

## La capacitación en México 2014-2018

Rodolfo Walter Bermúdez Rendón

### Resumen

La capacitación es una actividad que ha acompañado al hombre a través de su historia, lo vemos en todo tipo de labores, que van desde la caza, la creación y manipulación del fuego, la manera en la que se confeccionan las prendas, las viviendas, la educación, entre otros.

La capacitación se da a través del aprendizaje y busca hacer a las personas aptas, adquirir conocimientos en los aspectos técnicos del trabajo (Ayala, 2004), habilidades y destrezas para desempeñar actividades, funciones o en su caso responsabilidades, es decir, diferentes tareas, ya sean físicas o mentales.

En la actualidad las organizaciones se encuentran en la disyuntiva de apostar por la capacitación, ya que en la mayoría de los casos es considerada como un gasto innecesario y no como una inversión para favorecer al recurso humano y que de esta manera se contribuya al éxito empresarial o, simplemente, se ve como una interferencia a las labores diarias (Sapién, Piñón y Gutiérrez, 2014), sin embargo, en México los empleadores requieren de personal mayor cualificado.

Asimismo, estamos en una época donde los empleados buscan mayores certificaciones y actualizaciones para estar a la altura de las circunstancias que demanda el mercado laboral con todas las implicaciones, especialmente tecnológicas, para existir en un mundo cada vez más complejo.

En nuestro país existe una regulación que obliga a las organizaciones a dar capacitación, sin embargo, es necesario un cambio en la cultura laboral para ver la importancia que tiene el estar cada vez más preparado.

Palabras clave: Capacitación, aprendizaje, competencias.

### Introducción

Mucho se ha hablado de la capacitación en su definición, se han descrito los tipos de capacitación y su importancia, sin embargo, para algunas personas se trata de una pérdida de dinero. Hay gente que, incluso, piensa que es una pérdida de tiempo, toda vez que no ven los resultados esperados o con la inmediatez requerida dentro de la organización. Esto hace que, a lo largo del tiempo, adquiera mala fama y terminan las empresas por no darle mayor importancia, muchas veces esto sucede ya que no le dan a la capacitación el mérito y sobre todo el manejo profesional que esto requiere como el tiempo y la estrategia.

Joaquín Rodríguez (2005) hace referencia a que difícilmente el personal contratado puede realizar el trabajo asignado, incluso los trabajadores con mayor experiencia siempre están aprendiendo cosas nuevas dentro de la organización.

La capacitación va más allá de una simple actividad que busca mejorar las capacidades de los empleados, es una actividad que debe ser planeada de manera puntual y programada de acuerdo a las necesidades reales de la organización, considerando que una necesidad es algo que hace falta o que existe una limitación en alguna parte (Mendoza, 1982). Debe llevar-

se a cabo con base a objetivos bien definidos, incluso puede ser aplicado el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar, para asegurar buenos resultados a través de la evaluación de sus resultados.

Normalmente se aborda el tema de la capacitación desde el punto de vista teórico, por su puesto es de suma importancia, ya que la teoría fija las bases y contextualiza lo que queremos saber mediante una investigación. Además, se han recurrido a fuentes que nos permiten ampliar el conocimiento en lo que a la capacitación en los últimos años en México se requiere. El objetivo de este artículo es conocer cómo se está comportando el mercado laboral en México, desde el punto de vista de las personas que generan fuentes de trabajo y de la fuerza laboral, así como la importancia dada a la capacitación dentro de la cultura laboral.

Se podrán observar los resultados provenientes de encuestas que realizó (durante los últimos cuatro años) la empresa *Hays Recruiting* es experta en temas de reclutamiento profesional. La empresa aplicó encuestas en grupos de empleados y de empleadores, donde se observa, por ambos lados de la moneda, el tema. De igual forma, se observan las tendencias en México en lo que a cualificaciones y competencias se requieren, ya que estas constituyen motivos y rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades (Luna, 2008).

Asimismo, para contrastar esta información se toman como base los resultados más relevantes derivados del artículo denominado “Capacitación en la empresa mexicana: Un estudio de formación en el trabajo”, realizado a finales del año 2014 por un grupo de investigadoras que, si bien es cierto, fue realizado a una muestra de diecisiete empresas medianas del sector industrial de la ciudad de Chihuahua, nos ser-

virán como referencia para el siguiente análisis. Por otro lado, se hace un breve recuento de la legislación en México que promueve y obliga a los empleadores a llevar a cabo la importante tarea de realizar la capacitación del personal.

### Marco Teórico

El aprendizaje y la capacitación han sido de vital importancia para la humanidad, ya que han jugado un papel importante en el proceso evolutivo del hombre y más aún de su supervivencia, para ello basta con remontarnos al pasado. Mora (2010) menciona que el ser humano comenzó a dominar el fuego con la aparición del *Homo sapiens* en los años 50,000 – 10,000 a.C., donde se destaca el uso de la cocción de los alimentos, actividad que ha pasado de generación en generación, siendo la capacitación una pieza fundamental en la transmisión de este conocimiento.

Rodríguez (2005) señala que la capacitación se da como una fase intermedia entre la sociedad agrícola tradicional a la industrial, asimismo se dice que en las antiguas civilizaciones se realizaba para mantener el nivel de habilidad y destreza en los artesanos. Si bien el aprendizaje y la capacitación han venido acompañando al hombre en su historia, esta también ha evolucionado en diferentes formas y aspectos de nuestras vidas, siendo una de ellas la parte laboral. Ivancevich (2004) menciona que el aprendizaje debe reforzarse y según los psicólogos conductistas han demostrado que la gente aprende mejor si se refuerza de inmediato el comportamiento adecuado.

Actualmente la Real Academia Española (RAE) define a la capacitación como la acción y efecto de capacitar, de la misma manera capacitar es definida como hacer a alguien apto o habilitarlo para algo. De igual forma, el aprendizaje es precisado como la acción y efecto de aprender algún arte, oficio u otra cosa.

Para las organizaciones la capacitación no debe de ser un tema de moda, sino un tema de crecimiento y planeación bien estructurado y sistemático (Ayala, 2004), ya que es una inversión a mediano y largo plazo donde el recurso humano tiende a ser uno de los factores más importantes. Se busca que los empleados mejoren sus aptitudes (Rodríguez, 2005), así como sus actitudes, que incrementen sus conocimientos y desarrollen sus habilidades, con el fin de ser más productivos. Siliceo (2004) afirma que la capacitación tiene que estar basada en las necesidades reales de la organización y dirigidas al incremento de los conocimientos, así como a la mejora de las habilidades y actitudes de los colaboradores.

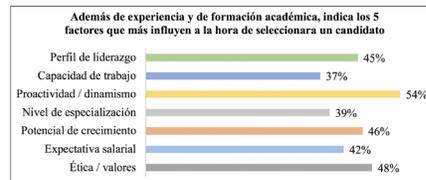
La firma internacional de consultoría y reclutamiento Hays México, realizó (en 2015) una encuesta laboral donde analiza el mercado de trabajo de nuestro país (Hays recruiting..., 2015), en ella se vislumbran las nuevas tendencias y perspectivas del comportamiento del empleo y los retos que enfrentan los empleadores y empleados. De los resultados obtenidos se destaca que las organizaciones apuestan por elevar su oferta económica para los empleados más capaces, sin embargo, el 69% de los empleadores encuestados considera que hacen falta profesionales cualificados (véase Gráfica 1).



Gráfica 1. Reporte laboral México 2015. ¿Qué opinan los empleadores?

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

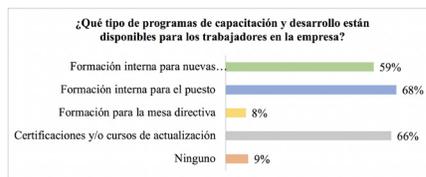
Asimismo y como parte complementaria, se identificaron las características más importantes que influyeron al empleador a la hora de seleccionar a los candidatos a ocupar un puesto de trabajo, dentro de los cuales destacaron la proactividad y dinamismo, seguido por competencias básicas como la ética y los valores, aún por encima del liderazgo, siendo estos las causas principales de atracción y retención de personal cualificado (véase Gráfica 2).



Gráfica 2. Reporte laboral México 2015, Factores que influyen a la hora de seleccionar a un candidato.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

Por otro lado, se destacan los programas para la formación interna de los puestos, como el principal objetivo de la capacitación, seguido de las certificaciones y cursos de actualización (véase Gráfica 3).



Gráfica 3. Reporte laboral México 2015. Tipos de programas de capacitación y desarrollo disponibles para los trabajadores.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

“Las organizaciones están apostando por elevar su oferta económica con aquellos empleados más capaces, en lugar de tomar acciones para transformar sus empresas en impulsores de talento” (Hays recruiting..., 2015). Sin embargo, los intereses y el dinamismo de la clase trabajadora cada vez buscan progresar y de-

sarrollarse en sus diferentes ámbitos, siendo la capacitación una forma de alcanzar sus propósitos, aún por encima de un mayor salario (véase Gráfica 4.).



Gráfica 4. Reporte laboral México 2015, Factores para decidir cambiar de trabajo.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2015.

Hays recruiting experts worldwide (2016) expone la realidad del mercado laboral en nuestro país, donde se destaca un incremento del 80% en la intención de las empresas por contratar personal, sin embargo, también se incrementa en un 83% la preferencia por contratar personas con un rango de edad de 20 a 30 años. Asimismo, el 90% de los empleados encuestados considera cambiarse de empleo y un 95% de ellos piensa estar calificado para desempeñar su puesto de trabajo (véase Gráfica 5).

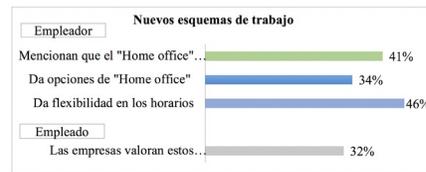


Gráfica 5. Reporte laboral México 2016, Realidad del mercado laboral.

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2016.

Hays Recruiting Experts Worldwide (2018) menciona la creación de nuevos esquemas de trabajo, mismo que es denominado como salario emocional, donde las prestaciones y ciertos beneficios como: La flexibilidad de horarios, seguro de gastos médicos mayores, vacaciones adicionales, vales de despensa y automóvil cor-

porativo, *et sequens*, han influido como factores primordiales para interesar y conservar al talento laboral, incluso por encima del salario, ya que las empresas cada vez se enfocan en un mercado laboral más joven (véase Gráfica 6).

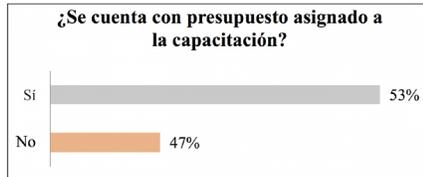


Gráfica 6. Reporte laboral México 2017-2018, Nuevos esquemas de trabajo "Salario emocional"

Fuente: Hays Recruiting Experts Worldwide, 2018.

Por otro lado, investigadoras de la Universidad Autónoma de Chihuahua (Sapién, et al., 2014) desarrollaron un trabajo de investigación enfocado a establecer si el proceso de capacitación y adiestramiento en las organizaciones se da de manera sistemática y si este se realiza en tiempo y en circunstancias adecuadas, para ello se enfocaron en aplicar un instrumento de investigación a 17 empresas medianas del sector industrial de la ciudad de Chihuahua, mismo que se utiliza con referencia para el presente artículo, cuyos resultados más relevantes son los siguientes:

En un primer término se investigó si las empresas cuentan con un presupuesto asignado a la capacitación; esto debido a que la mayoría de las actividades que se realizan en una organización generan el uso de recursos económicos. Es una pregunta indirecta que nos permite identificar el grado de importancia que la empresa le da al tema de la capacitación a sus empleados, lo que se pudo observar es que solo la mitad de las empresas cuentan con recursos previamente presupuestados para capacitar a sus colaboradores (véase Gráfica 7).



Gráfica 7. Presupuesto asignado a la capacitación.  
Fuente: Sapién, et al., 2012.

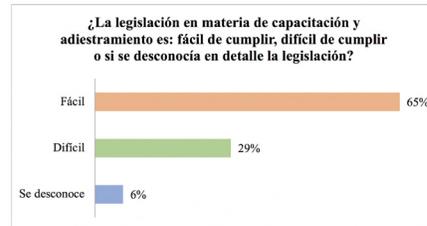
En cada empresa deben constituirse las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, las cuáles vigilarán y supervisarán las acciones en materia de capacitación (Reza, 1995). La implementación de estas comisiones es un ordenamiento legal que prevé la Ley Federal del Trabajo en nuestro país para empresas con más de 50 trabajadores, a efecto de salvaguardar ciertos derechos particulares y verificar el cumplimiento de algunas obligaciones con respecto al tema que estamos abordando.

Mendoza (1982) considera que el adiestramiento está destinado a los trabajadores no calificados que realizan exclusivamente labores manuales; así como la capacitación es realizada para trabajadores calificados, técnicos y supervisores que impliquen conocimientos especiales. Para ello se planteó la siguiente pregunta: ¿Existe en la empresa una comisión mixta de capacitación y adiestramiento legalmente constituida y registrada ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social? Se puede apreciar que el resultado es desalentador con un 76.5% de las empresas que no cuentan con la conformación de este tipo de comisiones (véase Gráfica 8). Este resultado contrasta con uno de los factores que medidos por *Hays Recruiting...* en 2015, donde el 69% de los empleadores piensa que hacen falta profesionales capacitados (véase Gráfica 1). Lo que hace suponer que la gente que desean contratar ya debe de estar capacitado.



Gráfica 8. Existencia de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.  
Fuente: Sapién, et al., 2012.

Uno de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones es al cumplimiento de la legislación, misma que se materializa con la elaboración de trámites y llenado de formatos por lo que se hace las siguientes preguntas: La legislación en materia de capacitación y adiestramiento: ¿Es fácil o difícil de cumplir?, además, ¿desconocía en detalle la legislación? Los resultados arrojaron que el 65% de los encuestados consideran que los tramites eran fáciles (véase Gráfica 9). Este resultado confirma lo dicho por *Hays Recruiting...* (2015) donde se determinó que el 4% de los empleadores piensan que la legislación laboral es rígida (véase Gráfica 1).



Gráfica 9. Existencia de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.  
Fuente: Sapién, et al., 2012.

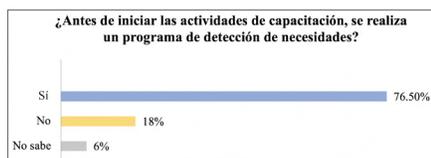
Rodríguez (2005) señala que la capacitación es una actividad que busca cumplir un objetivo, por lo regular está orientada a la mejora de la productividad, la competitividad o bien para satisfacer ciertos requerimientos legales. Como resultado de la investigación se observó de manera positiva que el 53% de las personas encuestadas consideran que la capacitación está en función del incremento de la productividad, así como el 59% piensan que está en función de mejorar la competitividad (véase Gráfica 10).



Gráfica 10. Consideración de las actividades de capacitación.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

Los programas de detección de necesidades son fundamentales, ya que son el vínculo entre los objetivos de la empresa y las acciones de capacitación (Mendoza, 1982). Estos forman parte de la planeación que debe realizar el área de Recursos Humanos de las organizaciones, por lo que las investigadoras realizaron la siguiente pregunta: ¿Antes de iniciar las actividades de capacitación, se realiza un programa de detección de necesidades? Obteniendo una respuesta favorable debido a que el 76.5% de los encuestados contestaron de manera positiva (véase Gráfica 11). Esta información se puede relacionar con los resultados obtenidos por *Hays Recruiting...* ya que el 66% de los empleadores encuestados realizan capacitación en cuanto a certificaciones y actualizaciones, el 68% para la formación interna del puesto y el 59% para la formación interna de nuevas incorporaciones (véase Gráfica 3).



Gráfica 11. Programa de detección de necesidades.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

El factor humano es un elemento clave cuando de capacitación se habla, las organizaciones podrán disponer de los recursos y los mejores sistemas de capacitación, sin embargo, el éxito o el fracaso de esta actividad, depende en gran medida de la actitud del personal a capacitar,

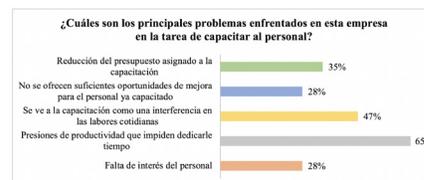
es por ello que las investigadoras realizaron la siguiente pregunta: ¿Cuál es la actitud del personal en cuanto a la capacitación: Muy interesados, razonablemente interesados o algo interesados? Encontrando desafortunadamente una respuesta negativa, ya que estos resultados se encuentran por debajo del 50% como se puede ver en la Gráfica 12.



Gráfica 12. Actitud del personal respecto de la capacitación.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

Son muchos los factores negativos que impiden o dificultan la planeación y aplicación de programas de capacitación, para ello las investigadoras se centraron en determinar cuáles son los principales o más recurrentes, siendo el 65% de los casos las presiones de productividad las que impiden dedicarle tiempo a la capacitación (véase Gráfica 13).



Gráfica 13. Principales problemas para capacitar al personal.

Fuente: Sapién, et al., 2012.

La importancia de la capacitación para el Estado tiene un papel fundamental, mismo que ha sido reflejado en nuestra Carta Magna en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en él se menciona que el trabajo es un derecho al que tiene toda persona, debe ser digno y socialmente útil. Asimismo, se destaca la mención de que las empresas

están obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La Ley Federal del Trabajo en su Artículo 3, menciona que además de ser un derecho, también es un deber social donde debe existir el interés de promover y vigilar la capacitación, adiestramiento y la formación para el trabajo.

A nivel federal se cuenta con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPCAP) donde se encuentra plasmado en su Artículo 10 que los servidores públicos de carrera tendrán el derecho de recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones. Asimismo, esta ley prevé la certificación de capacidades mediante procesos establecidos que buscan inducir, preparar y actualizar a los funcionarios para ser aptos de desempeñar un cargo en la administración pública.

Su principal objetivo es la de profesionalizarse ya que busca desarrollar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades para el eficiente desempeño de los servidores públicos, por lo que toma mayor relevancia esta ley, toda vez que abona al mejoramiento de las relaciones laborales en beneficio de ellos mismos y de la ciudadanía.

### **Método**

Tomando en cuenta que una investigación es la acción que se realiza para obtener conocimientos, comprobar una hipótesis, dar respuesta a diferentes cuestionamientos o, simplemente, dar una explicación a algún hecho o suceso, es utilizado para el presente artículo el método de investigación documental, toda vez que ha sido basada en registros escritos y publicaciones previamente difundidos como fuente. Asimismo, se ha elegido un tema basado en una ciencia social y se ha partido de las definiciones

del contenido que ha sido analizado, así como algunos antecedentes y encuestas que existen sobre la materia.

Se realizó la recopilación de material, cuya fuente de investigación principalmente se hizo de libros e internet, donde se expusieron los puntos de vista de algunos autores, así como el del investigador; tomando en cuenta los datos más relevantes. Una vez que se organizó la información y analizados los contenidos, se procede a realizar la redacción del mismo, cuidando en todo momento la ilación del tema que se determinó con antelación.

Esta metodología utiliza diferentes procedimientos como son el análisis y síntesis documental, misma que fue recopilada para descubrir diferentes hechos que se utilizaron con diferentes técnicas como la localización e identificación de datos y análisis de contenidos. Las fases del método incluyen la parte de investigación que busca los elementos del conocimiento y los relaciona entre sí. Asimismo, se lleva a cabo la sistematización analítica que coadyuva a comprobar su validez y se crea el discurso científico con fuentes documentadas.

### **Resultados**

Como resultado de la investigación e información documental realizada se puede concluir que sigue existiendo una brecha entre la oferta de profesionales que buscan un empleo bien remunerado, con las vacantes que existen actualmente en el mercado laboral, lo que hace que las condiciones laborales no sean las óptimas y que los empleados se conformen con lo que pueden obtener, no por falta de capacidades si no por escasez de empleo.

De igual forma, se tiene la problemática de que las universidades (como fuente de formación de profesionistas) no mantienen actualizados

sus programas educativos acorde a las necesidades cambiantes de la industria, ya que la tecnología o los cambios sociales, entre otros, hacen que los planes de estudios tengan que estar constantemente siendo renovados.

Por otro lado, los empleadores requieren (cada vez más) a personal con mayores conocimientos y habilidades que permitan estar a la altura de las necesidades actuales, por lo que la mitad de las empresas destinan presupuesto asignado a la capacitación. Sin embargo, se tiene la perspectiva de que faltan profesionales cualificados para ocupar los puestos de trabajo con mayor exigencia y responsabilidad.

Reza (1995) considera que la empresa es una unidad productora de bienes y servicios que debe estar integrada por personal con los mejores recursos que faciliten el alcance de los objetivos. Por otro lado, resulta desalentador que el 76.50% de las empresas no tengan constituidas las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento como lo marca la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, a pesar de que los empleadores opinan que el 65% de la legislación en la materia resulta fácil de cumplir.

De las competencias que los empleadores buscan con mayor frecuencia, son las de proactividad, dinamismo y liderazgo, como cualidad sobresaliente para distinguir a una persona de otra (Madrigal, 2009). Habilidades actuales que están orientadas al cambio en el comportamiento organizacional, también refieren al incremento en la competitividad y la productividad.

En la actualidad la actitud del personal respecto a la capacitación es muy buena, ya que los empleados se muestran muy interesados en adquirir nuevos conocimientos o habilidades, igualmente buscan la opción de progresar mediante el desarrollo de capacidades que les permitan mejorar las responsabilidades asignadas. Una realidad preocupante es que los emplea-

dores se están enfocando en contratar a gente en un rango de edad que oscila entre los 20 y 30 años. Sin embargo, normalmente (y sin generalizar) son personas que tienen conocimientos, pero no cuentan con la experiencia suficiente para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, por lo que es necesario mantener equilibrada la plantilla laboral para sacar el máximo talento y beneficios que puedan dar todos los empleados de la organización.

Otro factor que preocupa es la alta rotación de personal, ya que el 90% de los empleados consideran cambiar de trabajo por estar en busca de un mejor sueldo y mejores condiciones laborales, donde estén incluidos un plan de carrera que les permita crecer y tener estabilidad económica.

La industria debe de estar preparada para los cambios generacionales a los que la sociedad se está enfrentando, las condiciones laborales están cambiando por lo que es importante que las empresas continúen implementando programas de detección de necesidades ya que con la generación de los *millennials* se están cambiando los patrones de conducta, donde ellos buscan principalmente flexibilidad en los horarios, así como opciones de trabajo en casa, la pregunta es ¿estamos preparados para este cambio?

## Discusión

La capacitación debe formar parte del proceso de planeación del área de Recursos Humanos, ya que esta constituye el aprendizaje de manera integral de los colaboradores de la organización, por lo que es importante que cuente con sus propios objetivos elaborados de manera integral e institucional. Estos, a su vez, deberán formar parte de los programas que vayan acorde a las necesidades de la empresa, generalmente con miras al mejoramiento de la productividad.

La capacitación debe ser considerada dentro de las políticas de la organización como parte fun-

damental de su cultura laboral, toda vez que es de suma importancia la participación proactiva de los colaboradores de la misma y que esta, a su vez, sea valorada por ellos mismos.

Se debe considerar una inversión, ya que el recurso ejercido debe estar dirigido también a mejorar la competitividad de las actividades propias de la organización y el desempeño de los empleados, sin que se queden a nivel de teoría, toda vez que se debe privilegiar la práctica que permita medir y evaluar los resultados, enfocados al fortalecimiento de sus competencias, habilidades y capacidades alineados al logro de los objetivos institucionales. Según Alles (2006) las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas del comportamiento que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Las instituciones públicas tienen la obligación de llevar a cabo la planeación e implementación de los programas de capacitación, tomando en cuenta la elaboración o contratación ya sea de manera interna o externa de cursos, talleres, seminarios, diplomados, formación profesional, maestrías, becas y doctorados que les permitan a los funcionarios mejorar en el servicio que desempeñan.

Según *Hays Recruiting...* (2015) como parte de la encuesta laboral realizada, el 66% de los programas de capacitación que se encuentran disponibles para los trabajadores son las certificaciones y cursos de actualización (véase Gráfica 3). Esto se debe, en algunos casos, al constante avance de la tecnología que obliga a mantenerse al día para poder hacer frente a la competencia.

#### Referencias bibliográficas:

- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias*. Argentina: Granica.
- Ayala, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Perú: Universidad Nacional de San Martín.
- Hays Recruiting Experts Worldwide. (2015). Talento: La verdadera energía en la que México debe invertir. Recuperado de *Reporte Laboral México 2015*: <http://www.cio.com.mx/objetos/Hays.pdf>
- Hays Recruiting Experts Worldwide. (2018). Tecno empresa. Recuperado de *Hays presenta Guía del mercado laboral 2017-2018*: <http://tecnoempresa.mx/index.php/2018/02/28/hays-presenta-guia-del-mercado-laboral-2017-2018/>
- Hays Recruiting Experts Worldwide. (25 de junio de 2016). Todos los caminos nos llevan al mismo destino: Talento. Recuperado de *Reporte laboral México 2016*: <http://www.ebizlatam.com/80-las-empresas-mexicanas-piensa-contratar-talento-cualificado-2016/>
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Luna, A. (2008). *Capital humano: Gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México, México: McGraw Hill.
- Mendoza, A. (1982). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. México: Trillas.
- Mora, M. (2010). *El hombre antes y después del fuego de Prometeo: entre antropología y mitología*. España: RUA.
- Reza, J. (1995). *El ABC del administrador de la capacitación*. México: Panorama Editorial.
- Rodríguez, J. (2005). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Sapién, A.; Piñón, L. y Gutiérrez, M. (6 de noviembre de 2014). Capacitación en la empresa mexicana: Un estudio de formación en el trabajo. *Civilizar*, 14.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: Limusa.