

Serán Las Competencias Personales, Garantía De Éxito

Personal skills will be the guarantee of success

IVETTE GARCÍA DE DEL GALLEGO

Universidad Rafael Urdaneta
Email: ettevi2000@gmail.com

Resumen

Esta disertación busca resaltar la importancia que tienen las Competencias Personales para el éxito de las organizaciones y del personal a todo nivel. Se debe hacer hincapié en el personal gerencial que está al mando de la misma, por ser en quienes reposa la responsabilidad de la toma de decisiones y la dirección. Para ello analizamos la información existente, evidenciado su importancia y haciéndola más comprensible para el lector.

Palabras Clave: Competencias Personales.

Abstract

This dissertation seeks to highlight the importance of Personal Skills, for the success of organizations and personnel at all levels. Emphasis should be placed on the management staff that is in charge of it, as they are the ones who are responsible for decision-making and direction. To do this, we analyze the existing information, evidencing its importance and making it more understandable for the reader.

Keywords: Personal skills.

Introducción

La sociedad de hoy, está sustentada en una compleja red de relaciones humanas, lo que plantea la necesidad de que, en las organizaciones, dentro del proceso gerencial, se considere tanto el saber, lo cual no resulta una tarea fácil por parte del gerente, como el proceso de dirigir o influir en las actividades; con relación a las funciones de los miembros de una organización y provocar un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

En la mayoría de los trabajos de investigación, se puede constatar que una de las preocupaciones, de los países desarrollados es la necesidad de lograr mayor rendimiento en el personal, estos hallazgos se han visto enriquecidos cuando autores como: Robbins y Coulter (2014), Chiavenato (2020), Gibson et.al. (2011) entre otros, han insistido que el papel de los gerentes es de suma importancia, debido a que ellos son los responsables de lograr las metas institucionales.

Con base a estos señalamientos, se comprende que el papel de los administradores y/o gerentes, es de suma importancia, debido a que ellos son los responsables directos del desarrollo de los procesos, por cuanto guían y promueven actividades, delegan funciones y tareas, corroborando que sean ejecutadas según lo previsto en la planificación.

Además, las instituciones son de distinta naturaleza y tienen finalidades diferentes, de allí que tanto el gerente como el personal que en ellas laboran, deberán contar con competencias específicas para el desempeño de sus tareas.

Anteriormente se prestaba menor atención a la gestión humana, hoy, la fuerza laboral es reconocida como el recurso más importante que poseen las organizaciones. Adicionalmente, a los gerentes no se les exigía conocer todos los aspectos y funciones de la organización, mientras que hoy, es indispensable que éstos posean un conocimiento integral de ella, para poder entender el engranaje organizacional, poder establecer metas, planes que se integren tanto con la estructura interna como las políticas internacionales, nacionales y regionales, problemas sociales que predominan, nuevas tecnologías, fluctuaciones económicas, entre otros, con la finalidad de interactuar, dentro y fuera de la organización.

Con base a lo planteado en el párrafo anterior, las organizaciones, ameritan tener al frente, personas dispuestas y competentes, para desempeñar los distintos roles que exige el cargo que ocupan, aunado al desempeño que debe ser ejercido por el recurso humano que en éstas laboran, sólo así se puede lograr una organización efectiva, eficiente y productiva.

Sobre la base de lo expresado, Chiavenato (2020) señala:

No puede existir transformación social, sin transformación personal, por cuanto las nuevas tendencias de la gerencia no están exentas de ello, puesto que el éxito de una organización depende del crecimiento y desarrollo de su gente. En función de esto, toda organización requiere de un nuevo reto a través del cambio de actitud positiva de los gerentes, en los distintos niveles jerárquicos, frente a las situaciones que se presenten... (p. 108).

Al analizar lo afirmado por Chiavenato (2020) los gerentes deben desarrollar en mayor grado los conocimientos, habilidades, cualidades, destrezas, actitudes y aptitudes lo cual les permitirá ejecutar sus tareas con los más altos estándares de eficiencia, profesionalismo y competitividad.

El desarrollo de tales cualidades, está fundamentado en un enfoque gerencial de recursos humanos, denominado: competencias, en sentido amplio, este término, constituye el conjunto de capacidades que posibilitan el desarrollo y adaptación de la persona al puesto de trabajo. Éstas se agrupan en dos grandes categorías: competencias "*hard*", (integradas por los conocimientos y aptitudes que posee el candidato), y competencias "*soft*" (factores actitudinales de naturaleza intangible, relacionadas con las motivaciones, los rasgos de la personalidad o los valores más profundos).

¿Cuál será el tipo de competencias personales, que deben poseer los administradores/gerentes/líderes para lograr una organización efectiva, eficiente y productiva?

Reseña Histórica de las Competencias.

El inicio del estudio de las competencias no es reciente. Se puede ubicar en la década de los 60 y al principio de la década de los 70, cuando estudios de la psicología industrial y organizacional norteamericana se contribuyeron la tarea de participar en un movimiento real hacia el estudio y el análisis de las competencias.

En esos años, el estudio de los rasgos de la personalidad no era precisamente objeto de interés dentro de circuitos de inquietos Psicólogos Norteamericanos. Los autores Giselle, 1996 y Mitchel, 1968 citado por; (Chiavenato 2018), sostenían que los rasgos comprobables de la personalidad en su mayoría no mostraban correlaciones significativas representaban los individuos en su mejor desempeño. Este enfoque estudia aquellas personas que mantienen un exitoso desempeño laboral y define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

Definición de Competencias.

El desarrollo de las competencias como concepto ha conducido a considerarlos en términos de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes, así como valores, rasgos y motivos que determinan una actuación específica en un ambiente productivo.

Las primeras apreciaciones sobre competencia fueron enunciadas por Boyatzis, (1999), para quien son: “un conjunto de características subyacentes en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo y la motivación laboral” (p. 154). Tal definición fue considerada básica para Dalziel *et al.* (2016) quienes afirman, que las competencias son propiedades esenciales del individuo que se relaciona con el éxito en el desempeño de una actividad laboral.

También puede atribuirse cualquier característica individual que sea tangible de manera objetiva, y que a su vez se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces. En tal sentido, acotan los citados autores, que dichas competencias se relacionan con los aspectos:

- Motivo: constituyen una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona las conductas de una persona.
- Rasgo de carácter: consiste en una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.
- Concepto de sí mismo: comprende actitudes y valores hacia sí mismo que implica lo que el individuo piensa y siente acerca de su persona.
- Contenido de Conocimientos: implica información teórica y técnica que determinan en el trabajo.
- Capacidades cognoscitivas y de conducta: incluyen los aspectos relativos al razonamiento y a la capacidad de respuesta adaptativa del individuo.

Tipos de Competencias

Los tipos de competencias, en una realidad altamente competitiva y un mundo globalizado, no hay dudas que las Competencias del personal es la gran diferencia en la organizaciones y para Dalziel, Cubeiro y Fernández (2016), son la base de los sistemas de evaluación o medición del rendimiento, ya que sin ellas, no se cuentan parámetros de los factores de importancia que deben considerarse en los puestos de trabajos. Como tal se consideran de orden teórico las referidas al conocimiento y que implican habilidades prácticas, siendo de orden psicológico todo lo que alude a las características del individuo; aspectos que sirven de base para quienes hacen de las competencias, la siguiente clasificación:

1. Conceptuales: Consiste en el conjunto de conocimientos que requiere el trabajador para manejar con habilidad y destreza su trabajo, conduciéndolo al éxito empresarial. También son denominadas competencias teóricas.

2. Técnicas Administrativas: relacionadas con las habilidades prácticas que debe reunir el trabajador para aplicar los conocimientos adquiridos, en pro de la operatividad de la empresa; implicando para ello el manejo de procedimientos numéricos financieros, manejo de personal y en general elementos prácticos del medio de trabajo. Estas habilidades se relacionan por tanto, con los procedimientos prácticos laborales.

3. Psicológicas: se refiere a las características personales, que el trabajador debe poseer para desempeñarse eficientemente en su interacción con otros y con respecto a la productividad laboral, involucrando sus rasgos de carácter y su personalidad. También se denominan competencias humanas, dado que aluden a características propias del individuo.

Existen otras clasificaciones de competencias que son ampliamente utilizadas, entre las que destacan las siguientes:

1. Competencias Diferenciadoras: diferencian a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

2. Competencias Esenciales: son aquellas que se necesitan para lograr una actuación media o medianamente adecuada.

3. Competencias de Impacto e Influencia: se refiere al deseo de causar impacto en los demás, y la capacidad de afectar a otras personas mediante estrategias de persuasión e influencia, a fin de maximizar su eficacia y presenta un caso o argumento lógico y atrayente.

4. Competencias Genéricas: son aquellas que se repiten muy frecuentemente dentro de diferentes puestos y son la causa de un rendimiento superior. Dichas competencias se dividen en seis grupos principales a saber:

a) Competencias de logro y acción: incluyen las motivaciones por el logro, preocupación por el orden, iniciativa y búsqueda de información.

b) Competencias de ayuda y servicio: abarcan la sensibilidad interpersonal y la orientación al servicio y al cliente

c) Competencias de influencia: analizan el impacto e influencia, el conocimiento organizativo y la construcción de relaciones.

d) Competencias Gerenciales: exponen el desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

e) Competencias cognitivas: analizan el pensamiento analítico, el pensamiento conceptual y los conocimientos y experiencias.

f) Competencias de eficacia personal: abarcan el autocontrol, la confianza en sí mismo, el comportamiento entre fracasos y el comportamiento con la organización.

5. Competencias técnicas: se refiere a conductas específicas destinadas para determinada operación, ocupación o negocio, en la cual se persigue acrecentar el número de procesos que manejan, incrementar los niveles de responsabilidad y especialidad en la categoría de dominio.

Es importante que el personal comprenda sus objetivos y cuáles son las conductas requeridas para alcanzarlos. Las competencias esperadas dan un punto de partida a la identificación de los tipos de conducta que se deben desarrollar para lograr los resultados planificados; ayudan a los empleados a reconocer las conductas que

distinguen el desempeño excelente del promedio. Las habilidades y los conocimientos son necesarios para el desempeño excelente, pero no son suficientes para garantizarlos.

En su instancia más escueta y básica, se podría entender por competencia a los conocimientos, capacidades y valores, asociados con un determinado ámbito del quehacer humano, en cambio, desde una perspectiva más explícita, las competencias equivaldrían al saber (asociado con el conocimiento), al poder hacer y al saber hacer, (vinculados con las capacidades), y al saber para qué hacerlo y al querer saber (relacionados con los valores).

Finalmente, en un ámbito más amplio y desagregado, las competencias podrían corresponder al compendio de acciones destinadas a conocer, aplicar, dominar, optimizar, evaluar e innovar. Como se aprecia, se distinguen tres niveles de complejidad que, en el fondo no reflejan contradicciones, simplemente son tres planos de una misma perspectiva, en donde lo más importante es aceptar el sentido generativo asignado a sus alcances. Esto quiere decir que las competencias no son algo asimilado de una vez y para siempre, más bien, son procesos que incrementan, sus potencialidades, a partir de sus secuenciales avances.

Elementos Claves de las Competencias

Las competencias, están constituidas por tres elementos claves, los cuales son:

- Conocimiento: Saber hacer

- Habilidades y Destrezas: poder hacer

- Actitudes: querer hacer

- Esto significa que los conocimientos y las habilidades son necesarias, pero no suficiente para lograr los aportes individuales requeridos por el negocio. De allí, que sea necesario “reforzar el área de las actitudes personales, caracterizadas por las competencias de carácter conductual y que son las previctorias del éxito a largo plazo” Alles (2017).

De manera coincidente, Robbins y Judge (2017), señala que: “Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado, de allí que son consideradas como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes” y complementa:

la competencia en los seres humanos, está representada por la capacidad que poseen para competir. Ello se logra con una dosis adecuada de por lo menos, los siguientes aspectos: pasión, creatividad, iniciativa, honestidad, perseverancia, solidaridad, responsabilidad y conocimiento, todo ello en beneficio para la comunidad y la sociedad a la que pertenece. En el marco de este concepto amplio, la competitividad se convierte en una actitud ante la vida, en una combinación de sentimientos, racionalidad y compromiso.

De este modo se puede apreciar ciertas características que deben tener las personas competitivas: Primero, cual y cómo debe ser su actuación, necesarias para alcanzar sus objetivos. Segundo, debe incorporarse, sin ningún tipo de sesgo a características como el sexo, la raza, defectos físicos, religión. Tercero, el sistema de selección debe tener una buena relación costo / eficiencia de modo que el tiempo y el dinero dedicado a su diseño y puesto en práctica, quede justificado por la calidad de las personas seleccionadas y contratadas.

Enfoque de Competencia.

Durante las últimas décadas, la Gestión de Recursos Humanos ha experimentado una serie de modificaciones, tanto en el ámbito conceptual como en el práctico, debido al cambio de actitud que se ha generado en el empleado, en lo referente al trabajo y a la organización.

Pudiendo afirmar que el área de personal ha evolucionado desde una etapa técnica, hasta priorizar las políticas de desarrollo. Asimismo puede inferirse, que la visión hacia el empleado también ha sido objeto de

transformación, puesto que en un principio era considerado como un factor productivo y, en la actualidad constituye un elemento estratégico.

Bajo esta consideración, me atrevo a afirmar, que existe una nueva tendencia, generando la percepción del individuo como un ser único, con capacidades y potencialidades que lo definen como elemento estratégico en constante integración con la organización y su entorno, lo cual ha permitido desarrollar una innovadora visión integrada de la gestión de recursos humanos, es decir el enfoque de competencias.

En esta misma orientación, ya Leboyer (2001) y Benavides, (2002) había expuesto que el enfoque de competencia implica un cambio en percepción de la organización, ya que a partir de la estructura básica, focalizar la potenciación del individuo como elemento dinamizador de los procesos hacia el logro de las metas y objetivos.

Partiendo de las anteriores afirmaciones, se puntualiza que; en las organizaciones de la nueva era, existe una cultura de dirección en la que se aprecian y valoran las iniciativas y la capacidad de asumir responsabilidades de los individuos, a fin de cumplir la misión asignada, es decir, se hace imprescindible una gestión de recursos humanos basadas en las competencias, con una imagen nítida de los puntos fuertes y débiles de las personas, que conducen al logro de su papel dentro de la empresa.

Perfil de Competencias

La literatura sobre perfiles, establece de acuerdo a Mitrani y Dalziel (2013), que debe trazarse el perfil que el individuo debe reunir relacionándolo con su actuación exitosa para la organización; dicho perfil ha sido identificado como perfil profesional o perfil de competencias.

El perfil de competencias incluye según estos autores cuatro áreas que abarcan el conjunto de conocimientos y experiencias recibidas por el individuo en su etapa de formación profesional y la experiencia laboral y de mando en puestos similares, que se relacionan con la actuación exitosa en un cargo; así como, los rasgos actitudinales, habilidades o capacidades; inteligencia, actitud verbal, espacial, análisis y síntesis, aptitud mecánica entre otros, como actitudinales o rasgos de personalidad, control emocional, seguridad en sí mismo, extroversión, introversión, iniciativa, creatividad, actividad, dinamismo, liderazgo entre otros.

Para Mitrani y Dalziel (2013), el perfil de competencias incluye:

“la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa. Este debe preparar de manera conjunta con la dirección de la empresa, los supervisores y los directores de las diferentes unidades funcionales de la empresa, y la base de datos del puesto; para ello es esencial contar con la disponibilidad de la evaluación del mismo; ya que, por medio de este, se podrá obtener la definición del perfil. Así mismo, el perfil de exigencias para cada competencia”. (p. 145).

Para los autores antes mencionados, el empleo de los perfiles de competencias tiene como intención, entre otros aspectos establecer las conductas requeridas por el ocupante de un puesto para obtener el éxito, así como definir las pautas de desarrollo de los empleados de una empresa y determinar las necesidades concretas del progreso de cada uno de ellos.

Al observar e identificar las competencias fundamentales en un trabajo determinado, se obtendrá un modelo de competencias, el cual se podrá abocar el establecimiento de programas de formación, así como de normas de procedimientos de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, higiene y seguridad industrial, rendimiento laboral, entre otros aspectos.

Al emplear el perfil de competencias, en lugar de la descripción de cargos, le permitirá al Director de la Oficina de Recursos Humanos conocer el vínculo existente entre las actitudes, rasgos de personalidad o actividades propias del puesto.

Finalmente intervenir en competencias permite direccionar el actual nivel de desarrollo de las personas, o propiciar un incentivo a los trabajadores a fin de que adquieran nuevas competencias adicionales para mejorar la futura capacidad de la organización.

Por su parte, Keith y Newstrom, (2013) afirman que; de acuerdo con las funciones que deba realizar el empleado, se necesitan determinadas habilidades, estudios, experiencias e iniciativas, pues las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso particular. Por tal razón, se hace imprescindible evaluar las características esenciales que el trabajador debe tener para desempeñarse exitosamente en un cargo determinado.

Del mismo modo, Hellriegel y Slocum, (2018) señalan que: “Las personas representan el recurso principal para las empresas, por ello el perfil idóneo es el estándar que permite comparar los perfiles individuales de los trabajadores y definir las probabilidades del éxito en el puesto de trabajo”.

Al estudiar con detenimiento las definiciones anteriormente expuestas, se encuentra un patrón común, el cual se refiere a que el perfil está enfocado a todos aquellos requerimientos esenciales que, unidos logran la obtención de un desempeño altamente exitoso, donde las personas que reúnan dichas competencias aportarán, con su actuación motivada, ciertos y predeterminados beneficios a la organización.

Por tanto, se puede resumir que el perfil de competencias es sumamente importante para la organización, por cuanto determina el conjunto de características deseables, al igual que las habilidades requeridas en todo empleado, que permitirá un amplio número de beneficios tanto para los empleados, como para la organización; tales como: satisfacción laboral, motivación positiva, alto desempeño, productividad, sentido de pertenencia para con la empresa, disminución del ausentismo laboral y de rotación, entre otros.

Gestión por Competencias

Gestión por Competencias es un modelo de gerencia que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas en la organización.

Las Etapas en la Implementación del Modelo

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

1. Sensibilización: Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar las etapas del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

2. Análisis de los Puestos de Trabajo: Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

- Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la Empresa.
- Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, inscribiendo las actividades correspondientes a cada uno.

3. Definición del Perfil de Competencias Requeridas: La tercera etapa consiste en realizar una lista de las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base a ello.

4. Evaluación Sistemática y Redefinición de los Perfiles: El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

Las Ventajas del Modelo

La mayoría de las empresas invierten de forma muy tímida en el desarrollo de sus equipos, por motivos que varían desde, el factor tiempo, la inexistencia de estrategias sistematizadas en la evaluación de desempeño, hasta el desconocimiento de la importancia de la formación de un capital intelectual como factor diferencial. La gestión por competencias, además de suplir estas lagunas, aporta innumerables ventajas como:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- Gerenciar el desempeño con base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman la responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

Cuando se instala la gerencia por competencias, se evita que éste y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo, lo que debe llamar la atención es el desarrollo de actividades propias al incremento de la motivación en los empleados.

Recomendaciones

- Las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado, de allí que son consideradas como conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes”, su ejercitación es indispensable debiendo procurar no sólo afianzarlas, sino ir tras la búsqueda oportuna de nuevas vías, lo cual se logra mediante cursos, talleres, u otro tipo de eventos de actualización, para estar a la par con la modernidad.
- Incrementar la función de control, por cuanto ello conlleva la retroalimentación y así se garantiza de mejor manera el desarrollo de las competencias administrativas de los trabajadores.
- Velar por la naturaleza social, de los trabajadores, por cuanto éstas necesitan ser aceptadas por todos los integrantes de la institución.
- Existe la necesidad de mantener a los empleados identificados con la organización, por cuanto ello denota integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida

Referencias

- Alles, M. (2017). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Editorial McGraw Hill. Editores S.A. México.

- Boyatzis, S. (1999). *Perfil de Competencias*. Editorial McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill. Editores. S.A. Colombia.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Editores. S.A. Colombia.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. (2016). *Las Competencias. Clave para una Gestión integrada de los Recursos Humanos*. Ediciones Deusto. España.
- Gibson, J. Ivancevich, J. Donnelly, J. y Konopaske (2013). *Las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill. Interamericana. México.
- Hellriegel, J. y Slocum. (2018). *Administración un Enfoque Basado en Competencia*. Editorial Prentice Hall. México.
- Keith, D. y Newstrom J. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw Hill. México.
- Leboyer, L (2001). *Competencias*. Grupo Editorial Norma. Venezuela.
- Mitriani, A y Dalziel (2013). *Las Competencias Clave para una Gestión de los Recursos Humanos*. Editorial Deusto. España.
- Robbins, S. y Coulter. (2014). *Comportamiento Organizacional*. Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (17ma Ed.). Editorial Pearson. México.