



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Detección de necesidades de capacitación de los trabajadores del H. Ayuntamiento de Tecoman, Colima

M.A. PORFIRIO RODRÍGUEZ ESPINOSA¹
TOBÍAS ÁLVAREZ LUNA²
HUGO MARTÍN MORENO ZACARÍAS³

Resumen

La presente investigación analiza la problemática de la falta de capacitación al personal sindicalizado del H. Ayuntamiento de Tecomán, Colima. Dicho personal constituye la columna vertebral en la prestación de servicios que brindan a la sociedad. La investigación se realizó durante los meses de mayo y junio de 2009, para conocer las causas que dan origen a la falta de capacitación en esa entidad. La hipótesis inicial fue que “A mayor capacitación, mayor será la productividad en los empleados sindicalizados del H. Ayuntamiento de Tecomán; Colima”. El análisis fue aplicado a empleados de las diferentes áreas del H. Ayuntamiento y el resultado obtenido se presenta por medio de tablas y gráficas estadísticas. El resultado de la presente ayudará a la adaptación al cambio del personal en la organización ya que se realiza con la finalidad de que los altos directivos determinen qué es lo que los empleados necesitan para realizar su trabajo de manera productiva.

Palabras clave: Capacitación, detección de necesidades, adaptación al cambio, habilidades.

Abstract

The present research analyzes the problematic about on training for union people, form Tecomán, Colima, México, this personal has to main structure of service functions to people service. This research begun in 2009, from march to June. We establish what are the causes to has not to training on people municipality employs. The first hypothesis has: to high training has to high mayor productivity over union persons. This analysis has applied to different areas form town council, the research obtain has presented using statistical tables and graphs. That result help to mayor adaptation of personal change over organizations, because this research has to finality to high directives knows what is it, to make for a most high productive personals.

Keywords: training, needs detection, adaptation for change, skills.

¹ Profesor de la Universidad de Colima Campus Tecomán

² Profesor de la Universidad de Colima Campus Tecomán

³ Profesor de la Universidad de Colima Campus Tecomán

Introducción

Dentro del desarrollo y la productividad del Ayuntamiento de Tecomán, Colima., es importante el manejo de los recursos humanos de una manera ordenada, armónica y generalizada.

Uno de los instrumentos para incrementar la productividad del capital humano es la capacitación, consiste en impartir conocimientos, habilidades y actitudes requeridas que en su momento conducirán a los cambios en la conducta para el desempeño efectivo del trabajo.

La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la organización.

Además de la capacitación las personas tienen necesidades múltiples, no es solamente el ingreso económico que se busca al realizar un trabajo determinado, sino desarrollarse integralmente.

Para los empleados es importante el análisis de los valores, principios, formas de pensar, actuar y sentir, con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretenden alcanzar.

Antecedentes de la capacitación

A través de la capacitación, 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.

El fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años a. C., Con el surgimiento de la era industrial,

aparecen innumerables escuelas industriales cuya meta era lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En México, en la época colonial se conoce el sistema de aprendices, quienes, bajo la guía y supervisión de un maestro, tenían la oportunidad de aprender un oficio, recibiendo como única paga comida y alojamiento.

Fue a partir de 1940, cuando en México se comenzó a entender que la labor de entrenamiento debía ser organizada y sistematizada. Las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación hasta hace 12 o 15 años aproximadamente.

El sistema de aprendices tuvo una larga vigencia histórica, ya que con el progreso industrial dejó de satisfacer los requerimientos de recursos humanos.

“Entre 1920 y 1960, la capacitación en México se llevó a cabo en el lugar de trabajo, con lo cual aumentó la productividad de las empresas, se preparó a millares de trabajadores, se elevó su valor productivo y el nivel de vida.

Entre 1960 y 1980, la capacitación en México perdió de vista su propósito y centró su atención en temas relacionados con disciplinas tecnológicas utilizadas en las empresas.

Con la promulgación de la Ley Federal del Trabajo de 1970, se obligó a las empresas a constituir comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento (patrón y trabajadores), obligando a las empresas a cumplir con este ordenamiento.

Actualmente, las organizaciones que han adoptado el entrenamiento como un proceso de cambio, están obteniendo altos beneficios de esta estrategia y redescubriendo que la finalidad de la capacitación no es que la gente sepa más, sino que, en última instancia, olvide parte de lo que sabe pero use algo más de lo que sabe, aunque no usa. (Pinto Roberto, 2000)

Descripcion del H. Ayuntamiento de Tecomán

La presente investigación se realizó en el municipio de Tecomán, Colima, se ubica a 45 kilómetros de la capital del estado y se encuentra a una altitud de 10 metros sobre el nivel del mar, con una población aproximada en el año 2009 de 117,996 habitantes.

Aspectos legales

La capacitación es una parte importante para el desarrollo profesional de todo trabajador, ya que constituye una herramienta para el trabajador y tiene su sustento legal en el artículo 153 la Ley Federal del Trabajo, a continuación se hace un análisis:

Artículo 153 A. Proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores.

Artículo 153 B. La capacitación o adiestramiento se proporcione dentro de la misma empresa.

Artículo 153.C. Autorización a las instituciones para impartir capacitación o adiestramiento.

Artículo 153 D. Los cursos son variados de acuerdo al establecimiento o empresa.

Artículo 153 E. La capacitación deberá impartirse durante las horas de su jornada de trabajo.

Artículo 153 F. “La capacitación y adiestramiento deberá tener por objeto: a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos, b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante, c) prevenir riesgos de trabajo y d) mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153 G. Capacitación a empleados de nuevo ingreso.

Artículo 153 H. “Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación.

III. Presentar los exámenes de evaluación que sean requeridos.

Artículo 153 I. Constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 J. Funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 K. Constitución de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.

Artículo 153 L. Designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153 M. Obligación en contratos colectivos de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

Artículo 153 N. Plazos para la aprobación de planes y programas de capacitación.

Artículo 153 O. De los casos en que no rija contrato colectivo de trabajo.

Artículo 153 P. De los requisitos para las personas o instituciones para impartir capacitación o adiestramiento.

Artículo 153 Q. Requisitos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.

Artículo 153 R. Plazos para la presentación de planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153 S. Sanciones por incumpliendo en la presentación de planes y programas.

Artículo 153 T. Expedición de constancias y su registro.

Artículo 153 U. Negativa de un trabajador a recibir capacitación por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto.

Artículo 153 V. Expedición de la constancia de habilidades laborales expedida por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Artículo 153 W. Las constancias que expida el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con carácter Terminal, deberán ser inscritos (Art. 539 Frac. IV de la LFT).

Artículo 153 X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento. Es importante ya que implica libertad de actuar a los patrones y trabajadores, de discutir y tener conversación sobre lo tratado en este capítulo”.

Capacitación

“La capacitación es una técnica de formación que se le brinda a una persona en donde éste puede desarrollar sus conocimientos y habilidades de manera más eficaz. (Siliceo Alfonso. 2000).

“Consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador (Siliceo Alfonso. 2000).

Capacitación conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro de los trabajadores, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes

Capacitación consiste en proporcionar a los empleados, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo, por lo tanto, podría mostrar a un operador de máquina cómo

funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

Objetivos de la capacitación

La capacitación está dirigida a satisfacer alguno de los siguientes objetivos:

1. Prevención de la obsolescencia. Mantener actualizados a los trabajadores en sus campos laborales. Debe prestarse atención sobre los cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a estas nuevas oportunidades ya que:

"La obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible. El no estar actualizados es tanto dañino como permanecer en absoluta ignorancia. (Siliceo Alfonso 2000).

2. Productividad. Orientada a incrementar el rendimiento en el desempeño de las labores habituales.

La productividad es una medida de eficiencia económica que resulta de la capacidad para utilizar y combinar inteligentemente los recursos disponibles". (Dale Besterfield, 1995)

3. Mejoría de la calidad. Contribuye a elevar la calidad de la producción o los servicios. Sí bien es cierto que la calidad es estudiada con la institución, también es cierto que el recurso humano es quién la lleva a cabo y no deberá ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino más bien como una tarea que todos deben compartir.

"Es un sistema de conocimiento profundo". Dicho sistema incluiría la apreciación de lo que es un sistema, del conocimiento de la teoría de la modificación y del conocimiento de la psicología. (Deming Eduard. 1999)

4. Salud y seguridad. La capacitación adecuada ayuda a prevenir accidentes laborales.

5. Prestaciones indirectas. Las oportunidades educacionales son valoradas por el personal y consideradas por el más calificado. Los empleados esperan que los programas de educación sean pagados por la empresa.

6. Desarrollo Personal. Los programas de capacitación dan a los participantes nuevos conocimientos y habilidades, mayor sensación de competencia y conciencia de un mayor desarrollo personal (Chiavento Adalberto 1991)

Desarrollo Personal "una experiencia individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de si mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano". (Brito Challa 1992).

Beneficios de la capacitación

Mediante el desarrollo de las actitudes positivas se reduce la dependencia respecto al mercado laboral externo; y proporciona las siguientes ventajas:

- “1. Mayor capacidad para promociones internas.
2. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
3. Mejora el conocimiento del puesto de trabajo a todos los niveles.
4. Conduce a mayor rentabilidad y disminución de los costos.
5. Eleva la moral del colectivo de trabajo.
6. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
7. Mejora la relación jefes-colaboradores.
8. Contribuye a la formación de líderes y gerentes.
9. Mejora la comunicación entre individuos y grupos.
10. Hace viable las políticas de la organización.
11. Alienta la cohesión de grupos.
12. Promueve el intercambio horizontal entre los empleados.
13. Promueve una mejor atmósfera para el mejoramiento del desempeño laboral.
14. Convierte a la organización en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Técnicas de capacitación

Las técnicas de capacitación son formas específicas de organización de los participantes empleados por los instructores. Comúnmente contemplan un grupo de personas, que se

encuentran juntas y realizan actividades de aprendizaje similares; son de corta duración y se combinan con otras técnicas en lapsos relativamente breves. (Mendoza Alejandro)

Las más utilizadas son:

Capacitación en el puesto (CEP). Contempla la capacitación mediante el desempeño real. Generalmente se le asigna al nuevo empleado un trabajador experimentado o superiores que se encargan de la capacitación.

2.- Rotación de personal. Un empleado pasa de un puesto a otro a intervalos planeados. Útil tanto para empleados como superiores y gerentes que tienen ocasión de conocer problemas reales y la actuación de los monitores. (Weather William y Keith Davis 2001)

Capacitación por instrucción del puesto (cip). Requiere un listado de todos los pasos necesarios para el desempeño del puesto. Se identifican los puntos clave y se señala qué hay que hacer y por qué. (Decenso David 2001)

3.- Conferencias. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas. Apoyarse en materiales impresos como guías, manuales y audiovisuales contribuye positivamente al logro de los objetivos. (Siliceo Alfonso 2000)

4.- Aprendizaje programado. Presenta preguntas que la persona responde para posteriormente autoevaluarse inmediatamente sobre las respuestas. Este método ha alcanzado gran difusión en la actualidad gracias a la ayuda que presentan los formatos digitales de información. (Siliceo Alfonso 2000).

5.- Educación a distancia. El material educativo es suministrado a los educandos y puede o no contemplar encuentros y evaluaciones periódicos. En su versión más moderna, se dispone de materiales multimedia, acceso a tutores, grupos de discusión, y otros de recursos propios de las nuevas tecnologías digitales. (Mendoza Alejandro 1994)

Planteamiento del problema

Debido a la necesidad de capacitación de los trabajadores, su actualización, y el aprendizaje de habilidades múltiples que les permitan tomar decisiones dentro de los procesos productivos, y fomentar el crecimiento del capital intelectual, para fortalecer sus índices de productividad y competitividad, surge el siguiente planteamiento:

“Detección de necesidades de capacitación de los trabajadores del h. Ayuntamiento de Tecomán.”

Es necesario establecer qué se pretende con este trabajo, es decir, cuáles son los objetivos y cómo deben expresarse para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y ser susceptibles de alcanzar.

“Un objetivo es el logro deseado a un resultado esperado, es una meta expresada en una dimensión específica”. (P. Raian Anthony 1993).

“Son metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan direcciones a los esfuerzos del administrador”. (Ferry & Franklin. 1985)

“Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acerca los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta. (Alcaraz Rafael 1997)

Objetivo general:

-Investigar y detectar las necesidades de capacitación de los trabajadores del H. Ayuntamiento de Tecomán, Colima.

Objetivos específicos:

-Conocer y detectar qué necesidades tienen los trabajadores sindicalizados y la importancia de la capacitación para la mejora de sus actividades laborales.

-Conocer y cuantificar si se han realizado detecciones de necesidades de capacitación en el H. Ayuntamiento.

-Conocer y cuantificar sobre si se ha utilizado la capacitación anteriormente en los empleados sindicalizados.

Hipótesis

Una hipótesis es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trata de comprobar a través de los antecedentes que se recopilen sobre el problema previamente planeado. (Munich Lourdes & Ángeles Ernesto) Con este fundamento se plantea la siguiente hipótesis.

“A mayor capacitación, mayor será la productividad de los empleados sindicalizados del H. Ayuntamiento de Tecomán, Colima”

Justificación

“Por justificación se entiende la realización de un estudio con argumentos convincentes, para lo cual requiere apoyarse en elementos teóricos, empíricos e históricos pertinentes y en las necesidades institucionales y sociales”. (Rojas Raúl 2000)

¿Por qué se quiere trabajar en este tema?

En la justificación tiene que exponerse en forma clara y precisa, el por qué y para qué se lleva a cabo el estudio.

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.

Con esta investigación se obtendrán datos de interés para saber si los trabajadores de la institución necesitan capacitación, ya que para ellos, debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal, profesional en beneficio de la institución.

Metodología

Para la realización de este trabajo se utilizó el de tipo exploratoria, y se llevó al cabo durante los meses de mayo y junio de 2009. Está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un mínimo de costo y tiempo. Se incluyen fuentes secundarias de información, observación, entrevistas, cuestionarios y en documentos. Una vez que el problema se ha definido, la investigación exploratoria puede ser útil para la identificación de cursos alternativos de acción.

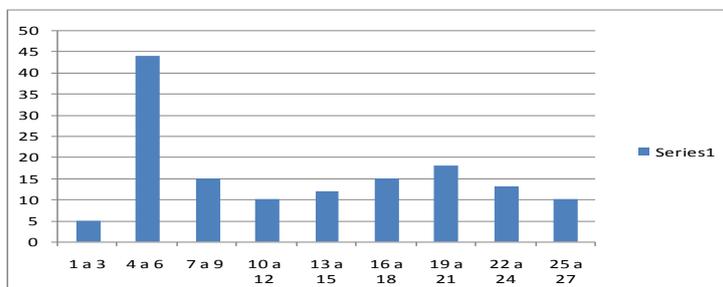
El diseño de la investigación fue transversal, debido a que cubren diferentes áreas que constituyen los diferentes departamentos administrativos del H. Ayuntamiento de Tecomán.

El instrumento de investigación primaria fue la aplicación de una encuesta para evaluar las necesidades generales de los trabajadores sindicalizados de H. Ayuntamiento. La información secundaria consistió en libros, artículos de investigación, tesis, etc.

Se recopiló la información a través de 143 encuestas de un total de 425 trabajadores sindicalizados, por lo que representa el 33.6% del tamaño de la muestra, mismas que se aplicaron en una reunión sindical.

Resultados

Tiempo trabajando en el H. Ayuntamiento

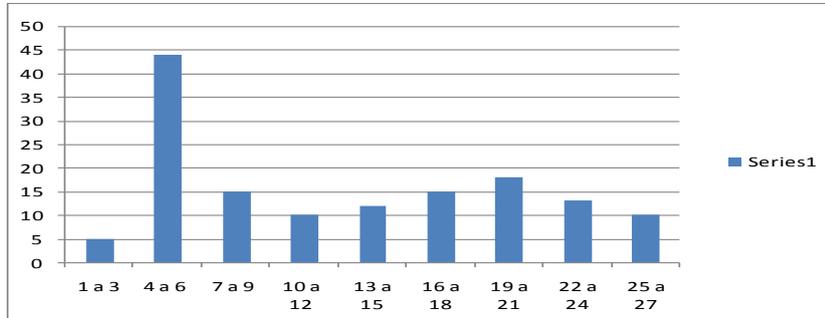


Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la presente investigación, por medio de encuestas, se conoció que la mayoría de personas que trabajan en el H. Ayuntamiento de Tecomán son jóvenes, ya

que tienen entre 4 y 6 años de antigüedad, y les preceden personas con una antigüedad entre 19 y 21 años. Esto indica que en pocos años habrá demasiado personal jubilado.

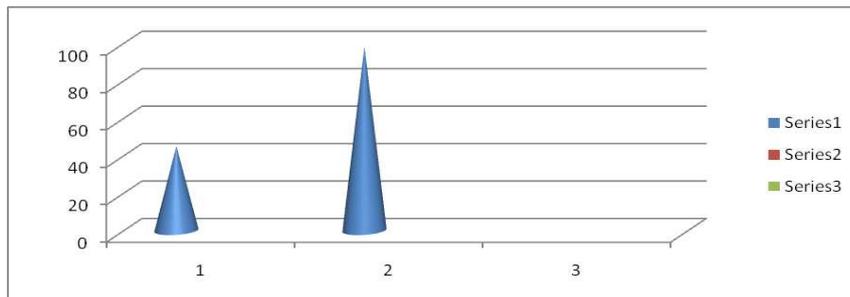
Tiempo promedio de antigüedad en el puesto



Fuente: Elaboración propia.

El tiempo promedio de antigüedad en el puesto es entre 4 a 6 años y los demás llevan un tiempo casi igual, excepto los de 19 y 21 años, que son las personas con menos porcentaje. Esto nos indica que la mayoría están en un puesto estable y no hay rotación.

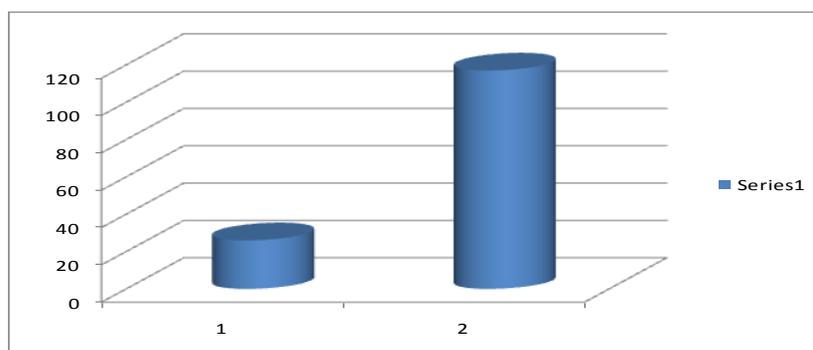
Importancia de la capacitación



Fuente: Elaboración propia

Además, más del 50% de los trabajadores encuestados consideran que la capacitación es importante, ya que les permite obtener mayores conocimientos que les permitan desempeñar su trabajo con mayor calidad, rapidez y eficacia.

Trabajadores que no han recibido capacitación

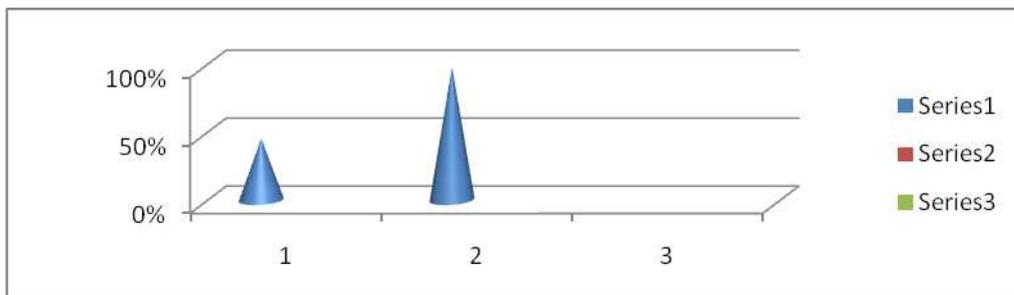


Fuente: Elaboración propia

El 82% de las personas comentan que no han recibido capacitación en los últimos dos años. Por lo tanto, se puede decir que el 12.3% de las personas que respondieron que si han recibido, sean de algún puesto diferente al de la mayoría de los encuestados y la capacitación estaba destinada para ciertos trabajadores. Los trabajadores que contestaron que sí han recibido capacitación, la mayoría son del área de obras públicas por el tipo de curso que recibieron que es mantenimiento.

Cabe mencionar que la mayoría de los trabajadores no contestaron el motivo por qué no han recibido capacitación, y los que contestaron describen que en caso de haberla recibido, el sentimiento que en ellos causaría sería de satisfacción, ya que reciben un conocimiento para el desempeño satisfactorio en el puesto.

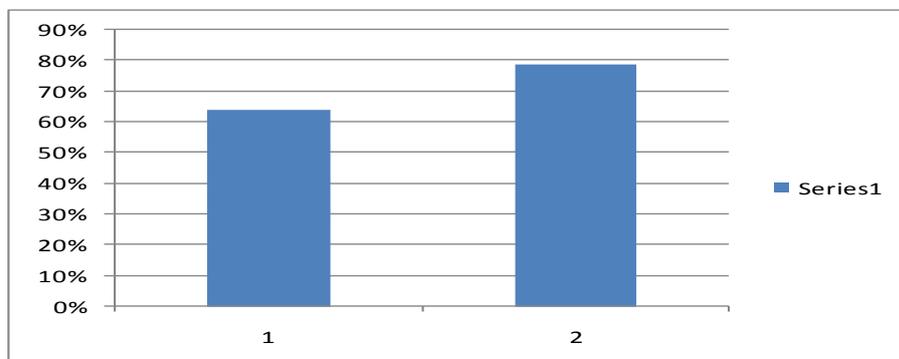
Sin capacitación pueden desempeñar el puesto



Fuente: Elaboración propia.

El 45% de los trabajadores consideran que con los conocimientos que tienen, sin capacitación alguna se sienten seguros para desempeñar bien su trabajo, el 31.5% dicen que prefieren estar más capacitados para desempeñarse mejor en su trabajo.

Trabajadores que han recibido cursos



Fuente: Elaboración propia.

Además, se comprobó que las personas que están entre 4 a 18 años de antigüedad en el puesto, manifiestan tener mayor cantidad de cursos de capacitación, mientras que en los extremos son pocos, esto indica que en las administraciones de hace 25 a 30 años casi no había capacitación ni en la actualidad.

Por último, es de suma importancia la capacitación del personal del H. Ayuntamiento de Tecomán, Colima, los resultados se reflejarán en una mejor atención a la sociedad.

Conclusiones

Dentro del personal sindicalizado del H. Ayuntamiento de Tecomán, Colima, el promedio más alto de antigüedad en el trabajo es de 19 a 21 años; por lo tanto, necesitan mayor capacitación por los constantes avances tecnológicos para incrementar sus conocimientos y las actitudes necesarias para desempeñarse en forma adecuada en su trabajo.

Por otra parte, en el H. Ayuntamiento la rotación de personal sindicalizado se da a través de las jubilaciones; es decir cuando un empleado llega al término de su vida laboral se incorpora un empleado nuevo al puesto vacante; y es en ese momento cuando es imprescindible la capacitación.

La capacitación no debe verse como un gasto de la organización, sino como un beneficio a corto plazo, ya que es una fórmula que responde a las necesidades de la empresa para desarrollar sus recursos y mejorar la calidad en ámbito laboral.

Por otro lado, el objetivo del H. Ayuntamiento consiste en servir a la sociedad de su municipio, y para ello, toda la organización se debe preguntar ¿Qué necesito para servir mejor a mi municipio? Y una manera de mejorar los servicios es la capacitación; sin embargo en la investigación resultó que más del 50% de los trabajadores encuestados consideran que la capacitación es importante, ya que obtienen nuevos conocimientos que les permitan desempeñar su trabajo con una mayor calidad, rapidez y eficacia.

Así mismo, el 82% de las personas encuestadas manifiestan que no han recibido capacitación durante el presente año, y solo una pequeña proporción de empleados la han recibido, considerando la opinión de los empleados encuestados, manifiestan que sí les interesa capacitarse, ya que solo los empleados de obras públicas reciben más capacitación en las últimas fechas.

Se concluye, que esta organización no ha capacitado a sus empleados sindicalizados ya que el 82% asegura no haber recibido ningún tipo de capacitación y el 45% de los trabajadores consideran que con los conocimientos que tienen se sienten capaces de desempeñar bien su trabajo, el 31.5% dice que prefieren estar más capacitados.

Recomendaciones

- 1) Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre empleados, sindicato y el H. Ayuntamiento.
- 2) Por parte de las autoridades, es necesario establecer campañas de concientización de los diversos temas que pueden ayudar al desempeño del Ayuntamiento.
- 3) Realizar un modelo para la implementación de la capacitación en los diferentes departamentos.
- 4) Realizar actividades de vinculación Sindicato-Ayuntamiento, para detectar las necesidades de capacitación de cada departamento y de cada empleado.
- 5) Realizar una evaluación cada cierto periodo para saber qué necesitan los empleados sobre capacitación.
- 6) Realizar cursos de mejorara de conocimientos de tareas, procesos, funciones en todos los departamentos.
- 7) Promover el desarrollo profesional y personal de los empleados.
- 8) Ayudar al personal a identificarse con los objetivos organizacionales.
- 9) Promover a través de la capacitación mejoras en los resultados aumentando su valor.
- 10) Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- 11) Mejorar el clima y aumentar la satisfacción del personal.
- 12) Proporcionar información respecto a las necesidades futuras del Ayuntamiento.

Referencias

Alcaraz Rodríguez, R. (1997). *Emprendedor de éxito*. 2da Edición, Editorial MC Graw Hill, México

Arias Galicia, F. y Heredia Espinoza, V. (2001). *Administración del capital humano*.

Brito Challa, (1992). Pág. 112

Chiavenato, I (2001). *Administración de recursos humanos*. México: MC Graw Hill.

De La Cerda, J y Núñez De La Peña, F. (1996). *Administración en Desarrollo*. México 3ra Edición, Editorial Trillas.

Ferry & Franklin. (1985). *Desarrollo Personal*. Ed.Mc Graw Hilll.

Mendoza Núñez, A. (2000). *Capacitación para la Calidad y la Productividad*. México 3ra Edición, Editorial Diana.

Munich, L. & Ángeles, E. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México 2da Edición Editorial Trillas.

Pinto Villatoro, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial: cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Rojas S., R. (2000). *Formación de investigadores*. Ed. Plaza y Valdez Editores.

Siliceo Aguilar, A. (2000). *Capacitación y Desarrollo de personal*. 2da Edición. México: Editorial Limusa.

Siliceo Aguilar, A. (2000). *Liderazgo para la Productividad en México*. 2da Edición. México: Ed. Limusa.