
La capacitación como factor preponderante de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente

Training as a preponderant factor in the quality of service and customer satisfaction

Recibido el 10 de Abril de 2014, aceptado el 26 de Mayo de 2014

No. de clasificación JEL: M12; L21; J24

**Manuel Ernesto Becerra
Bizarrón**

Universidad de
Guadalajara
Centro Universitario de la
Costa
mabebi9@hotmail.com

Luz Amparo Delgado Díaz

Universidad de
Guadalajara
Centro Universitario de la
Costa
tazmy63@hotmail.com

**Georgina Dolores
Sandoval Ballesteros**

Universidad de
Guadalajara
Centro Universitario de la
Costa
gina.sando@hotmail.com

Resumen

Esta revisión documental, aborda como objeto de estudio a la capacitación, calidad en el servicio y satisfacción del cliente; con el propósito de identificar y analizar los elementos que intervienen en la conformación de un modelo orientado a mantener o mejorar la calidad en el servicio y la satisfacción de los clientes. Para ello se describen los factores a considerar al proponer un modelo de capacitación, basado en diferentes aportaciones teóricas, recurriendo a los referentes relacionados con la teoría del aprendizaje, desde el punto de vista individual y grupal, así como las estrategias organizacionales que se proponen para procurar que el aprendizaje organizacional se considere como opción en las empresas. Asimismo se revisan conceptos básicos relacionados con la calidad en el servicio, destacando el papel fundamental que desarrollan las personas involucradas, que a su vez influyen en las percepciones de los clientes (internos, directos e involucrados en el ambiente de servicios); al final se propone un modelo de capacitación sistémico que propone como referente a la calidad y la satisfacción del cliente.

Palabras clave: capacitación, calidad en el servicio, satisfacción del cliente

Abstract

This documentary review, address as object of study the training, quality and service and customer satisfaction; in order to identify and analyze the elements involved in the creation of a model aimed to maintain or improve the quality of service and customer satisfaction. This describes factors to consider when proposing a model of training, based on different theoretical contributions, resorting to the reference related to the theory of learning, from the point of view of individual and group, as well as the organizational strategies that are being proposed to ensure that organizational learning is considered as an option in the companies. We also review basic concepts related to the quality of service, highlighting the fundamental role that develop the people involved, which in turn influence the perceptions of customers (internal, direct and involved in the environment of services); a systemic training model proposed as a reference to quality and customer satisfaction is proposed at the end.

Key words: training, quality service, customer satisfaction

1. Introducción

El propósito de realizar esta revisión documental, refiere el análisis de los factores que intervienen en el diseño de una propuesta, relacionada con un modelo de capacitación que permita incrementar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, considerando que la aplicación del aprendizaje como técnica de capacitación en las organizaciones, resulta de vital importancia. Aun cuando la capacitación y el desarrollo cuestan tiempo y dinero, las organizaciones modernas y exitosas consideran tales costos como una correcta inversión en recursos humanos.

La diferencia entre las capacidades de un nuevo empleado y las exigencias del puesto a ocupar, resultan vitales de considerar y en este sentido, la capacitación debidamente planeada y organizada complementa las capacidades de los nuevos empleados. El resultado a lograr busca un equilibrio entre lo que puede hacer el nuevo trabajador y lo que el puesto asignado demanda.

Tópicos de calidad y productividad suelen ser temas atendidos por quienes se desempeñan como gerentes de operaciones. Cuando la mejoría en esas áreas requirió de optimizar los procesos de selección, capacitación y supervisión de los empleados, surgió la idea sobre que los gerentes de recursos humanos también debían participar, debido a la renegociación de los acuerdos

laborales relacionados con las tareas y reglas del trabajo. Sin embargo, no fue sino hasta que la calidad de los servicios se vinculó explícitamente con la satisfacción del cliente, que se consideró que los empleados que tienen contacto directo con él, también tienen un papel importante.

En la actualidad las organizaciones no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos, de ahí que una de las claves para la operación rentable de la empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido.

Por esta razón se considera importante realizar una propuesta para diseñar un programa de capacitación a empleados, teniendo como punto de partida a la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, procurando la mejora continua en el personal involucrado, que facilite el incremento de conocimientos, habilidades y actitudes de acuerdo con los requerimientos y demandas de los puestos ocupados; contribuyendo con ello al incremento en la calidad, productividad y competitividad de las organizaciones y los sectores productivos del país.

Para ello en esta aportación, en seguida a esta introducción, se abordan los referentes teóricos que dan sustento a la propuesta presentada, abarcando las teorías de aprendizaje y los diferentes modelos de capacitación propuestos por los autores consultados, posterior a ello se describen los pasos observados en el desarrollo del trabajo, que permitieron la descripción de resultados y las principales conclusiones y recomendaciones que derivaron del proceso de investigación.

2. Marco Teórico

La capacitación de recursos humanos, se considera como la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo (Ducci, 2000).

En otras palabras, la capacitación en las organizaciones, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, enfatizando en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto, pues una exagerada especialización, puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo (Resa, 2006)

El papel de la capacitación, es tan importante, que se considera que la eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal; considerándola además, que es un proceso constante, pues los empleados recién contratados necesitan alguna capacitación, mientras que los ya experimentados, requieren nueva capacitación para mantenerse actualizados y responder a las exigencias de su puesto actual, así como a la de futuros puestos o promociones. 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 empresa. (Blake, 2001)

De ahí que se considera que existen muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, siendo una de las más importantes el contexto que prevalece, es decir, considerar que las organizaciones se desarrollan en un contexto cambiante, por ello el comportamiento se modifica y provoca enfrentamientos constantes con situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, que demandan el permanecer alertas y actualizados.

Dando por resultado que las empresas estén obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno. Ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso más preciado (el humano) debe quedar a la zaga, y precisamente una de las formas más eficientes para que esto no ocurra es la capacitación permanente. (Resa, 2006b).

Por esto, capacitar a los empleados consiste en brindar los conocimientos, fomentar actitudes y desarrollar habilidades, que se requieren para lograr un desempeño óptimo, pues las organizaciones en general, proporcionan las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias y para esto, no existe mejor medio que la capacitación, que también contribuye al logro de mejores niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad entre el personal, promoviendo la cultura de mejora continua.

2.1. Importancia de las teorías del aprendizaje

Las teorías de aprendizaje, buscan explicar cómo los individuos adquieren y desarrollan el conocimiento para resolver los problemas de las organizaciones, resultan de importancia, ya que de cada una de ellas derivan distintas estrategias de adaptación de los individuos.

El hecho de que el conocimiento, resulte un recurso básico para la mejora continua de las organizaciones, obligan a analizar las principales teorías de aprendizaje de adultos, que permitan explicar cómo éstos adquieren y desarrollan nuevas capacidades que les permiten enfrentar los nuevos retos de las organizaciones y sus mercados.

Para que la capacitación produzca el cambio deseado en los estados internos y el comportamiento del personal, es necesario conocer las leyes del aprendizaje, así como las características socio psicológicas a través de las cuales actúan estas leyes y los principios en los que se debe basar la capacitación.

2.2. Modelos de capacitación

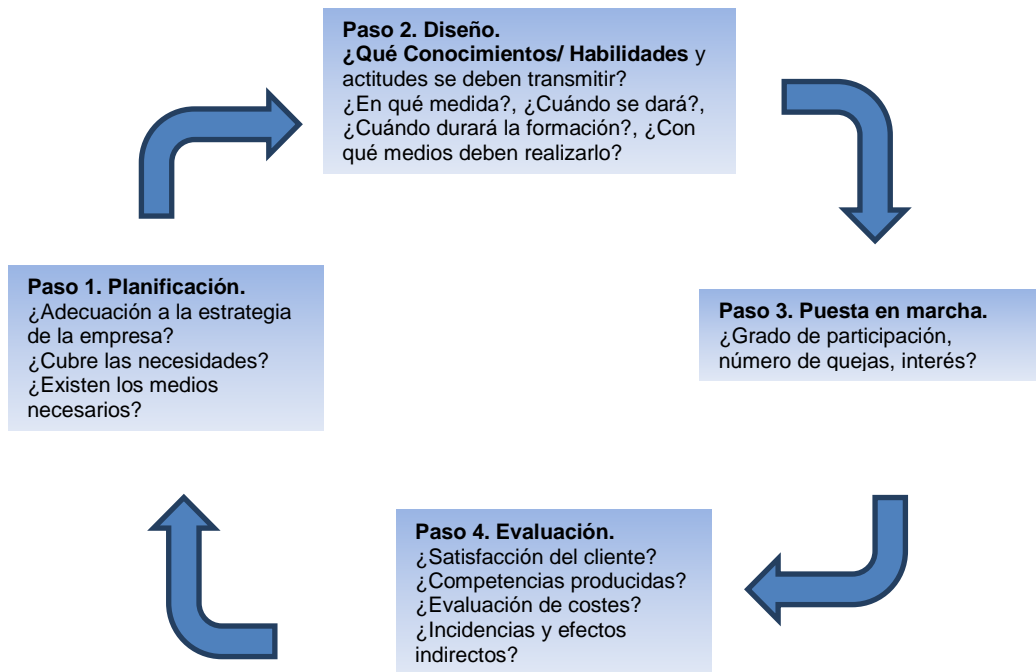
De acuerdo con (Rivas, 2005) actualmente se considera a la capacitación como una de la tareas más significadas en la gestión de recursos humanos; al respecto conviene distinguir los conceptos de formación y desarrollo humano; el primero refiere el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando su conducta y sus habilidades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales; mientras que el desarrollo humano busca el desarrollo amplio de los miembros de una organización mediante el desarrollo permanente de las habilidades técnicas y humanas que potencien las conductas y las habilidades de las personas para logro de sus objetivos personales, armonizados estos, con los de la organización.

Podrá notarse que es más amplio el concepto de desarrollo humano que el de formación, este último busca resultados a corto plazo y en lo general se enfoca más hacia el logro de los objetivos organizacionales, mientras que el desarrollo humano, busca el perfeccionamiento integral de los trabajadores, trascendiendo hacia la vida personal e intentando equilibrarlos con los propósitos de las organizaciones.

Atendiendo a lo anterior, cobra importancia la planeación del desarrollo humano, que suele resultar infrecuente, ya que los programas tradicionales únicamente comprenden la formación, basados en la urgencia de resultados.

La figura 1 muestra, las etapas básicas de un plan de formación; mismo que básicamente comprende cuatro etapas, que refieren la planificación, el diseño, la puesta en marcha y la evaluación; también en esta figura se muestran las preguntas básicas a plantear en cada una de las etapas sugeridas.

Figura 1: Plan de formación



Fuente: Tomado de Rivas (2005)

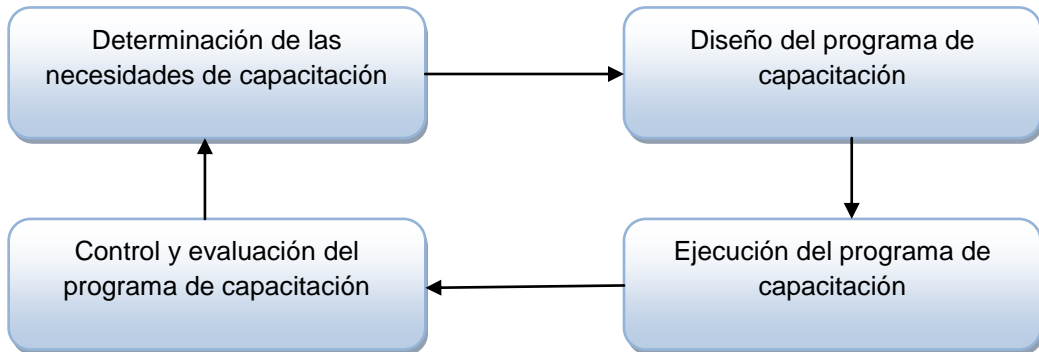
En este sentido, Rodríguez (2007); afirma que el proceso de capacitación sigue una secuencia lógica de eventos, los cuales constituyen un proceso continuo centrado en los objetivos básicos de la capacitación de personal:

- enseñanza orientada a objetivos organizacionales, y
- cambio de comportamiento.

En la figura 2 se muestra el modelo del proceso de capacitación, que alude este autor, mismo que ilustra la naturaleza continua y auto-generadora de la capacitación. La naturaleza del proceso de capacitación, aunque sea considerada como una serie de eventos o fases para la adquisición de habilidades, conocimientos y actitudes, sugiere un modelo de sistema abierto.

Es decir, recibe y genera influencias de y en aquello con lo que está involucrado; por ello parte de las necesidades de capacitación del personal, lo que da pie al diseño del programa, seguido de la ejecución de la capacitación, hasta arribar al control y evaluación del proceso; constituyendo un proceso continuo cuyos resultados de esta última etapa permiten reiniciar con el mismo; intentando retroalimentar los resultados positivos y reforzar aquellas áreas en donde no se cumplieron satisfactoriamente los objetivos.

Figura 2: Proceso de capacitación



Fuente: Tomado de Rodríguez (2007; 249)

En este mismo sentido, Werther (2000); señala que con el propósito de potencializar los beneficios de la capacitación, tanto los especialistas en personal como las diferentes áreas gerenciales, deben evaluar necesidades, objetivos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación; realizado esto y determinados los objetivos, deberán considerarse los contenidos específicos y los principios de aprendizaje; respecto a la conducción del proceso mismo de la capacitación, puede ser realizado a través de un capacitador del departamento de personal, proveniente de otro departamento o alguien externo a la organización.

En esta posición coincide Chiavenato, (2002); cuando señala que la capacitación es un proceso cíclico y continuo, compuesto por cuatro etapas:

- Diagnóstico: involucra al inventario de las necesidades de capacitación que deben satisfacerse; necesidades que pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- Diseño: refiere la elaboración del programa de capacitación, que atienda a las necesidades planteadas en la etapa de diagnóstico.
- Implementación: etapa que comprende la aplicación y conducción del programa de capacitación.
- Evaluación: verificación de los resultados del programa, imprescindible para realizar los procesos de mejora continua y para evaluar la eficacia del programa implementado.

Estas etapas, en esencia conforman un ciclo, integrado por las cuatro etapas descritas, cuya repetición y retroalimentación sistemática y permanente, se muestra en la figura 3.

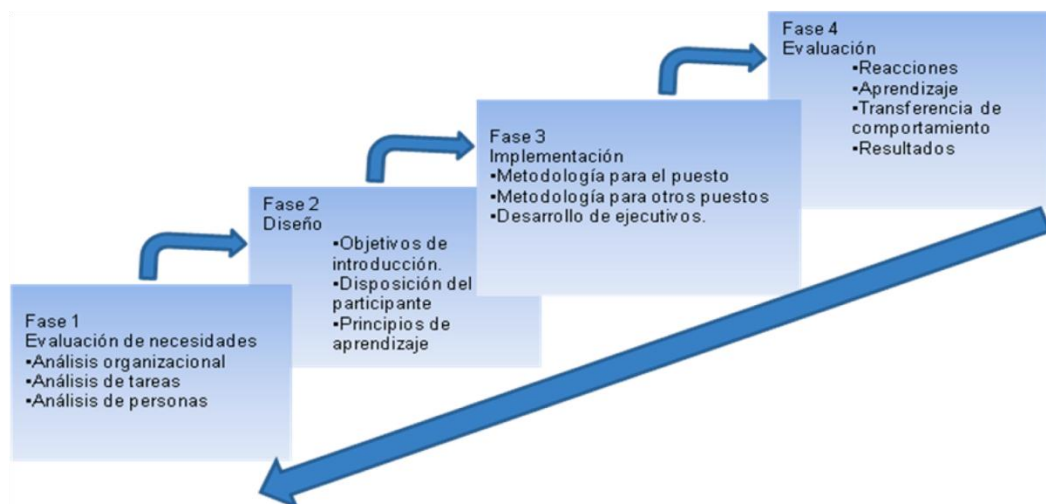
Figura 3: Las cuatro etapas del proceso de capacitación



Fuente: Tomado de Chiavenato (2002)

Bohlander (2001), va más allá cuando afirma que debido a que la meta de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista los objetivos y estrategias organizacionales, pues suele ocurrir que los programas de capacitación cuando están mal dirigidos, diseñados y evaluados, afectan directamente el desempeño organizacional. Por ello, a fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistémico en la capacitación, propuesta que se observa en la figura 4.

Figura 4: Modelo sistémico de capacitación



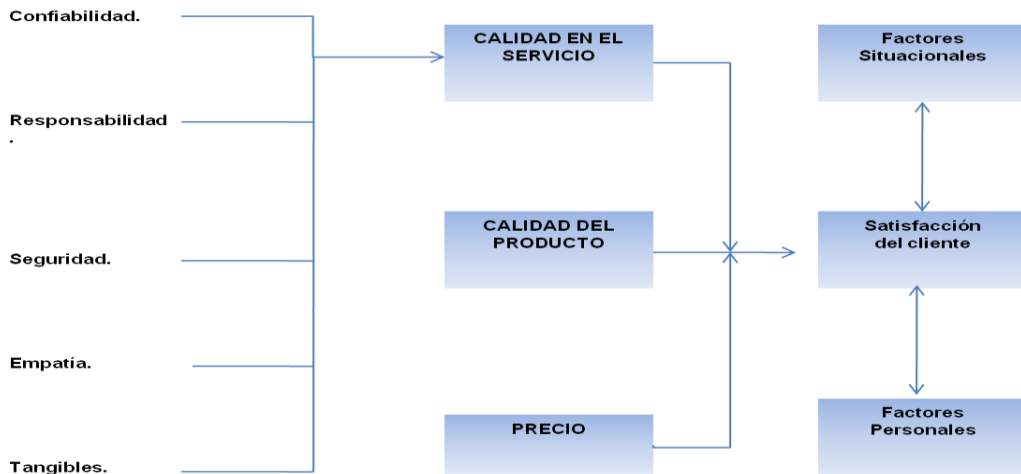
Fuente: Tomado de Bohlander (2001)

2.3. Calidad en el servicio

(Scherkenbach, 1985) al comentar los axiomas sobre calidad, propuestos por Deming, enfatiza el punto seis relacionado con: instituir la capacitación en el trabajo y afirma que cambiar únicamente los sistemas de la compañía no va a asegurar la mejora continua, pues debe reconocerse la necesidad de capacitar continuamente y hacer un compromiso educativo con todos los empleados.

Por otro lado, de acuerdo con Zeithaml (2002) las dimensiones del servicio y la forma en que el cliente evalúa el servicio resultan similares, independientemente de que el cliente sea interno o externo a la organización; el término cliente externo se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. La figura 5 muestra la relación de los factores que conforman la calidad en el servicio, con la calidad del producto y el precio, como elementos que contribuyen a la satisfacción del cliente.

Figura 5: Elementos de la relación calidad en el servicio-satisfacción del cliente



Fuente: Tomado de Zeithaml, (2002)

2.4. Satisfacción del cliente

Definir a la satisfacción del cliente, no resulta una labor sencilla, al respecto Oliver (1997) afirmó que parece ser que todo mundo sabe qué es la satisfacción; hasta que se le pide que la defina, entonces parece que nadie tiene idea respecto a ella.

A pesar de ello, cuando se refiere gestión de la calidad, la satisfacción, es una de las dimensiones que mayor aceptación tiene (Koontz & Wehrich, 2007); alude a un estado de placer, logrado cuando una persona alcanza la meta establecida por tendencia motivadora dominante (Wolman, 1984); a su vez, Gerson (1998), citando a la Norma ISO 9000; afirma que se define a la satisfacción del cliente, como la percepción que éste tiene sobre el grado en que se le han cumplido sus requisitos, de manera que sus expectativas fueron alcanzadas o sobrepasadas.

De tal forma que la satisfacción del cliente, está vinculado estrechamente con la satisfacción de los propios empleados y la calidad en el servicio, formando así una cadena de valor en el servicio, tal y como se muestra en la figura 6, en donde puede observarse que repercute en el crecimiento de los ingresos y las utilidades.

Figura 6: Cadena de valor del servicio



Fuente: Tomado de Zeithaml (2002)

3. Metodología

El método que se ha seguido en esta revisión bibliográfica se inscribe dentro de los trabajos deductivos, dado que va de lo general a lo particular, partiendo del análisis de teorías y de referentes necesarios, para lograr el objetivo propuesto.

El diseño de la investigación fue de tipo documental, pues básicamente parte de la revisión de diversas fuentes confiables sobre los tópicos de la capacitación, la calidad en servicio y la satisfacción del cliente, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea. La contribución de la investigación radica en analizar y seleccionar de esta información todo aquello que es relevante.

La investigación tiene un enfoque cualitativo, pues pretende entender el contexto para generar resultados, utilizando la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación. El tipo de investigación es descriptiva y se orienta para contribuir a conocer la realidad de la capacitación, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

3.1. Preguntas de investigación

La pregunta principal que guió este trabajo plantea lo siguiente: ¿Qué factores deben estudiarse para desarrollar una propuesta de modelo de capacitación orientada hacia la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente?; dando origen a las siguientes preguntas específicas:

- ¿Qué ventajas presentan cada uno de los diversos modelos de capacitación a revisar?
- ¿Cuáles son los factores que deben considerarse para desarrollar un programa de capacitación que incremente la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente?

3.2. Objeto y sujeto de estudio

El objeto de estudio que se aborda en este trabajo se refiere a la capacitación y la calidad en el servicio; el sujeto de estudio se refiere al sector de empresas de servicios.

3.3. Objetivos de investigación

El desarrollo de este trabajo, planteó como objetivo general:

- Analizar los factores que intervienen en el diseño de una propuesta para un modelo de capacitación que permita incrementar la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

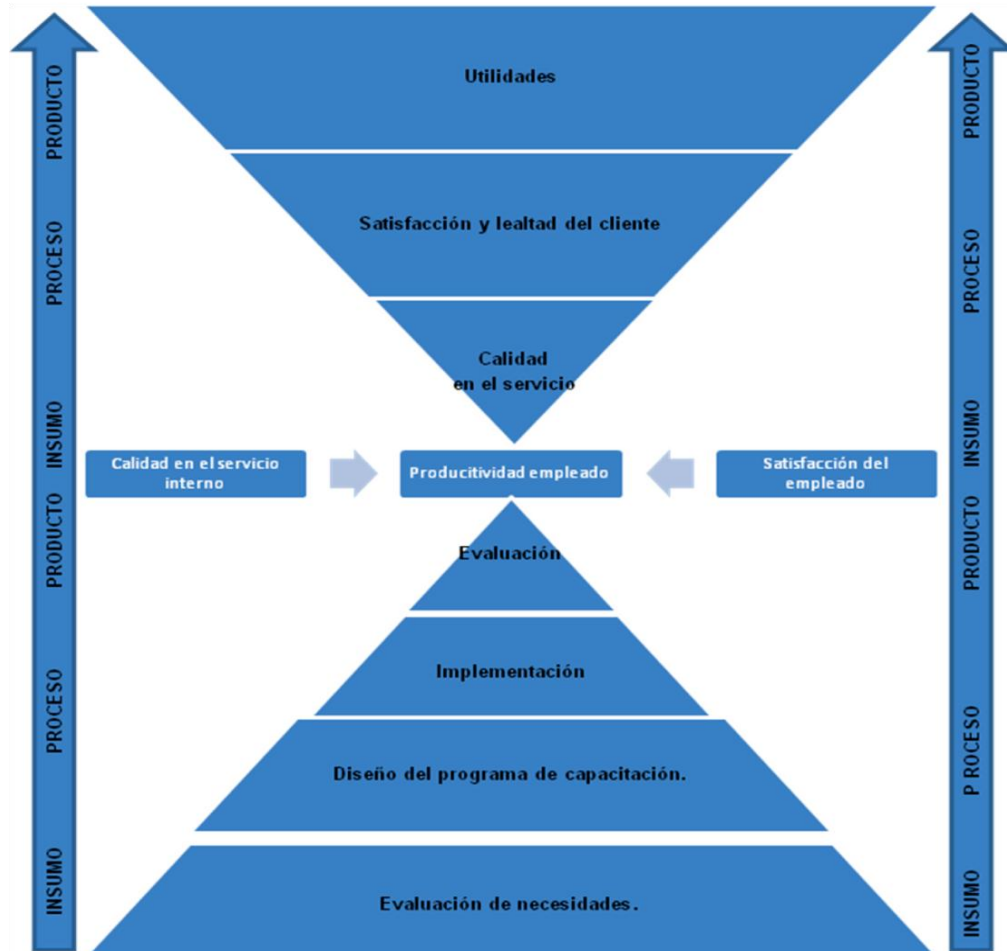
Del que se derivaron los siguientes objetivos específicos:

- Describir las ventajas que presentan los diversos modelos de capacitación existentes.
- Analizar y evaluar los factores que deben considerarse para desarrollar un programa de capacitación que incremente la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente.

4. Resultados

Una vez que se analizaron los factores que intervienen en los diferentes modelos de capacitación revisados, así como las ventajas y desventajas que ofrecen, incluyendo la calidad, principalmente la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, del que deriva la propuesta del modelo planteado en la figura 7.

Figura 7: Modelo de capacitación punto de partida de la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente



Fuente: elaboración propia

Propuesta que surge a partir de las aportaciones de Bohlander (2001), pues se considera que es un modelo que cubre la meta de la capacitación relacionada a contribuir con las metas globales de la organización, precisando el desarrollo de programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales; pues suele suceder que en ocasiones los programas de

capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados y afectan directamente el desempeño organizacional.

A fin de asegurar que la capacitación y desarrollo tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, bajo el enfoque sistémico en la capacitación se proponen 4 fases:

- 1) Evaluación de necesidades,
- 2) Diseño de programa,
- 3) Instrumentación, y
- 4) Evaluación

Una vez que se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es el diseño del entorno de aprendizaje; pues el éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación; se basa en procesar la información que deriva del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. Expertos coinciden en que el diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- 1) objetivos de capacitación,
- 2) deseo y motivación de la persona,
- 3) principios de aprendizaje, y
- 4) características de los instructores.

En relación al primer punto, Oakland (2004) comenta que una capacitación enfocada a la calidad debe tener, como primer objetivo, el reconocimiento de la responsabilidad personal de satisfacer los requisitos del cliente por parte de todos, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado más reciente y de menor categoría.

La propuesta de Bolhander (2001) cubre las metas organizacionales y considera lo comentado por Oakland, respecto a la satisfacción de los requerimientos del cliente, lo que incidirá en la calidad de servicio interno y debe repercutir en la satisfacción y productividad del empleado, creando valor en los servicios que se proporcionan al cliente, que será insumo de acuerdo al modelo de cadena de valor propuesto por Shneider (1993) el cual se basa en datos empíricos que muestran que el clima para el servicio y el clima para el bienestar del empleado están estrechamente correlacionados con las percepciones generales del cliente sobre la calidad en el servicio, es decir, que tanto el clima del servicio como la administración del talento humano, experimentadas dentro de las organizaciones se reflejan en la forma

en que los clientes experimentan el servicio, y la conexión entre la satisfacción del empleado, la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, y finalmente las utilidades.

Es de destacar, que el modelo de la cadena de valor no sugiere causalidad, es decir, que la satisfacción del empleado no causa la satisfacción del cliente, sino que las dos se interrelacionan y se alimentan una a la otra.

Este modelo busca que las organizaciones que presentan niveles altos de éxito en los elementos analizados resultarán más triunfantes y rentables que aquellas que ignoran la importancia de la eficaz gestión de recursos humanos; al respecto existen evidencias empíricas que refieren que las empresas que administran de mejor manera a su personal, en promedio superan a las empresas que no lo hacen hasta en 30 ó 40% (Pfeffer, 1998); a su vez Branch, (1999) comenta que dentro de las empresas que en Estados Unidos se cotizan públicamente y que forman parte de las 100 mejores compañías para las cuales trabajar, entregan mayores promedios de rendimiento anual a los accionistas y atienden eficazmente a las necesidades de capacitación de su personal.

Conclusiones

Después de la revisión efectuada a los diferentes modelos de capacitación, desde el enfoque de los autores consultados, se concluye que resulta de vital importancia la capacitación en las empresas ya que representa piedra angular para la generación de ventajas competitivas como la calidad en el servicio.

Tener claro los beneficios de la capacitación como aprendizaje organizacional, significa tener la capacidad de dar respuesta pronta y eficaz a las diferentes necesidades que dentro de su competencia se generen en cualquier tiempo y en cualquier otra área de la organización. Las áreas encargadas de la capacitación de personal, no pueden “capacitar por capacitar”; pues en la actualidad existe un mundo que plantea, entre otros, los siguientes retos: competitividad, apertura y penetración de nuevos mercados, equipos y mobiliarios de bajo costo, valores agregados a los productos, nuevas tecnologías, investigación científica, impulso a la calidad, rapidez en la toma de decisiones.

La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar al cambio, adecuarse a la modernidad, modificar actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Sin ser la panacea, suele ser la herramienta más efectiva para contribuir al cambio.

Cuando las empresas no capacitan, o no confían en la capacitación, de alguna manera se presentan frágiles ante el contexto actual, pues ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (recurso humano) debe quedar rezagado.

Considerar a la capacitación como punto de partida para buscar herramientas administrativas que permitan a la empresa generar impacto económico es un primer paso, que repercute en el bienestar del talento humano.

Recomendaciones

De acuerdo con los planteamientos expuestos, cuando las organizaciones busquen analizar los elementos que confirman el modelo de capacitación; deben clarificar lo que se pretende con él, es decir, la relación insumo – proceso – producto, y colocar dentro del insumo a las necesidades de capacitación y dentro del producto, lo que se espera de la capacitación, de tal manera que existe congruencia entre lo que la empresa espera y lo que surja como resultado de la capacitación.

Otra recomendación radica en probar la efectividad de cada una de las etapas que integran al modelo, analizando los resultados generados y promoviendo el mejoramiento en la calidad en el servicio.

Considerar a la capacitación como punto de partida para la calidad en el servicio y la satisfacción del cliente, resultan vitales en las organizaciones y es la primera, el motor que impulsa e influye en la solución de los diferentes desafíos que hoy enfrentan las empresas.

Referencias

- Blake, O. (2001). *Competencia laboral y educación en norma de competencia*. México: Limusa.
- Bohlander, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
- Branch, S. (1999). *The 100 Best Companies to Work for in America*. Fortune, 118-144.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Ducci, M. A. (2000). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en formación basada en competencia laboral*. México: Cinterfor.

- Gerson, R. (1998). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V. México
- Koontz, H, & Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. Mc Graw Hill. 7a Edición. México
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Oakland, J. (2004). *Administración por calidad total*. México: Cecsa.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Harvard Business School Press , 152.
- Resa, T. J. (2006). *ABC del instructor*. México: Panorama.
- Resa, T. J. (2006b). *Nuevo diagnostico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.
- Rivas, T. L. (2005). *Gestion Integral de Recursos Humanos*. México.
- Rodriguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
- Scherkenbach, W. (1985). *La Ruta Deming, a la calidad y la productividad*. México: Continental, S.A de C.V.
- Schneider, B. (1993). *The Service Organization*. Organizational Dynamics.
- Werther, W. J. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Wolvan, B. (1984). *Diccionario de Ciencias de la Conducta*. Editorial Trillas. México
- Zeithaml, V. (2002). *Marketing de Servicios*. México: Mc Graw Hill.