

# EL PROCESO DE CAPACITACIÓN PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN

*Wilmar Suárez Gaitán*

Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo,  
Magíster en Alta Gerencia. Universidad Autónoma de Colombia.  
wilmarsuarezgaitan@gmail.com

Recibido: 03-06-2015, aceptado: 27-06-2015, versión final: 27-06-2015<sup>1</sup>

## RESUMEN

*En la gestión humana los empleados y trabajadores son el recurso más importante de todo proceso, por tanto es importante invertir en ellos con el fin de proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades, competencias y mejorar su productividad y desempeño en los procesos que se les asigne.*

*Esto conlleva y constituye el desarrollo y crecimiento del personal, por tanto debe incluir aquellas actividades designadas a capacitar, motivar al empleado, con el propósito de ampliar y mejorar sus competencias que conlleven a elevar el sentido de responsabilidad dentro de la organización.*

*Desarrollar las capacidades y competencias del empleado proporciona varios beneficios para los mismos y por ende para la organización. Ayuda a los empleados a incrementar sus habilidades, cualidades, competencias y mejora el beneficio para la organización.*

*La capacitación contribuirá a que el empleado sea más competente y hábil en su desempeño laboral. Además, si se tienen empleados capacitados en donde se logren desarrollar las habilidades y competencias, la organización en su totalidad se vuelve más competitiva, productiva y rentable, teniendo en cuenta que la capacitación y formación de personal se debe considerar como una inversión, que es muy significativa y que redundará en mejores beneficios para la misma.*

**Palabras clave:** *Recurso humano, programa de capacitación, necesidades, organización, proceso, efectividad. Competencia, desarrollo, habilidad, mejoramiento, desempeño, gestión, empresa.*

## ABSTRACT

*In the human management the employees and workers are the most important resource of any process, therefore it is important to invest in them in order to provide to them constant opportunities to improve his skills, competitions and for to improve his productivity and performance in the processes that are assigned to them. This carries and constitutes the development and growth of the personnel, therefore it must include those activities designated to qualifying, motivating the employee, with the intention of extending and improving his competitions that they carry to raising the sense of responsibility inside the organization. To develop the capacities and competitions of the employee provides several benefits for the caresses and the organization. It helps the employees to increase his skills.*

**Keywords:** *Human resource, program of training, needs, organization, process, efficiency. Competition, development, skill, improvement, performance, management, company.*

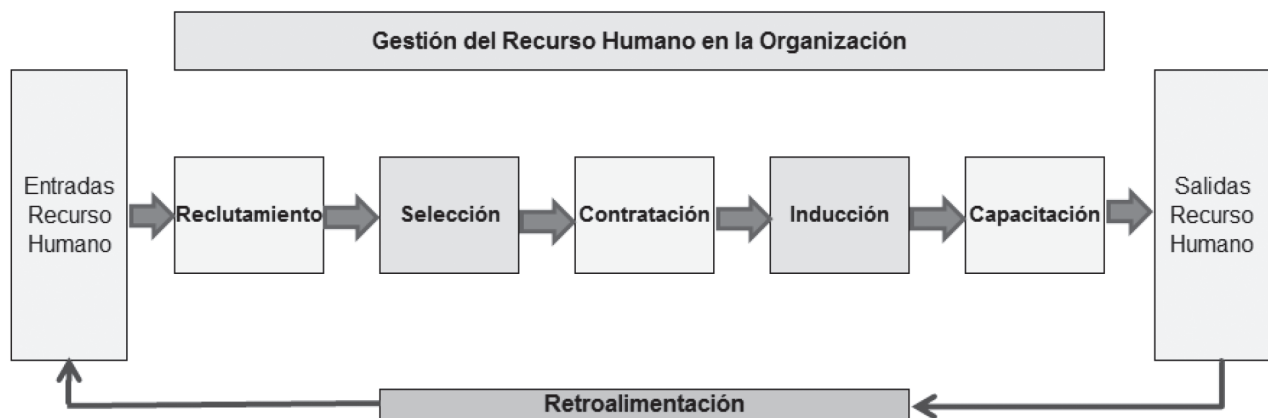
<sup>1</sup> Este trabajo hace parte de su disertación doctoral en Gestión de Proyectos.

## INTRODUCCIÓN

Un proceso importante de las organizaciones es la capacitación, pero para ello se considera importante definir a las organizaciones como entes que persiguen objetivos, los cuales pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos. Otra definición muestra a las organizaciones como un conjunto de sistemas interdependientes que funcionan como un todo y buscan lograr un fin. Dadas estas definiciones se puede inferir que una organización es un sistema complejo, integrado con subsistemas o áreas que funcionan con recurso humano, lo que quiere decir que una organización requiere de personal para que las distintas actividades que la componen sean ejecutadas

y contribuyan con su desarrollo, existencia y crecimiento.

Partiendo de la idea de que las organizaciones necesitan recurso humano para su funcionamiento y ejecución de sus actividades, las empresas, reclutan, seleccionan y contratan personal calificado e idóneo para ejecutar las labores por las cuales se le solicita. Pero no basta con contratar al personal, asignarle un puesto de trabajo, mencionarle las funciones que debe realizar y esperar a que las ejecute; puesto que esto no garantiza que el empleado va a realizar sus actividades de una manera eficiente y por el contrario nos puede ocasionar pérdidas en tiempo, recursos, materiales que en pocas palabras representan pérdidas de dinero, es importante que la empresa aplique un proceso de capacitación.



**Figura 1**  
Proceso de Gestión del Recurso Humano (Fuentes, 2014)

La Figura 1, representa el conjunto de actividades o procesos que competen la Gestión del Recurso Humano en la Organización, que inicia con unas entradas “Recurso Humano” y entre las actividades está el reclutamiento, selección, contratación, inducción y Capacitación del personal. La capacitación se la última fase del proceso y se aplica al personal que ahora empieza a ser parte de la organización.

Y es en este proceso en el que las organizaciones deben garantizar que el personal desarro-

lle sus aptitudes y destrezas en la labor que se le ha asignado. Es importante resaltar que aunque por lo general en el proceso de selección y reclutamiento la organización se tiene como objetivo seleccionar y contratar al mejor candidato, al idóneo para el cargo de acuerdo al perfil definido, siempre el empleado tiene algo que aprender sobre la forma de operar en la organización y por esta razón se requiere de un proceso llamado Capacitación. Este artículo trata sobre que es la capacitación, sus antecedentes, principios, importancia, el proceso que

contempla la capacitación, la aplicación de un programa de capacitación en la empresa, las técnicas más utilizadas para la aplicación del programa y un enfoque orientado a ¿Por qué creer en la capacitación? y la aplicación de esta en la organización.

### ¿QUÉ ES LA CAPACITACIÓN?

Hay que destacar la importancia de que el personal aprenda y reciba retroalimentación respecto a lo que debe aprender en busca de garantizar la eficiencia de sus actividades y para esto se considera necesario hablar y definir la capacitación:

Para REYES PONCE la capacitación “Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requiera para llenar su puesto con toda eficiencia”. (William B. Werther, Jr. Ph.D. Keith Davis, Ph. D).

Otra definición según ANAÍZ RODRÍGUEZ

*Refiere a la preparación de la persona en el cargo y se trata de una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los empleados de la organización en presentes y futuros cargos, para adaptarlos a aquellas exigencias cambiantes del entorno. (Rodríguez, 2009).*

Según BYARS y RUE: “Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y los grupos dentro de la organización”. (William B. Werther, Jr. Ph.D. Keith Davis, Ph. D).

Según Andrew F. Sikula “es un proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemá-

ticos, por medio del cual, el personal operativo específico de la organización”. (Sikula, 1979).

Resumiendo una definición integral de lo mencionado anteriormente, se puede definir la capacitación como toda aquella actividad o proceso que realiza la organización, respondiendo a sus necesidades, requerimientos para garantizar la eficiencia, y en que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

La capacitación debe ir relacionada con el desarrollo y aplicación de aquellas competencias que requiere el empleado desde su cargo, a aquellos conocimientos y lineamientos que parten de la estandarización de la empresa o temas que apliquen para su labor y que son necesarios para la ejecución de sus actividades. La capacitación es un proceso que involucra a todo el recurso humano de la organización, aplica para todo el personal, desde la alta gerencia hasta los cargos operativos, no aplica únicamente para el personal nuevo, inclusive el personal antiguo que aunque ya conoce la forma de operar en la organización necesita capacitación en lo que ya conoce para que le sirva como retroalimentación, mejora y aumento de su eficiencia y capacitación en nuevos procesos, cambios de operación u otras temáticas que representan un aporte al desarrollo del personal.

### ANTECEDENTES DE LA CAPACITACIÓN. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es un término muy conocido por las organizaciones y por todas aquellas personas que han sido empleadas. Pero a la vez, se tiende a ver como un concepto reciente, producto de los cambios de ambiente, entorno y globalización de las organizaciones, pero no es así. Este concepto tiene sus orígenes siglos atrás. La capacitación data de antecedentes provenientes de civilizaciones antiguas como Egipto

y Babilonia. (William B. Werther, Jr. Ph.D. Keith Davis, Ph. D) Puesto que en aquella época, para la elaboración de grandes e inolvidables monumentos, los esclavos eran capacitados, se les enseñaba a realizar sus oficios y de esta manera se tenían garantías de que el esclavo sabría y haría lo que le correspondería hacer y el resultado final iba ser el esperado por rey de Egipto (Aunque no estamos destacando las maneras en que se enseñaba al esclavo, puesto que en aquella época las condiciones y trato hacia el personal eran deplorables e inaceptables). Tiempo después, la forma de capacitación tomo un nuevo rumbo y en esta ocasión, eran los artesanos quienes poseían el conocimiento y la experiencia para realizar sus labores artesanales, ellos se encargaban de enseñar su oficio y arte a los más jóvenes, transmitiendo el conocimiento y garantizando la existencia de este. Con el tiempo, se crearon gremios de artesanos que buscaban supervisar, controlar y asegurar el aprendizaje del personal. El maestro que enseñaba manejaba pequeños grupos y se concentraba en que estos aprendieran muy bien el arte u oficio. Con la llegada de la revolución industrial cambio el método de capacitación, nació el concepto de fábrica e industria, se empezó a fabricar al por mayor, fue una revolución total que dio origen a lo que hoy entre chiste y chanza solemos nombrar como el remplazo de la maquina por el hombre “Aunque hay que aclarar que la maquina aun NO ha superado al hombre” aumentó la producción, la capacidad de oferta y demanda en menores tiempos a los que imponía el artesano.

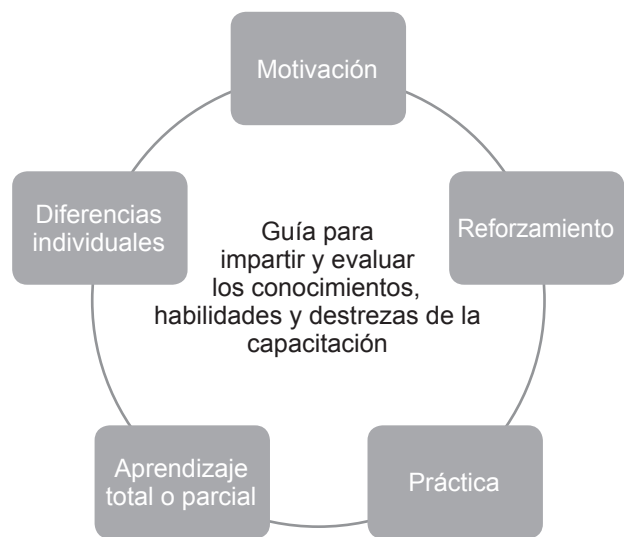
Con el paso del tiempo y los cambios constantes que han cambiado la forma de trabajar y generar un ambiente organizaciones, se podría decir que el concepto de capacitación es de gran importancia para las organizaciones y se ha convertido en un proceso de aplicación. Por esta razón las empresas buscan documentar con la realización de procedimientos, manuales, flujogramas entre otros el proceso de capacitación para que sea implementado y con ello garanti-

zar el desarrollo de las actitudes y destrezas en la labor por la cual se le ha contratado.

## PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN

“Existen algunos principios que sirven como guía para impartir y evaluar los conocimientos, habilidades y destrezas propias de un programa de capacitación”. (Galeano, 1999).

Estos principios clave pueden ser identificados en la figura 2.



**Figura 2**  
Principios guía propios de un programa de capacitación (Fuentes, 2014)

- Debe haber una alta motivación que sirva de estímulo para el empleado, para que este adquiera un conocimiento más rápido de las funciones que va a desempeñar. En este caso debe estar relacionado con un beneficio que aspira obtener el empleado.
- Cuando un programa de capacitación ha sido desarrollado y las habilidades requeridas, debe haber un reforzo mediante un reconocimiento enfocado al avance y asimilación de la capacitación realizada. o sanciones produciendo en el resentimiento o frustración.

- Se deben ejecutar prácticas que proporcionen mayores habilidades al empleado, respecto a los elementos en que se descompone el cargo.
- Debe haber un aprendizaje total o parcial depende la extensión del programa para garantizar una buena capacitación.
- Se deben considerar las Diferencias individuales, teniendo en cuenta que la capacitación se aplica a distinto personal con distintos niveles jerárquicos, niveles de inteligencia y aptitudes propias para la adaptación al puesto de trabajo.
- El incremento de la productividad: Garantizando que el personal va a realizar su labor acorde a los requerimientos del cargo y evitar pérdidas a la organización, se obtiene un aumento en las utilidades de la organización. (Galeano, 1999).
- La planeación de los recursos, ayuda a futuro respecto a las necesidades que se puedan presentar en la organización.
- Contribuyen al desarrollo de una alta moral en el personal. Y mejoramiento de las relaciones humanas de la organización.
- Preserva de la salud y reducción de los accidentes.
- Reducción de la necesidad de supervisión, logrando que el empleado obtenga autonomía en la realización de sus actividades.

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Entre las razones más sustentadas para realizar la capacitación y que están encaminadas a promover la efectividad de la organización se encuentran:

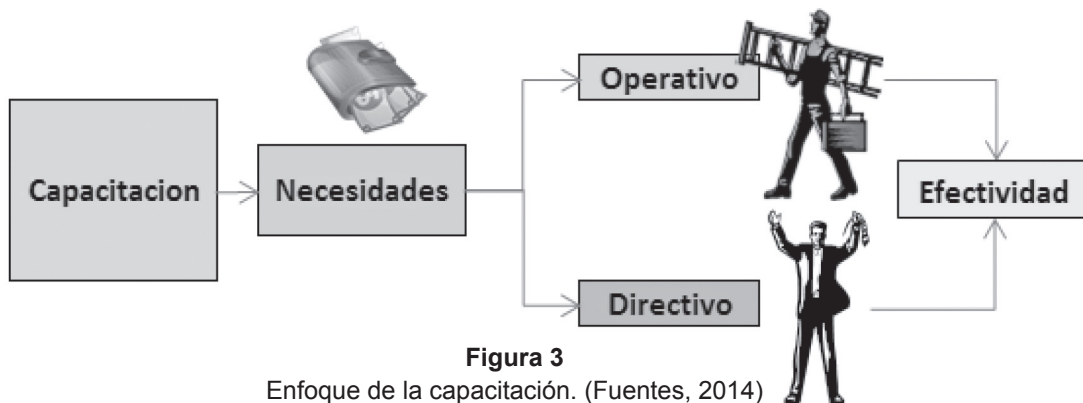


Figura 3  
Enfoque de la capacitación. (Fuentes, 2014)

La imagen 3, muestra el enfoque que debe tener la capacitación de la organización, el cual pretende mostrar que la capacitación se aplica de acuerdo a unas necesidades las cuales varían dependiendo el cargo y área de aplicación, ya sea operativa o directiva, estas tienden a tener distintas necesidades, pero van orientadas a promover la efectividad de la organización.

### PROCESO DE CAPACITACIÓN

Para lograr la efectividad de los programas de capacitación es importante que exista un pro-

ceso estandarizado en el cual se encuentren contemplada todas las actividades o fases que involucran la realización de la misma. A continuación mencionamos las actividades que se deberían tener en cuenta:

Paso 1. Realizar una Investigación de las necesidades reales de la capacitación, estas necesidades deben concordar con la organización, son necesidades que generan valor a la compañía se debe analizar el personal, la organización, las tareas y funciones de cada cargo, se debe contemplar si es una capacitación individual o grupal.



Paso 2. Diseñar un programa de capacitación, en el que se debe tener en cuenta las fechas de ejecución, el personal a quien va dirigida la capacitación.

Paso 3. Elaborar un manual o guía o capacitación. Debe existir un procedimiento o manual documentado que contenga una introducción es decir la razón de ser del manual, unas recomendaciones dirigidas al director del programa, unos objetivos claros sobre lo que se pretende lograr con la capacitación, un programa en el que se encuentren establecidas las actividades, temáticas y fechas de aplicación, hojas guías para el instructor, estándares o evaluaciones que sirvan de criterio para medir el desempeño de la capacitación.

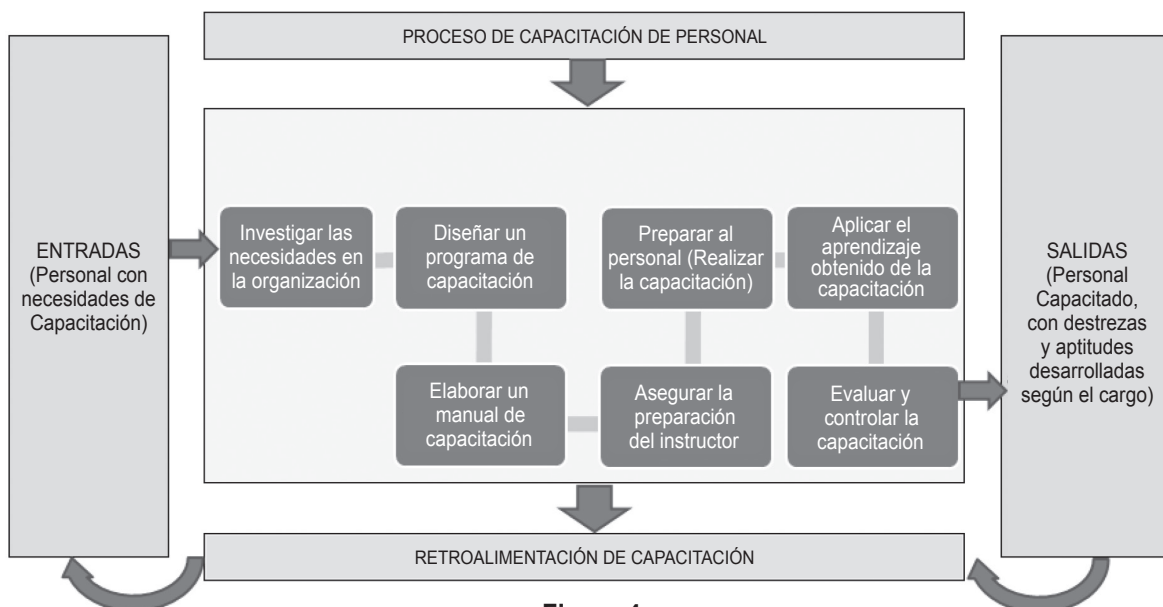
Paso 4. Preparar los instructores, la empresa debe asegurarse de que el instructor que va a realizar la capacitación sea el idóneo, que cuente con las competencias para enseñar y educar referente a las necesidades de la capacitación. Es importante destacar, que un instructor mal preparado puede ocasionar bloqueos a las actividades del personal, debe ser una persona que cuente con el conocimiento y las actitudes para ejecutar la capacitación,

de lo contrario podrían causar pérdidas a la organización.

Paso 5. Preparar el personal, esta actividad refiere en sí, a la realización de la capacitación, a enseñar al recurso humano de acuerdo a sus necesidades, logrando en el desarrollo de sus actitudes y destrezas en la labor que se le ha encomendado.

Paso 6. Introducir al personal en las tareas del cargo, se trata de que el operario empiece a aplicar lo obtenido en la capacitación, mostrando resultados a la organización, si el personal cuenta con la capacitación, ya puede empezar a desempeñarse en la aplicación de los conocimientos obtenidos.

Paso 7. Realizar Evaluación y seguimiento, esta actividad es importante, para medir los resultados esperados de la capacitación, también para asegurar que el personal adquirió los conocimientos requeridos y actúa de acuerdo a lo esperado. Al realizar una evaluación y seguimiento, estamos controlando el proceso de capacitación, que a la vez puede estar realimentando el proceso, mostrándole al personal nuevas necesidades de capacitación o acciones de mejora a emprender.



**Figura 4**  
Proceso de Capacitación de personal. (Fuentes, 2014)

Los pasos a actividades del proceso fueron tomados de (Galeano, 1999). En donde el autor expone el procedimiento para establecer programas de capacitación y por lo cual se adaptó la Figura 4, Una representación del proceso que comprende la capacitación de personal.

## **PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL**

Uno de los pasos importantes en los procesos de capacitación es el diseño del programa, y entre los programas de capacitación más utilizados por la organización se encuentran:

- Capacitación en el cargo: Se trata de un programa enfocado a la preparación del personal dependiendo el cargo, dependiendo las funciones, perfil que del personal.
- Sistema escolarizado: refiere a aquella concepción pedagógica en la que se propone como una estrategia de enseñanza y aprendizaje a través de la relación presencial entre el alumno con su maestro, en un salón y horario establecido y cumpliendo la aplicación de un programa de capacitación para el desarrollo de aptitudes y destrezas en la labor que se le ha encomendado al empleado. (México)
- Escuela Vestibular: consiste en la creación de escuelas especialmente establecidas dentro de la organización, con el objeto de que aquellos que van a ingresar, pasen primero por un tiempo determinado en esas escuelas vestibulares, y de esta manera logren adiestrarse en los puestos que van a desempeñar. ("Adiestramiento y capacitación" BuenasTareas.com, 2010).
- Demostración y ejemplo: tiene un enfoque práctico, en el que se le enseña al personal con una descripción, logrando que por medio de la observación directa aprenda y en seguida lo aplique. Este pro-

grama va principalmente dirigido al personal operativo.

- Programas de aprendizaje: Planes permanentes en los que se pretende mantener implementada la capacitación en la organización. Se pueden establecer con una frecuencia anual y luego de este tiempo se vuelven a actualizar.

La ejecución del programa de capacitación, dependerá principalmente de los siguientes factores:

- Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización. La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.
- La calidad del material del entrenamiento presentado. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento.
- La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano y corto plazo y no como un gasto superficial.
- La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores, los cuales deberán reunir ciertas cualidades personales, tales como facilidad para relaciones humanas, motivación por la

función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

- La calidad de los aprendices. Este aspecto influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa y de los objetivos del entrenamiento.

### **TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Entre las técnicas más comunes según (Galeano, 1999) para realizar la capacitación en la organización, se encuentran:

- Conferencias.
- Seminarios
- Foros
- Mesas redondas
- Simposios
- Panel
- Instrucción programada.

¿Porque creer en la capacitación?

De acuerdo a lo expresado por Dora Espitia en su trabajo de especialización en gerencia de recursos humano, entre las razones que destaca sobre ¿por qué creer en la capacitación? están:

- La capacitación está fundamentada en que “tanto la educación como el aprendizaje continuo se deben mantener para lograr el desarrollo integral del ser humano” y en ese caso el entrenamiento o capacitación es la herramienta que se utiliza para alcanzar dicho objetivo (Castiblanco, 2000).
- Se dice que la eficacia del personal depende del grado de capacitación y

motivación. Entre mayor grado de capacitación y mayor grado de motivación, mayor serán los resultados en productividad laboral por parte del personal. (Castiblanco, 2000).

- También se expone que para que la capacitación sea reconocida como una parte importante de la organización se deben eliminar ciertos paradigmas o errores: “Suponer que él tiene experiencia y por tanto no debe ser entrenado. En una ocasión se entrenaron y no funciono. No se puede pagar porque no hay dinero. No hay tiempo porque el personal está ocupado. Entre otros errores. (Castiblanco, 2000).
- Según lo planteado por Dora Espitia Se dice que el personal que tiene un bajo nivel de capacitación manda a los clientes directo a la competencia, al estar produciendo con muchos desperdicios. (Castiblanco, 2000).

### **LA CAPACITACIÓN APLICADA EN LAS ORGANIZACIONES**

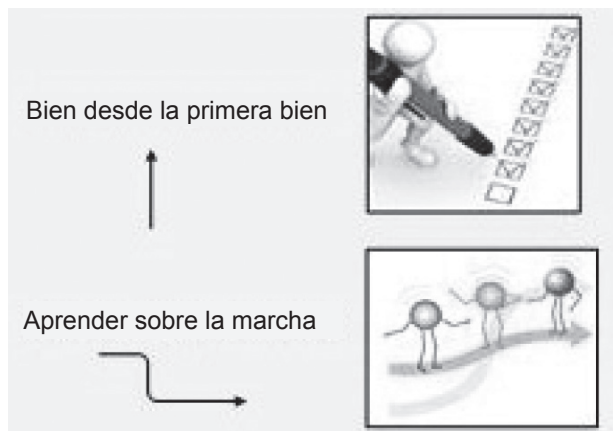
Las capacitaciones requieren inversión, cuestan dinero y tiempo, pero son una herramienta que facilita y aporta a la eficiencia y eficacia de la organización. (Se considerar como un inversión y genera y retribuye a la organización). Aunque no es una afirmación del todo compartida como es el caso de la gran mayoría de empresas de gran Bretaña, las cuales se niegan a invertir en la capacitación de sus empleados, debido a que cuentan con un paradigma; consideran que es una pérdida de tiempo, puesto que la capacitación no demuestra un beneficio financiero y esta inversión se podría perder cuando el empleado se vaya para otra compañía, la capacitación va de la mano con los cambios de la organización laboral, nuevas tecnologías y empresas progresistas; y por ello, medir os resultados de la



capacitación se relaciona con las mejoras en el proceso total.

Como organización, debemos garantizar y darle las pautas al personal sobre su labor y la realización de esta, el no hacerlo puede ocasionarnos reproceso y perdidas en dinero, tiempo, efectividad, perdidas de clientes, puede afectar nuestra competitividad. Una forma de asegurarse de que el personal va a cumplir con su labor de la forma debida o estándar es realizando la capacitación de su operación. Es decir la preparación teórica que requiera para llenar su puesto con toda eficiencia, y a continuación se mencionan algunos ejemplos organizacionales:

Entre los casos más destacados, esta Michelin, una reconocida empresa de llantas que ofrece un buen ejemplo de capacitación, pues la organización considera que esta debe ir dirigida al logro de la calidad, dando como resultado el desarrollo de personal, llevándolo al mejoramiento de su desempeño.



**Figura 5**

Filosofía de capacitación Michelin. (Fuentes, 2014)

La filosofía de Michelin para ejecutar la capacitación se basa en dos ideas fundamentales, la primera consiste en Realizar las actividades y ejecutar los procesos bien desde la primera vez; (Cowling, 1997) para ello se identifican las necesidades de la capacitación, se planean,

ejecutan y evalúan, todo el personal cuando inicia por primera vez a una nuevas operación debe ser capacitado y evaluado, de esta manera se garantiza que su actividad va a estar bien desde el comienzo y por ende continuara de esa manera. Y la segunda consiste en disminuir el hecho de aprender sobre la marcha, esta idea lleva consigo resultados no muy satisfactorios como reproceso.

## CONCLUSIONES

- La capacitación del personal un proceso importante para el desarrollo del mismo, involucra y compete a todo el personal de la organización, dependiendo las necesidades individuales o colectivas que el recurso humano requiera.
- El proceso de capacitación de personal en la organización contribuye a la mejora de la eficiencia de la labor correspondiente al puesto de trabajo.
- La capacitación es un proceso que debe ser planeado con anticipación; se deben tener en cuenta las necesidades que demanda el puesto o cargo para garantizar que la eficiencia de las actividades y para ello es fundamental la realización de un programa de capacitación.
- Todas las capacitaciones requieren de inversión, es por ello que se deben tener en cuenta las necesidades que conllevan a realizar; esto con el fin de obtener ganancias representativas para la empresa.
- El personal que realiza una capacitación debe ser idóneo para enseñar la labor, adicionalmente se deben tener en cuenta las competencias que demanda el cargo.
- En el proceso de capacitación, es importante realizar una investigación de las necesidades del cargo, puesto o labor, diseñar un programa de mantenimiento,

elaborar un manual que sirva de guía para su ejecución, la preparación del personal, realizar la capacitación, aplicarlos conocimientos en la práctica y al final se debe hacer una evaluación y control.

- Existen diversos medios, recursos y materiales para realizar la capacitación, es importante analizarlos para seleccionar el adecuado y garantizar el éxito de la misma.

---

## BIBLIOGRAFÍA

“Adiestramiento y capacitacion”. BuenasTareas.com. (2010). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Adiestramiento-y-Capacitacion/1143334.html>

Castiblanco, D. E. (2000). *¿Porque creer en la capacitación?* Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Cowling, A. (1997). *La administración de personal y las relaciones industriales*.

Fuentes, C. A. (11 de 06 de 2014). *Proceso de GRH*. Bogotá, Colombia.

Galeano, J. A. (1999). *Administración de personal de la facultad de ciencias administrativas*. Bogotá.

México, G. d. (s.f.). *Edoméxico*. Recuperado el 07 de 06 de 2014, de <http://www.edomexico.gob.mx/opcionesdeeducacion/glosario.htm>

Rodríguez, A. (Octubre de 2009). oocities. Recuperado el 06 de 06 de 2014, de <http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm>

Sikula, A. F. (1979). *Administración de personal*. reprint.

William B. Werther, Jr. Ph.D. Keith Davis, Ph. D. (s.f.). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición.