sobre la solución de conflictos en las organizaciones.

Conclusiones

De los resultados obtenidos, se deriva que el desconocimiento del procedimiento de la DNC es un factor muy común en la muestra estudiada; asimismo, se observaron grandes discrepancias entre lo encontrado en los referentes teóricos y lo que se percibió en la organización durante el desarrollo de esta investigación. La carencia del conocimiento relacionado con dicho procedimiento ha impedido que en la base trabajadora se pueda entender la magnitud de su impacto, que asegure se aprovechen las oportunidades que puedan presentarse para su aprendizaje, desarrollo de su potencial y que, además, están directamente relacionados con su desempeño laboral. La evolución, la efectividad y la escasa comunicación de los procedimientos de la DNC se reportan como los eventos más comunes a los cuales se ha expuesto la muestra, lo que pone en evidencia que los trabajadores sienten obsoletos sus aprendizajes, en un mundo de oportunidades para su desarrollo profesional; sobre lo anterior, el estudio de Grados (2009) fundamenta que la capacitación no es nueva, las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, sus métodos y procedimientos hayan evolucionado.

En cuanto a la efectividad del procedimiento de la DNC, la identificación y atención de las necesidades de capacitación no ha sido viable para el desempeño laboral; se expresa la existencia de otras fuentes útiles no identificadas para la DNC; en comparación, Abreu & Diez (2009), externan que la capacitación debe ser continua, basada en un proceso confiable, que cubra las necesidades de cada perfil de puesto y no debe ser practicada a la ligera por una situación de gusto o de imaginación. Otro factor común encontrado en la investigación es la parte de comunicación; la información que la organización ofrece a la base trabajadora en cuanto a los resultados de aprendizaje y nivel de desempeño en relación a la capacitación recibida, es casi inexistente, en contraste con la teoría de Wether & Davis (2008), quienes consideran que si el empleado no conoce el estado de su desempeño laboral, tiene escasas posibilidades de saber cuál es su necesidad adecuada y puede interesarle poco o nada aprender una materia nueva o cumplir una función adicional.

De acuerdo a los resultados encontrados, se enfatiza la necesidad de la revisión integral al procedimiento de la DNC para su detección oportuna y documentada, con la participación objetiva de las áreas involucradas en contribución de un proceso claro y definido de capacitación que favorezca la creación de valores positivos en los integrantes de la organización, comprometiéndose a modificar progresivamente su forma de pensar y de actuar en términos de calidad y productividad, fundamentales ambos para el logro de los objetivos institucionales; en congruencia con Moreno Pino (2008), estos conceptos se destacan entre los beneficios internos de la institución al implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en, por ejemplo, la Norma ISO 9001.

Con respecto a las características intelectuales como la escolaridad, conocimientos, habilidad y experiencia, y requisitos físicos como edad, sexo y estatura, Grados (2009) explica que éstos son los requerimientos mínimos que los puestos exigen para su desempeño, lo que significa que la organización debe mantener los registros que evidencien la capacitación del personal.

Es necesario señalar que los resultados de esta investigación no deben ser adjudicados a la base trabajadora en general, ya que excluye a dos áreas administrativas, las cuales no se pudo estudiar por políticas internas de la institución. Adicionalmente, se sugiere que la institución cuente con un sistema de información y tecnología apropiada, tanto para mantener los registros pertinentes, como para dar a conocer las necesidades internas de cada área, esto permitirá una comunicación transparente, eficiente y productiva entre los involucrados de la organización. Además, es necesario promover el entrenamiento del personal, que les permita seleccionar apropiadamente sus necesidades, así como reforzar el conocimiento de este procedimiento al personal directivo involucrado. No hay que olvidar que los procesos y actividades de capacitación, así como los recursos necesarios para su operatividad, son factores preponderantes de desarrollo institucional, si se trabaja adecuada y estratégicamente.

Sería recomendable para futuras investigaciones que se tome en cuenta cómo influye el desconocimiento de los procesos de capacitación en el desempeño y actitud del personal, así como las expectativas de la organización con la participación del personal.

Cabe destacar que anteriormente, no se contaba con evidencias del fenómeno que aquí se aborda, y que conforme esta investigación y se replique al resto de las áreas de la ASEQROO, podrán tomarse medidas que fortalezcan a sus integrantes y por añadidura, a la propia institución.

Referencias

- Abreu, J. L., & Diez, J. (septiembre de 2009). Impacto de la Capacitación Interna en la Productividad. 114-115. Obtenido de <http://www.spentamexico.org>
- Aguilar, V. (2015). Procedimiento de Detección de Necesidades de Formación según la Norma ISO 9001:2008, en la Gerencia de Recursos Humanos. Caso: Empresa Suelopetrol, S.A.C.A. Venezuela.
- Auditoría Superior del Estado. (08 de septiembre de 2016). ASEQROO. Obtenido de <http://www.aseqroo.gob.mx/>
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal (8 ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Dessler, G., & Valera Juárez, R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano (5 ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- García, R. C.; Pérez, R. N.; Amador, V. R. (12 de enero de 2016). La Capacitación: Un Proceso Prioritario en las Empresas. Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales (RUDICS), 7(12), 66-69. Obtenido de <http://distancia.cuautitlan2.unam.mx/rudics/?p=648>
- Grados, E. J. (2009). Capacitación y Desarrollo de Personal (4 ed.). México: Trillas.
- Moreno Pino, M. R. (2008). Enseñanza Aprendizaje de la Calidad como Totalidad en la Carrera de Ingeniería Industrial. España: Prentice Hall.
- Pinto Varela, C. R. (2002). Planeación Estratégica de Capacitación. México: McGraw-Hill.
- Reynoso, C. (2007). Notas Sobre Capacitación en México. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 165-190.
- Reza, J. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. México: Panorama.
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo del Personal (Vol. Reimpresión). (Noriega, Ed.) México, D.F., México: Límusa.
- Wether B., W., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas (sexta ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana.
- William, B., Davis, K., & Werther, J. (1998). Administración de Personal y Recursos Humanos (4a. ed.). México, D.F., México: Mc Graw-Hill Interamericana de México.