

Artículo Científico

Programa de simulación empresarial. Juego de Negocios: Caso Empresa Game Changer

Business simulation program. Business Game: Case Game Changer Company

1. Melvy Calle Castillo

RESUMEN

El presente trabajo estuvo orientado a proponer un plan de capacitación gerencial en estrategias genéricas de Porter, con el propósito de aumentar la competitividad de la empresa Game Changer en el mercado internacional. El trabajo se desarrolló metodológicamente bajo el paradigma cuantitativo, apoyado en una investigación de tipo descriptivo, con la utilización de un simulador en un Juego de Negocios.

Se realizó el análisis e interpretación de los resultados de la simulación en Juego de Negocios y se concluyó en la necesidad de capacitar a los gerentes de áreas en estrategias genéricas de Porter, orientado esta acción a mejorar sus capacidades gerenciales. Para ello, se diseñó un plan de capacitación actualizado que fortalezca los conocimientos y el desarrollo de habilidades y competencias para la toma de decisiones; dicho plan de capacitación se compone de módulos, planes de acción y presupuesto.

Palabras claves: Capacitación. Estrategias Genéricas de Porter. Gerencia. Competencias. Simulación.

ABSTRACT

The present work was oriented to propose a management training plan in generic strategies of Porter, with the purpose of increasing the competitiveness of the company Game Changer in the international market. The work, methodologically developed under the quantitative paradigm, supported by a research of descriptive type, with the use of a simulator in a business game.

We performed the analysis and interpretation of the results of the simulation in business game and concluded in the need to train area managers in Porter generic strategies, aimed at improving their managerial capabilities. An updated training plan was designed to strengthen knowledge and skills development and decision-making skills. The training plan is composed of modules, action plans and budget.

Keywords: Training. Generic Porter Strategies. Management. Competences. Simulation.

1. Licenciada en Administración de Empresas. Universidad del Valle Cochabamba
melvicc81@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El desempeño óptimo de una empresa no es una tarea fácil, puesto que una mala toma de decisiones o un mal manejo de los recursos puede implicar pérdidas económicas significativas y el posible quiebre de la empresa, agravado por los cambios en los negocios que se desarrollan muy rápidamente. Por esta razón, las empresas deben contar con personal capacitado para tomar decisiones eficientes sobre las estrategias a implementar y afrontar los retos existentes en el ámbito empresarial y ayudar al desarrollo del personal gerencial.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Game Changer, dentro del Juego de Negocios simulado donde compiten 7 empresas (Action Group, Bronte, Coach, Drago, Enjoy, Falcon y Game Changer) con características similares en cuanto a calidad, precios, publicidad, contratación de celebridades, variedad de modelos y diseños. Esta investigación está focalizada en un mercado mundial localizado en varios continentes como Norteamérica, Asia, Europa y Latinoamérica, donde se distribuyen a tiendas y compradores de línea por internet.

La empresa necesita desarrollar un plan de capacitación como principal factor del desarrollo social, todo con la intención de aprovechar la capacidad del ser humano y crear una cultura organizacional, de manera que se pueda cumplir con metas y objetivos. Por este motivo se plantea la siguiente interrogante:

¿Un plan de capacitación sobre estrategias genéricas permitiría una mejor toma de decisiones gerenciales de la empresa Game Changer y de esta manera competir en mejores condiciones?

El objetivo general fue diseñar un Plan de Capacitación Gerencial en Estrategias Genéricas de Porter, para los gerentes de la empresa Game Changer, para incrementar la productividad y ser más competitiva en el mercado internacional.

En la actualidad, la capacitación en las organizaciones es importante, porque contribuye al desarrollo de los colaboradores, tanto personal como profesional. Por ello, las empresas deben encontrar mecanismos que den a su personal los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

Las empresas han comprendido la importancia que la capacitación no se trata de un gasto innecesario, sino de una inversión mucho más productiva, teniendo resultados positivos y con mayores beneficios tanto económicos, como de calidad y productividad en la organización.

Uno de los grandes problemas de una empresa es la formación y capacitación de los recursos humanos; a pesar que muchas empresas cuentan con un plan estratégico, muchas veces no es implementado en su totalidad o es usado de manera inadecuada como herramienta para la toma de decisiones. Esto incide en falencias en las distintas áreas de la empresa, como consecuencia se presentan problemas, deficiencias en la calidad, entregas tardías, pérdida de ventas, acumulación de inventarios e incrementos de costos y, por sobre todo, falta de atención al recurso humano.

La aplicación de estrategias por parte de los gerentes es fundamental para el progreso de las empresas, por este motivo es importante responder a las siguientes interrogantes: ¿por qué el profesional no maneja adecuadamente las estrategias? y ¿cuáles deben ser las estrategias que debe manejar un profesional para optimizar su labor y la forma correcta para su implementación?

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2011).

Según Dessler (2009), capacitar significa dar a todos los empleados las habilidades necesarias para hacer su trabajo.

Según el autor Siliceo (2004) en su libro *Capacitación y Desarrollo de Personal*, la capacitación es el adiestramiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter en cuanto la adquisición de habilidades para el desarrollo de los ejecutivos, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, como también en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

La Norma ISO 10015 denomina a la capacitación como formación e indica que los principios de gestión de la calidad en los que se fundamenta la familia de normas ISO 9000 (de la cual forma parte la serie ISO 10000) enfatizan la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de formación adecuada. Se reconoce que es probable que los clientes respeten y valoren el compromiso de la organización con su recurso humano, así como la habilidad para demostrar la estrategia utilizada para mejorar la competencia de su personal. El personal en todos los niveles debería ser formado para cumplir con el compromiso de la

organización de suministrar productos de una calidad requerida en un mercado que cambia rápidamente, donde los requisitos y las expectativas del cliente aumentan continuamente.

Al respecto, Chiavenato (2011) considera que la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos propuestos. La capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance -de la forma más económica posible- los objetivos de la empresa. En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que vale la pena.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación fue de carácter cuantitativo y cualitativo. Se usaron los datos recolectados del Juego de Negocios y se analizó información de opinión, percepciones y hábitos. El tipo de investigación es descriptivo, porque se describe la problemática actual de la empresa a nivel global y los resultados de la toma de decisiones del simulador del Juego de Negocios en un mercado internacional y propositivo porque se elabora una propuesta de capacitación para la empresa.

El método de investigación que se utilizó para el presente trabajo fue el Estudio de Caso que presenta un informe detallado del caso descriptivo de una empresa de calzados deportivos.

La técnica empleada es la revisión bibliográfica de los distintos autores implicados en el tema de capacitación del recurso humano, en libros y en las fuentes documentales.

El Instrumento es el simulador Business Strategy Game como herramienta de aplicación que permite ver un ambiente virtual de negocios para la toma de decisiones de una determinada empresa. Una aplicación en línea que permite tomar decisiones estratégicas.

Descripción de la simulación del juego de negocios

Este proceso consiste en realizar simulaciones de la realidad en temas de producción, finanzas y comercialización, donde compiten 7 empresas con características similares que toman decisiones estratégicas en temas relacionados con calidad, precios, publicidad, contratación de celebridades, variedad de modelos y diseños. La simulación se realiza por corridas, cada una representa una gestión; todo el juego se desarrolló durante ocho años virtuales en el mercado mundial del calzado deportivo. Las empresas que compiten son las siguientes:

- Action Group
- Bronte
- Coach
- Drago
- Enjoy
- Falcon
- Game Changer

Descripción de la empresa dentro del Juego de Negocios

Game Changer es una empresa industrial grande dedicada al diseño, desarrollo, producción y comercialización de calzados deportivos. Es una transnacional localizada en varios continentes, con fábricas en Norteamérica, Asia, Europa y Latinoamérica, con su sede principal en Tennessee (Memphis). Es uno de los mayores proveedores de calzado; fabrica una amplia gama de estilos y modelos, los cuales son distribuidos a tiendas y compradores de línea por internet.

La empresa tiene una clasificación de crédito B+ y un balance general razonablemente sólido, tuvo una proporción entre deuda y activos inferiores a 40 % y estuvo en una buena posición para cubrir los intereses y pagos del capital sobre préstamos por pagar al International Bank of Commerce (IBC), con el que realiza todas sus transacciones bancarias, financieras y de divisas. Para el año 10 contaba con una planta ubicada en América del Norte y una planta nueva en Asia. La primera produce 2 millones de pares y la segunda produce 4 millones de pares. Ambas plantas pueden trabajar turnos extras para aumentar la capacidad anual al 20 %, lo que da a la compañía una capacidad anual de 7 200 000 de pares. En este año, la compañía vendió 4 500 000 millones de pares de marca a tiendas y particulares y ganó licitaciones para suministrar 740 000 pares con marca privada a tiendas de calzado deportivo, que suman un total de 5 240 000 millones en ventas.

Los calzados eran fabricados con materiales estándares y superiores con un valor aproximado de \$ 44 millones. En la planta de América del Norte se produce 4 000 pares por trabajador al año, que cuenta con 500 obreros de planta, y en la de Asia-Pacífico se produce 2 500 pares por obrero al año, que cuenta con 1 600 obreros de planta. Las plantas de América del Norte y Asia producen 200 modelos y estilos de calzado. La tasa de rechazo en la planta de América del Norte es del 5 % y de 7 % en la planta de Asia-Pacífico; ambas sumaron más de 300 000 pares y costaron a la compañía 6.4 millones de dólares. Los pares rechazados son donados a organizaciones de beneficencia.

En el mercado mundial del año 10, las ventas unitarias del calzado de marca en América del Norte y Europa-África fueron de los 50 % mayores que los volúmenes unitarios en las regiones de Latinoamérica y Asia-Pacífico.

Diagnóstico situacional del desempeño de la empresa en el simulador

La empresa tuvo un desempeño positivo; a continuación se detalla el desempeño en cuanto a capacidad, recursos humanos y producción de cada planta.

Capacidad de planta

En los siguientes 8 años, la empresa se ha expandido con la construcción de dos plantas: una en el año 12 en Latinoamérica, con una capacidad de 1 millón de pares para cubrir la demanda insatisfecha y otra en el año 14 en Europa con una capacidad de 2 millones de pares con financiamiento bancario para disminuir el costo de envío y aranceles de importación.



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del simulador, 2017

La figura N°1 muestra las cuatro plantas que tiene la empresa en los distintos continentes y la capacidad de producción que tiene cada una de ellas. A continuación se explica en detalle cómo trabaja y que cantidad produce cada una de ellas.

Recurso Humano

El recurso humano es importante para la empresa, porque a través de éste los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. La función que aplica consiste en lograr seis propósitos:

- Reclutar y contratar a las personas más adecuadas para la empresa.
- Retener y lograr la permanencia de los mejores individuos en la organización.
- Conseguir que los trabajadores contribuyan a los objetivos de la empresa.
- Remunerar y retribuir a las personas por sus aportaciones.
- Lograr una mayor autorrealización del personal en su trabajo.
- Capacitar al personal para mejorar su rendimiento.

Tabla N°1. Capacitación en mejores prácticas

Plantas de la Empresa		Año11	Año12	Año13	Año14	Año15	Año16	Año17	Año18
Norteamérica	N°/trabajadores	487	485	484	378	379	372	366	361
	Inversión \$ por trabajador	5000	5000	5000	5000	4333	4333	4333	1600
Asia-Pacífico	N°/trabajadores	1558	1510	1563	1556	1838	1666	1627	1247
	Inversión \$ por trabajador	5000	5000	5000	5000	5000	5000	5000	600
Europa-África	N°/trabajadores				500	529	530	520	570
	Inversión \$ por trabajador				5000	5000	5000	5000	1300
Latinoamérica	N°/trabajadores	1558	1510	1563	1556	1838	1666	1627	1247
	Inversión \$ por trabajador			5000	5000	5000	5000	5000	600

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del simulador, 2017

Producción

La producción de la empresa en sus cuatro plantas fue la siguiente según el simulador:

Tabla N°2. Producción de la Empresa Game Changer								
Producción Total Neta de cada planta								
Plantas	Año11	Año12	Año13	Año14	Año15	Año16	Año17	Año18
Norteamérica	1.926	1.908	2.053	2.280	2.186	2.230	2.206	2.183
Asia-Pacífico	2.687	3.995	4.311	4.212	3.868	4.179	2.411	2.194
Europa-África					1.966	2.203	2.193	2.152
Latinoamérica			938	986	1.166	1.156	1.733	1.383

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del simulador, 2017.

La empresa llegó a producir más del 100 % de su capacidad haciendo horas extra, donde se produjo para la marca propia y la marca privada.

Descripción de las estrategias general de negocios

El análisis y la elección de estrategias tienen como propósito determinar los cursos de acción alternativos más apropiados para que la empresa logre sus objetivos y su misión. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, aunados a la información arrojada por las auditorías externas e internas, constituyen la base para generar y evaluar estrategias alternativas factibles (Fred, 2013).

Tabla N°3. Estrategias genéricas					
Empresas	Liderazgo en costos Bajos costos	Mejor valor	Diferenciación	Enfoque de mejor costo	Enfoque de costos bajos
Action Group			x		
Bronte			x		
Coach					x
Drago			x		
Enjoy					x
Falcon		x			
Game Changer		x			

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del plan estratégico, 2017.

La empresa implementó la estrategia de mejor valor, que consiste en ofrecer un producto superior a un precio óptimo, en comparación de la competencia, incorporando atributos especiales de calidad, desempeño y servicio; es decir, una excelente relación calidad - precio disponible en el mercado (Fred, 2013).

RESULTADOS

Por medio de los resultados alcanzados por las siete empresas, se realizó el análisis comparativo para determinar el desempeño y rendimiento de la empresa y poder evaluar la competitividad que alcanzó en el mercado global.

Desempeño de la empresa

Las medidas de desempeño son esencialmente importantes porque representan los criterios empleados para determinar hasta qué punto se están alcanzando los objetivos finales y se mide a partir de cinco indicadores que establecieron el consejo de administración y los accionistas.

- Aumentar las utilidades por acción al 7 % anual hasta el año 15 y un 5 % al año 18.
- Mantener un rendimiento sobre la inversión de capital promedio de 15 % o más al año.
- Mantener una clasificación crediticia de B+ o superior.
- Alcanzar una clasificación de imagen de 70 o más alta.
- Obtener ganancias sobre el precio accionario que promedien 7 % anual hasta el año 15 y cerca de 5 % anual en adelante.

Tabla N°4. Resumen del desempeño de la empresa Game Changer

Indicadores	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18
Estrategia aplicada	Mejor Valor	Mejor Valor	Mejor Valor	Mejor Valor	Líder costos	Líder costos	Líder costos	Líder costos
Ganancias proyectadas	\$ 2,67	\$ 2,85	\$ 3,05	\$ 3,26	\$ 3,49	\$ 3,36	\$ 3,84	\$ 4,03
Ganancia por acción	\$ 2,11	\$ 2,86	\$ 2,48	\$ 1,62	\$ 2,19	\$ 1,33	\$ 0,28	\$ 2,57
ROE proyectado	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Rendimiento sobre capital (ROE)	13,2%	15,7%	11,9%	7,1%	9,2%	5,2%	1,1%	9,2%
Precio proyectado	\$ 32.00	\$ 34.25	\$ 36.75	\$ 39.25	\$ 42.00	\$ 44.25	\$ 46.25	\$48.75
Precio de Acción	\$ 22,42	\$ 33,44	\$ 24,85	\$ 14,96	\$ 23,35	\$ 13,17	\$ 8,26	\$26,65
Calificación proyectada	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+	B+
Calificación crediticia	B+	A-	B	C+	B+	B	C	B+
Calificación proyectada	70	70	70	70	70	70	70	70
Calificación - Imagen	72	76	73	76	80	70	73	71
Productividad	6.677	6.778	9.351	10.545	13.904	14.193	14.474	14.197

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del simulador, 2017

La empresa logró un incremento en el valor de la acción a \$us 2,57 para el año 18, en comparación con el año de inicio (10) que fue de \$us 1,00, donde se concluye que la empresa tuvo un rendimiento bueno.

La empresa para el año 18 logró un ROE de 8,1 % comparado con el año de inicio (10) que fue del 15 %; se tuvo una disminución porcentual de 6,9 %, de lo que concluye que la empresa tuvo un rendimiento deficiente.

El precio de acción que alcanzó la empresa para el año 18 fue de \$us 26,65 comparado con el año de inicio (10) que fue de \$us 30; se tuvo una disminución de \$us 3,35, concluyéndose que la empresa tuvo un rendimiento deficiente.

La empresa para el año 18 obtuvo una calificación crediticia de B+, comparada con el año de inicio que fue de B+; se concluye que la empresa logro mantener su calificación y tuvo un desempeño aceptable.

La empresa para el año 18 alcanzó una calificación de imagen de 71 puntos, comparando con el año de inicio que fue de 70 puntos; se concluye que aumentó su imagen y tuvo un desempeño excelente.

Rendimiento de la empresa

Son los valores que miden la utilidad de una empresa, donde se calculan las ganancias generadas luego de cierto periodo que nos permite conocer los ingresos y evaluar sus resultados. Miden también la efectividad de la administración para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

Tabla N°5. Resumen del rendimiento de la empresa Game Changer

Indicadores	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18
Estrategia aplicada	Mejor Valor	Mejor Valor	Mejor Valor	Mejor Valor	Líder costos	Líder costos	Líder costos	Líder costos
Ingresos netos por ventas (\$us 000)	253.580	290.406	308.838	389.427	440.556	398.161	394.322	420.753
Utilidad neta (\$us 000)	21.097	28.327	24.310	15.682	21.900	13.313	2.798	25.707
Efectivo (\$us 000)	15.707	9.947	0	0	13.201	13.752	10.651	95.445

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos del simulador, 2017

Las ventas de la empresa durante este tiempo aumentaron hasta el año 15 y luego disminuyeron para el año 16 y 17, para luego volver a incrementarse al siguiente año.

Si bien las ventas se mantienen en un aumento constante, los resultados no son lo esperado por los accionistas de la empresa, pues se esperaba tener un incremento mayor en ventas. A continuación, se presentan los resultados por año sobre el indicador de margen neto.

La empresa obtuvo resultados positivos de utilidad, donde el rendimiento ha tenido variaciones relevantes en el margen de utilidad, donde se dio una disminución para los años 16 y 17 hasta un 3 % y 1 % respectivamente, pero para el año 18 se dio un incremento hasta un 6%, pero con estos resultados positivos la empresa no logró cumplir con los objetivos esperados por los accionistas, concluyendo que la empresa tuvo un desempeño regular.

DISCUSIÓN

La empresa Game Changer al cierre de la gestión del año 18 logró un rendimiento “aceptable” en comparación con las empresas rivales que participaron en el juego de negocios.

La implementación de la estrategia de mejor valor, durante las gestiones 11 al 14, dio como resultado un rendimiento aceptable, pero a partir del año 13 este rendimiento empieza a disminuir debido a una inadecuada aplicación. Según el análisis realizado sobre la aplicación de la estrategia, se puede observar que el resultado de los indicadores de rendimiento está por debajo de lo esperado/proyectado, el efectivo de la empresa llegó a cero y la productividad en comparación con el resto de la industria disminuye para algunas regiones, por esta razón se requiere implementar cursos de capacitación para una mejor aplicación de esta estrategia.

Los siguientes años (15 al 18) se implementó la estrategia de líder en costos, con esta aplicación se logró mantener a flote a la empresa con un rendimiento poco aceptable: los indicadores de rendimiento no alcanzaron el incremento esperado, las ganancias por acción no obtuvieron un incremento del 5 % anual, el rendimiento sobre el capital (ROE) no se pudo mantener en un 15 % anual, el precio de la acción no alcanzó un incremento del 7 % anual, la calificación crediticia tuvo muchas variaciones durante estos años, pero el último año se logró mantener en B+ y la calificación de imagen mantuvo su puntaje arriba de 70 puntos. La productividad de los empleados disminuyó para el último año y el rendimiento financiero de la empresa no fue la más óptima, pese a generar utilidad para todos los años, donde se esperaba un mayor margen de ganancias por la alta inversión realizada en producción y marketing, por esta razón surge la necesidad de fortalecer y actualizar los conocimientos para una mejor la implementación de la estrategia por medio de los programas de capacitación.

El análisis de los resultados obtenidos por las empresas rivales y las tendencias del mercado, así como los resultados alcanzados por la empresa que no fueron favorables con la aplicación de la estrategia de mejor valor, dieron como resultado que los mejores beneficios los están obteniendo las empresas líderes en costos; esto muestra que el mercado tiene una preferencia por el precio como primer atributo. Por esta razón se cambió de estrategia de mejor valor a la estrategia de líder en costos – bajos costos a partir del año 15 para mejorar su rendimiento y porque tiene las condiciones para implementar economías de escalas en su producción y cuenta con los requerimientos necesarios que establece la estrate-

gia. Se determinó que la preferencia del mercado por la oferta actual de las empresas rivales gira normalmente en relación con el precio, número de modelos, celebridades, publicidad y número de estrellas. A partir del año 15 la empresa mejoró, pero no pudo alcanzar el objetivo planteado por los accionistas.

Los resultados obtenidos, una vez que se cambió de estrategia, no fueron los esperados, pero mejoró notablemente el rendimiento de la empresa que estaba perdiendo mucho con resultados muy bajos; ahora se espera que la empresa mejore para los siguientes años gracias a las fuertes inversiones realizadas en infraestructura con la instalación de plantas y en mejoras en las plantas.

Propuesta

El modelo propone un plan de capacitación para los altos ejecutivos de la empresa en estrategias genéricas de Porter para mejorar de forma eficiente y eficaz la toma de decisiones a nivel gerencial.

Figura N°2. Las cinco estrategias genéricas de Porter

Estrategias genéricas

		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque	
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-	Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor Tipo 3: Diferenciación Tipo 4: Enfoque – Bajo costo Tipo 5: Enfoque – Mejor valor
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5	

Fuente: Fred, *Administración Estratégica*, 2013

La capacitación contribuirá en el desarrollo de los gerentes, actualizando y fortaleciendo sus conocimientos, quienes adquirirán mayores habilidades y destrezas, con lo cual mejora su desempeño y ayudará a la integración de los gerentes para una mejor coordinación y óptima toma de decisiones para la empresa.

Brindará información necesaria según las nuevas tendencias en estrategias con la aplicación del reloj estratégico para elaborar correctamente los planes de acciones sobre las estrategias a seguir según las características y necesidades de cada región.

Una vez concluido el Plan de Capacitación, los gerentes podrán reforzar sus conocimientos para poder analizar una estrategia, implementar una estrategia y determinar las ventajas, desventajas y riesgos de una estrategia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. (9° Ed.) México D.F, México: McGraw Hill
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11° Ed.) México D.F, México: Prentice Hall.
- Fred, D. (2013). *Administración Estratégica*. (14° Ed.) México D.F., México: Pearson Educación.
- Norma INTE-ISO 10015, (2001) *Gestión de la Calidad Directrices para la formación* (1° Ed.), Costa Rica: INTECO (Instituto de Normas Técnicas).
- Siliceo, A. (2004) *Capacitación y Desarrollo de Personal* (4° Ed.) México D.F, México: Limusa