

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACION PARA ANTIGUOS ESTUDIANTES NO
GRADUADOS (P.E.T.A.E.N.G.) VERSIÓN 2017

INFORME TRABAJO FINAL CURSO DE ACTUALIZACION

“APLICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN LA
EMPRESA MERCURIO SRL”

ALUMNO: PABLO GISBERT TAYLOR
COORDINADOR: LIC. FELLMAN MENDEZ RAMALLO

LA PAZ – BOLIVIA
2017

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis padres, esposa e hijo por ser mi impulso.

A los docentes de la Universidad Mayor de San Andrés, por dedicar su tiempo a la formación de profesionales en beneficio de Bolivia.

INDICE GENERAL:	pág.
1. CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Introducción	1
1.2 Resumen	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación	4
1.5 Alcance	4
2. CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	5
2.1 Método de investigación	5
2.1.1 Método narrativo descriptivo	5
2.2 Técnicas de investigación	5
2.2.1 Observación	5
2.3 Instrumentos de investigación	5
2.3.1 Matriz de análisis	5
3. CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL	6
3.1 Desarrollo del tema	6
3.1.1 Conceptos de Capacitación	6
3.1.2 Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos	9
3.1.3 Beneficios de la capacitación	9
3.1.4 Tipos de capacitación	10
3.1.4.1 Por su formalidad	10
3.1.4.2 Por su naturaleza	11
3.1.4.3 Por su nivel ocupacional	11
3.1.5 Modalidades de Capacitación	12
3.1.6 Modelos de Evaluación de Capacitación	13
3.1.7 Concepto de Metodología	14
4. CAPITULO IV: APLICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA MERCURIO SRL	15

4.1 Determinación de Necesidades de Capacitación	16
4.2 Diseño de Programas de Capacitación	19
4.2.1 Objetivos de Capacitación	20
4.2.2 Deseo y Motivación de la Persona	20
4.2.3 Principios de Aprendizaje	21
4.2.4 Características de los Instructores	21
4.2.5 Planeación de la capacitación	22
4.2.6 Organización de la capacitación	23
4.3 Implementación del programa de capacitación	24
4.3.1 Técnicas de capacitación	25
4.3.2 Cambios en el comportamiento del personal	27
4.4 Evaluación del programa de capacitación	28
5. CONCLUSIONES	29
6. RECOMENDACIONES	30
7. Bibliografía	30

INFORME CURSO ACTUALIZACION

TEMA: “APLICACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA MERCURIO SRL”

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCION

En la empresa Mercurio SRL, una agencia despachante de aduanas, se detectó la necesidad de capacitar al personal, mediante un proceso, en cuanto a capacitación y entrenamiento en los aspectos contemplados en el trabajo de dicha empresa. Dicha capacitación contribuyó a reforzar los recursos humanos de Mercurio SRL.

Lo apreciado durante mi corto tiempo de trabajo como gestor en la empresa, me permitió ver cuán importante es lograr un buen equipo de trabajo, que tenga actitud positiva y desempeño correcto en sus funciones. Por tanto la razón de esta capacitación es dar a los empleados el conocimiento, actitudes y habilidades, preparación especializada que ayude a alcanzar motivación, productividad, integración y compromiso.

Los recursos humanos son el componente más valioso de una organización, por tanto debemos ofrecerles, mientras son nuevos adaptación y aclimataje a la cultura organizacional; y posteriormente capacitación necesaria para realizar su trabajo de acuerdo con los objetivos de la organización.

La capacitación pasó de ser considerada como un tema rígido y de rutina que impartía las aptitudes técnicas necesarias para realizar un trabajo, a ser un proceso

planeado y organizado a corto plazo que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimiento, habilidades y aptitudes del personal; con el fin de proporcionar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que se desempeña, y en consecuencia lograr el desarrollo personal del trabajador así como la eficacia y efectividad empresarial a la cual sirve.

El objetivo de este informe es mostrar que en la empresa Mercurio SRL se usó una metodología para implementar un proceso de capacitación de personal, que se adecúe a los cambios y necesidades. Estos programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados contribuyeron con un impacto positivo en la productividad de la empresa, cambio de conducta en el personal y mejoría en el desempeño.

La empresa Mercurio SRL, teniendo una trayectoria de 15 años como agencia despachante de aduana, con un reconocimiento general en el área, dedica su labor a agilizar las importaciones y exportaciones en nuestro país; buscando el sano bienestar del comercio en Bolivia por medio de trámites legales en el comercio que generen aportes impositivos y fuentes de empleo indirectas durante el proceso dado.

Por lo mencionado, la capacitación de recursos humanos en Mercurio SRL, es un factor considerado prioritario y muy importante para la institución, si bien se realizan cursos de capacitación en la misma, estos tienen mayor efectividad por contarse con programas de capacitación conscientemente diseñados en función a un diagnóstico adecuado a las necesidades, con esto se pueden reforzar y mejorar los objetivos que se buscan con esta metodología que es lo que impulsó el presente informe.

1.2 RESÚMEN:

Los factores económicos y tecnológicos mundiales obligan a que las empresas requieran un cambio constante en sus procesos, sistemas y métodos de trabajo.

Estos cambios no solamente se encuentran enfocados a la modificación de: tecnología, herramientas, infraestructura, horarios, políticas, etc.; sino que también a la perspectiva de las aptitudes y actitudes del personal en la organización.

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y a base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

El propósito principal de este estudio, es mostrar el aporte a la empresa Mercurio SRL de una metodología que implementó un proceso de capacitación de personal, adecuada a los cambios y las necesidades. Estos programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados, contribuyen con un impacto positivo en la productividad de la empresa, cambio de conducta en el personal y mejoría en el desempeño.

Lo importante es que debe cumplirse el proceso propuesto, que es clave para que la actividad de la capacitación sea redituable y permita al personal estar preparado, motivado con la actitud correcta para brindar una excelente calidad de servicio al cliente interno o externo.

1.3 OBJETIVOS:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL: Mostrar la metodología desarrollada para la aplicación de la capacitación de personal en Mercurio SRL que permite brindar un mejor servicio a los clientes.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Mostrar el desarrollo de un modelo que permite al personal ejecutar de forma eficiente las responsabilidades que asume en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

1.4 JUSTIFICACIÓN:

El presente informe tiene una justificación práctica, pues se presenta estrategias que sirvieron para un adecuado proceso de capacitación que fueron aplicadas e incidieron en la productividad de la empresa.

1.5 ALCANCE:

Este informe tiene un alcance con dimensión en el espacio geográfico de la ciudad de Santa Cruz, en el período de tiempo comprendido entre el año 2016 y el presente, y con un perfil sociodemográfico conformado por diez trabajadores quienes conformamos la empresa Mercurio SRL.

2. CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 METODO DE INVESTIGACION:

2.1.1 METODO NARRATIVO DESCRIPTIVO:

El método utilizado es el narrativo descriptivo. A partir de lo manifestado por los teóricos, se describe la implementación del proceso de capacitación de personal en la empresa Mercurio SRL.

2.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACION:

2.2.1 OBSERVACION:

La técnica utilizada en el actual informe es la observación. Se observó el proceso de capacitación en Mercurio SRL.

2.3 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION:

2.3.1 MATRIZ DE ANALISIS:

La empresa realizó una matriz foda, gracias a la cual se halló la necesidad de un proceso de capacitación. La matriz se expone a continuación:

Cuadro N° 1

Fuente: Foda empresa Mercurio SRL.

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1	Posibilidades de acceder a créditos	Falta de capacitación	Necesidad del producto	Cambios en la legislación
2	Conocimiento del mercado	Falta de motivación de los recursos humanos	Tendencias favorables en el mercado	
3	Procesos técnicos y administrativos de calidad		Competencia baja	

Habiendo llegado a estos resultados, se concluyó que los factores de debilidad que eran: falta de capacitación y falta de motivación de los recursos humanos; podían ser tratados mediante un adecuado proceso de capacitación que contemple los mencionados problemas. Se llegó a la conclusión de la necesidad de aplicar un proceso de capacitación de personal en Mercurio SRL.

3. CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL

3.1 DESARROLLO DEL TEMA:

3.1.1 CONCEPTOS DE CAPACITACIÓN:

Capacitación: Es una técnica de formación que se le brinda a una persona o individuo donde este puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz.

Según Simon Dolan, la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro,

umentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos habilidades y actitudes¹.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y ser capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Según Gary Dessler, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados. ²

El entrenamiento para Idalberto Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. ³

¹ DOLAN, Simon, Management review, Idaho, 2006

² DESSLER, Gary, Administración de Personal, México 1994

³ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Santa fe de Bogotá, 1999

“La capacitación es toda acción organizada y evaluable que se desarrolla en una empresa para modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal en conductas, produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo”.⁴

“La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. Comprende uno de los campos más dinámicos de lo que en términos generales se ha llamado, educación no formal”.⁵

“La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades”.⁶

“El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Se orienta hacia las cuestiones de desempeño de corto plazo”.⁷

“Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual”.⁸

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores”.⁹

⁴ AQUINO, Jorge A y Otros, Recursos Humanos, Argentina, 1997

⁵ BLAKE, O, Detección y Análisis de las necesidades de Capacitación, Argentina, 2000

⁶ GORE, Ernesto, La Educación en la Empresa, 1998

⁷ BOHLANDER, George, Administración de Recursos Humanos, México, 1999

⁸ DAVIS, Keith y otros, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, 1992

⁹ SILICEO, Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, México, 1996

En resumen, la capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. De esta manera, también resulta ser una importante herramienta motivadora.

3.1.2 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION DE RECURSOS HUMANOS:

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa¹⁰.

3.1.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN:

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Beneficia a las organizaciones de la siguiente manera:

¹⁰ DAVIS, Keith y otros, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, 1992

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

La capacitación beneficia al personal de la siguiente manera:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.1.4 TIPOS DE CAPACITACIÓN:

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

3.1.4.1 POR SU FORMALIDAD:

Capacitación Informal: Está relacionada con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa. Una retroalimentación

constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

Capacitación Formal: Es la que se ha programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Puede durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

3.1.4.2 POR SU NATURALEZA:

Capacitación de Orientación: Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

Capacitación Vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.

Capacitación en el Trabajo: Práctica en el trabajo.

Entrenamiento de aprendices: Período formal de aprendizaje de un oficio.

Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

Capacitación de supervisores: Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Otros tipos: Cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

3.1.4.3 POR SU NIVEL OCUPACIONAL:

Capacitación de Operarios

Capacitación de Operarios Calificados

Capacitación de Supervisores

Capacitación de Jefes de Línea

Capacitación de Gerentes¹¹

¹¹ KENT, SMITH, Teoría de Recursos Humanos, Buenos Aires, 2001

3.1.5 MODALIDADES DE CAPACITACIÓN:

Un programa de capacitación podrá usar cualquiera de las modalidades según las necesidades de la empresa:

Inducción: Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo. Será ejecutada de preferencia por el Jefe Inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
- Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- Las Normas, Reglamento y Controles.
- El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

Capacitación en el puesto de trabajo: Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. La ejecutará el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

Cursos Internos: Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial.

Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

Seminarios / Talleres: Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.

Cursos de actualización: Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para el personal de nivel jerárquico de la empresa.

3.1.6 MODELOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN:

Los modelos más populares para evaluar la capacitación son:

- El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
- El enfoque de R. Stake: Se lo conoce como modelo de Evaluación Respondiente, consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez las cuestiones desde su propio punto de vista.
- El enfoque de Bell System: Utiliza los siguientes niveles: Resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación, resultados del valor.
- El enfoque de Donald Kirkpatrick: Es el más conocido y utilizado, especialmente en su nivel de reacción. Maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
- El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Ouputs): Creado por Peter Warr, Michael Bird y Neil Rackham. Tiene un enfoque más amplio que el de Kirkpatrick y considera a la evaluación como un proceso continuo, el cual inicia con la identificación de necesidades y termina con el proceso de capacitación. Su idea central es que la capacitación debe ser un sistema auto correctivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados.¹²

Para Warr, Bird y Rackham es mejor enfocarse en los niveles más bajos de evaluación en términos de esfuerzo / recompensa, de manera que, si posteriormente se lleva a cabo una medición adecuada del contexto, las entradas, la reacción y la evaluación de resultados inmediatos, será muy probable que los

¹² FERNANDEZ, Federico, Enfoques en Los Recursos Humanos, Santiago de Chile, 1992

resultados intermedios y últimos sean exitosos. La limitación de evaluar reacciones o juicios es que no se puede establecer correlación entre el grado de satisfacción con una experiencia de aprendizaje y el uso real de las habilidades en el trabajo; este tipo de evaluación no puede utilizarse para medir otros resultados. La medición del aprendizaje (Nivel de resultados inmediatos del modelo de Warr, Bird y Rackham; nivel 2 de Kirkpatrick) proporciona información más objetiva: determina si el empleado adquirió los conocimientos que le fueron transmitidos. El nivel de conocimientos, operaciones transformacionales y habilidades adquiridas en determinada actividad son necesarios pero insuficientes para asegurar un efecto en el desempeño. Frecuentemente las personas no realizan las tareas de manera óptima aun cuando sepan cómo hacerlo, principalmente porque hay una autoreferencia que media la relación entre conocimiento y acción.¹³

3.1.7 CONCEPTO DE METODOLOGIA:

La metodología (meta = a través de, fin; odos = camino, manera; logos = teoría, razón, conocimiento) es la teoría acerca del método o del conjunto de métodos¹⁴. La metodología es normativa (valora), pero también es descriptiva (expone) o comparativa (analiza). La metodología estudia también el proceder del investigador y las técnicas que emplea.

La metodología es el conjunto de métodos que rigen una investigación científica o una exposición doctrinal.

El método es el camino o medio para llegar a un fin, el modo de hacer algo ordenadamente, el modo de obrar y proceder para alcanzar un objetivo determinado.

El método y metodología son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos. La metodología es el estudio del método¹⁵.

¹³ /www.monografías.com/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml

¹⁴ Brañez, Gustavo, Metodología y Administración, Quito, 2003

¹⁵ Hall, Tanner, Conceptos del Administrador Moderno, Madrid, 1995

4. CAPITULO IV: APLICACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA MERCURIO SRL

Para conseguir un eficiente resultado en la empresa Mercurio SRL, se utilizaron técnicas de la administración de recursos humanos que contribuyeron a elaborar una metodología de forma adecuada que ayudó al diagnóstico y determinación efectiva de las necesidades de capacitación, posteriormente y en función a estas necesidades, se desarrollaron los programas que se implementaron y se pusieron en marcha para lograr los objetivos de los mismos y se hizo un seguimiento continuo y una evaluación de los programas de capacitación, para su respectiva retroalimentación.

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Debido a que la meta primaria de la capacitación era contribuir a las metas globales de la organización, fue preciso desarrollar programas que no perdiesen de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debía guardar una coherencia interna dentro de la organización.

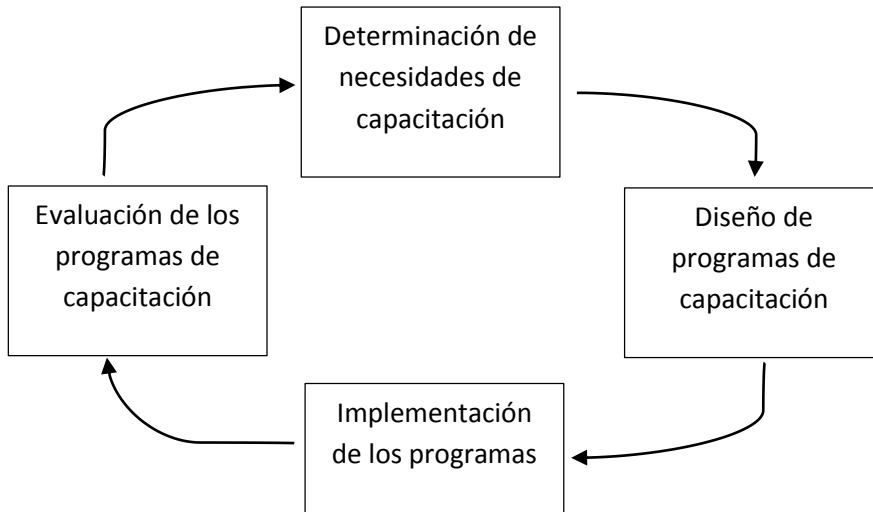
A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, fue recomendado usar este enfoque con una progresión de las siguientes fases:

1. Determinación de necesidades de capacitación
2. Diseño de programas
3. Implementación
4. Evaluación

METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR UN PROCESO DE CAPACITACION

Figura No. 1 Enfoque de Capacitación

Fuente: Elaboración propia



4.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN:

Se identificó en Mercurio SRL, mediante un estudio realizado, la necesidad de capacitación a su personal. La capacitación constituyó la función inicial y estratégica, que consistió en el diagnóstico de necesidades de capacitación del personal, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la propuesta de nuevos productos y/o servicios, posible apertura de nuevas sucursales, contratación de nuevo personal, horarios y turnos de trabajo, secciones administrativas que obligan a la Institución fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo.

La determinación de las necesidades de capacitación, fue una responsabilidad del encargado de recursos humanos, quien en coordinación con el jefe debió determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tuvo la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de

especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación fueron:

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo fue posible descubrir a los empleados que venían efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclamaban una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: Se verificó dónde había evidencia de trabajo ineficiente, se detectó daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida relativa de material, cierto índice de ausentismo.
- Cuestionarios: Se realizaron investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidenciaron las necesidades de capacitación.
- Entrevistas con supervisores y jefes de departamento: Consistió en un contacto directo con el jefe respecto de un problema solucionable mediante capacitación, que se descubrió en una entrevista con el responsable en su momento.
- Reuniones íter departamentales: En el presente caso, talvez sería correcto llamarlas reuniones inter personales por el tamaño reducido de empleados en Mercurio SRL. Son discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos. Las reuniones inter departamentales se dan cada mes de manera breve.
- Examen de empleados: Son resultados de los exámenes que se tuvieron entre quienes ejecutaban determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Cuando se introdujeron modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, fue necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevistas de salida: Cuando el empleado iba a retirarse de la empresa, fue el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la

empresa y las razones que motivaron su salida. Había la posibilidad de que salieran a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección. Además de estos medios, existen indicadores de necesidades de capacitación presentados a continuación. Estos indicadores sirvieron para identificar eventos que provocarían futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori). Indicadores a priori: Son los eventos que, si ocurrían, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsible. Los indicadores a priori que se presentaron son:

- Crecimiento y desarrollo de la institución.
- Admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de personal.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Modernización de equipos.

Indicadores a posteriori: Son los problemas que fueron provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas estaban relacionados con la atención a clientes y también con el personal y sirvieron como diagnóstico de capacitación.

Problemas de servicio al Cliente:

- Demora en la atención de clientes.
- Cortes de sistema y averías en equipos.
- Comunicaciones e información defectuosas.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
- Falta de cooperación.
- Errores en la ejecución de órdenes.

4.2 DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION:

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, siguió la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez efectuada la determinación de las necesidades se procedió a su programación. Se utilizó la siguiente guía.

La programación de la capacitación fue realizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que debieron ser analizados durante la determinación:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios alcanzarán?
- ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debía suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ¿Qué debe enseñarse?
- ¿Quién debe aprender?
- ¿Cuándo debe enseñarse?
- ¿Dónde debe enseñarse?
- ¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar?

Se debía tener en cuenta que el programa debía elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realizasen en el programa no fuesen violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño de capacitación debía enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructores

4.2.1 OBJETIVOS DE CAPACITACION:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación condujo a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refirieron a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituyó una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendría éxito.

4.2.2 DESEO Y MOTIVACION DE LA PERSONA:

Existían dos condiciones previas para que el aprendizaje influyese en el éxito de las personas que lo recibiesen.

La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación.

La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes debían reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender mientras avanzaba la capacitación.

Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el esfuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

4.2.3 PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE:

Los principios de aprendizaje constituyeron las guías de los procesos por los que los empleados aprenderían de manera más efectiva. Mientras más utilizaran estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habría de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso del programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Fue muy importante la elección de las técnicas que iban a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas eran según la ocasión:

- Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo
- Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo

4.2.4 CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUCTORES:

En Mercurio SRL, se cuenta con dos expertos, el gerente propietario Lic. Juan José Gisbert y el liquidador Johnny Mita; quienes imparten lecciones en los casos

que no se requiere de instructores externos. Sabemos que el éxito de cualquier actividad de capacitación depende en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros son líderes, es decir, personas que saben guiar a un grupo, que saben crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal, líderes que saben señalar el camino que ha de seguirse.

Las características buscadas en los instructores externos que imparten capacitaciones en Mercurio SRL son: conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, en un futuro los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la institución. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

4.2.5 PLANEACION DE LA CAPACITACION:

Se determinó el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; a su vez la programación implicó el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional: objetivos – contenidos – métodos – materiales – evaluación, los mismos que debían ser diseñados para cada actividad. Específicamente en esta etapa se debía:

Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del proceso de capacitación y desarrollo.

- Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
- Definir quiénes deben ser desarrollados.
- Precisar qué necesitan aprender los empleados (conocimientos, habilidades o destrezas).
- Definir a quién seleccionar como instructor.
- Elaborar el presupuesto de inversión
- Establecer las normas metodológicas.
- Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

4.2.6 ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION:

Fue la materialización del planeamiento, efectuada en cada nueva capacitación realizada estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollaría el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se debía considerar las siguientes:

- Fijación de fecha y hora del evento.
- Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollaría el evento.
- Contratación de los instructores.
- Selección de participantes.
- Designación de los coordinadores.
- Preparación de los medios y materiales.
- Elaboración y manejo de la base de datos.

A continuación, tenemos una tabla que muestra capacitaciones efectuadas durante el pasado año:

Fecha del evento	Lugar de capacitación	Capacitador	Tema
11/mar/2016 15:30hrs	Agencia Mercurio SRL	Lic. Juan Jose Gisbert	Cambios procedimentales en despacho interno.
20/may/2016 10:00hrs	Sede oficial Montero	Lic. Reny Aguilera	Proyecto Tokens para Aduana
6/jul/2016 18:00hrs	Instalaciones CRDASC	Directorio CRDASC	Seminario nuevo proceso de despacho en frontera
9/sep/2016 9:00hrs	Agencia Mercurio SRL	Lic. Rolando Morales	Registro biométrico Aduana Nacional

4.3 IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

Fue utilizada una amplia variedad de métodos para capacitar al personal de trabajo. Uno de los métodos que más se utilizó en capacitaciones en Mercurio SRL fue la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporcionaba la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores recibieron la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación dada a aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo.

A continuación, se nombrarán algunas de las dimensiones de la capacitación:

- La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en Mercurio SRL. Al participar en un programa formal de inducción, los empleados adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que elevan sus probabilidades de éxito en la empresa.
- La capacitación en habilidades, la capacitación de equipos y la capacitación de diversidad son de importancia fundamental.
- La capacitación combinada consiste en programas de entrenamiento que combinan la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clases.

Como otros métodos fuera del trabajo se tienen en mente a futuro: las conferencias o discusiones, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video, entre otros.

Estos últimos métodos podrán suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que sería posible alcanzar.

Cabe destacar, a su vez, que cada día está adquiriendo mayor importancia el e-learning. Esta modalidad es el próximo paso a seguir dentro de la Cámara de Despachantes de Santa Cruz, de la cual es parte la Agencia Despachante Mercurio SRL. Consiste en un nuevo modelo de aprendizaje, progreso y desarrollo profesional, se trata de la capacitación a través de Internet, online.

4.3.1 TECNICAS DE CAPACITACION:

Después que fueron determinadas las necesidades y establecidos los objetivos claros de capacitación del personal, se pudo optar por el uso de diferentes técnicas de capacitación tomando en cuenta las ventajas y desventajas de las mismas, las más utilizadas fueron las siguientes:

- Capacitación en el puesto: Contemplaba que un trabajador aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Fue bastante utilizado este tipo de capacitación, el cual incluía la asignación del nuevo empleado a los trabajadores experimentados que se encargaban de la capacitación real. Se dieron bastantes casos de capacitación en el puesto.

La capacitación en el puesto tuvo varias ventajas para la empresa:

Fue relativamente económica; los empleados en capacitación aprendieron al tiempo que producían y no había necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilitaba el aprendizaje, ya que los

empleados aprendían haciendo realmente el trabajo y obtenían una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Fue realizada en una ocasión a sugerencia del capacitador externo. En este caso se hizo una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se listaba también un punto clave correspondiente (si lo había). Los pasos mostraban qué se debía hacer y por qué.
- Conferencias: Se dieron pláticas o conferencias a los empleados, estas tenían varias ventajas. Era una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos al grupo de trabajadores en capacitación. Si bien en estos casos se utilizaron materiales impresos como libros y manuales etc., esto representaba gastos considerables de impresión y no permitía el intercambio de información de las preguntas que podían surgir durante las conferencias. Cabe aclarar que en tales casos, fue la Cámara de Despachantes de Santa Cruz quien propiciaba tales conferencias y se hacía cargo de los gastos.
- Técnicas audiovisuales: Se dieron en un par de ocasiones. La presentación de información a los empleados se hizo mediante técnicas audiovisuales: películas, cintas de audio. Resultó bastante eficaz. En la actualidad cabe señalarse que estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Sin embargo los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
- Aprendizaje programado: En una oportunidad, un capacitador enviado por la CRDASC impartió este método donde se enseñó habilidades para el puesto, que implicaba presentar preguntas o hechos y permitía que el trabajador responda, para posteriormente ofrecerle retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado fue que reducía el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada pudo facilitar también el aprendizaje en tanto que permitía que las personas en capacitación aprendieran a su propio ritmo, proporcionaba retroalimentación inmediata y reducía el riesgo de errores.

4.3.2 CAMBIOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL:

El contenido de las capacitaciones tenía en mente involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento del personal.

- Transmisión de informaciones: El elemento esencial en los programas de capacitación realizados fue el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones eran genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la Empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Comprendía también la transmisión de nuevos conocimientos.
- Desarrollo de habilidades: Sobre todo pretendía desarrollar aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo. Las capacitaciones estaban a menudo orientadas de manera directa a las tareas y operaciones que iban a ejecutarse.
- Desarrollo o modificación de actitudes: Por lo general se buscaba que las capacitaciones lograran: el cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También en algunos casos involucró e implicó la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes.
- Desarrollo de conceptos: Las capacitaciones estaban conducidas a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica laboral o para elevar el nivel de generalización, capacitando trabajadores que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pudieron utilizarse separada o conjuntamente de acuerdo la necesidad buscada por el Lic. Gisbert. Si los objetivos no se lograban, el responsable adquiriría retroalimentación sobre el programa y los participantes.

4.4 EVALUACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

Donde medir el impacto de la capacitación en la empresa fue uno de los aspectos más críticos de dicho proceso. Le permitió a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los integrantes de Mercurio SRL, la evaluación sirvió también para mejorar las acciones de capacitación ya que se produjo una retroalimentación.

En algunos casos la satisfacción expresada por los trabajadores inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resultó insuficiente y surgió la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completó con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debió realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de capacitación sirvió, entre otras cosas para:

- Mejorar diversos aspectos de la acción de capacitación: condiciones, materiales, métodos, instructores.
- Tomar decisiones sobre la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación.
- Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización
- Entregar un informe de resultados sobre el servicio.
- Planear la capacitación futura.
- Definir las competencias adquiridas por los participantes.
- Saber si el curso logró los objetivos.
- Identificar fuerzas y debilidades en el proceso.
- Determinar el costo/ beneficio de un programa.

La evaluación consistió específicamente en el proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de los procesos tales como identificar necesidades o fijación de objetivos. Esta recolección y análisis de la información fue necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la

selección, adopción, diseño, modificación y valor de un programa de capacitación. La pregunta acerca de qué evaluar fue crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependía del tipo de programa de capacitación, de la organización y de los propósitos de la evaluación.

¿Por qué y para qué necesitaban evaluar la capacitación?: Entre otras cosas para justificar la productividad alcanzada después del proceso de capacitación, señalando: en qué medida éste contribuyó a los objetivos y metas en Mercurio SRL; si comprobó el uso racional de los recursos escasos de la empresa; decidió la continuidad o no de dichas acciones; consiguió información sobre cómo mejorar futuras acciones de capacitación; permitió entender qué es lo que estaba pasando dentro de la organización; permitió evaluar el alcance al que este proceso coincidía con lo que se esperaba que pasara; indicó qué decisiones o acciones necesitaban ser tomadas si había una falta de correlación entre la intención y la realidad.

5 CONCLUSIONES:

La aplicación de la metodología generó un efecto positivo en la empresa Mercurio SRL ya que el personal motivado incidió en el incremento de la productividad de la misma.

En función a la metodología presentada, se obtuvo una mejor identificación y determinación de las necesidades de capacitación, un diagnóstico aplicado estableció alternativas y objetivos claros que ayudaron a la programación y diseño de la capacitación acorde a las necesidades de la empresa. Un posterior seguimiento fue realizado para certificar el cumplimiento de los objetivos establecidos, y muy importante a la conclusión, la evaluación de resultados de la capacitación que permitió la retroalimentación o refuerzo de los programas que así lo requirieron.

6 RECOMENDACIONES:

Se recomienda realizar la capacitación al menos una vez al año.

7 BIBLIOGRAFÍA:

- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bernal, Cesar A. Metodología de la investigación. Ediciones Pearson. Colombia, 2010.
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Blake, O. La capacitación Un recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thompson. México, 1999. 11a Edición.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. McGraw Hill, 5ª Edición Santafé de Bogotá, 1999.
- Deschamps, G. Cómo rentabilizar la inversión en Formación, Editorial Gestión y planificación integral, S.A., España, 1998.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice Hall. México 1994. 6ª Edición.
- Enciclopedia Larousse.
- Kofman F. Metamanagement; (tomo 1) Editorial Granica; Bogotá, 2001
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.
- Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.

- Lafourcade, P. Evaluación de los aprendizajes, Editorial Kapeluz, Argentina, 1980.
- Lamb, Charles W., Jr.; Hair, Joseph F. Jr.; Mc Daniel, Carl. Marketing. Editores Thompson, 4a Edición 1998.
- Pain A. Cómo evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Penerini, Carlos C. Organización y administración de Recursos Humanos. Editorial El Coloquio, 1995. 1ª Edición.
- Penerini, Carlos C., Relaciones Industriales – Organización y Administración de personal. Ediciones Universo. España, 1996.
- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981.
- Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W. Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9ª Edición.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ª Edición.
- Stoner, J.; Freeman, R.; Gilbert, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6a Edición.
- Ulrich, D. Evaluación de resultados, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- Ulrich, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998.
- Werther, William B. Jr.; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ª Edición.