

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN EMPRESAS DE CONSUMO MASIVO

(Administrative training staff in consumer goods companies)

Recibido: 14/12/2015 Revisado: 24/03/2016 Aceptado: 16/05/2016

Marriaga, Román

Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia, Venezuela
marriaga.25@hotmail.com

López, Mirtha

Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia, Venezuela
lopez_mirtha@yahoo.com

Montes, Yorberth

Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia, Venezuela
yorberth@hotmail.com

Romero, Wilson

Centro de Estudios de la Empresa. Universidad del Zulia, Venezuela
wiljoseromero@hotmail.com

RESUMEN

El propósito del trabajo es explorar la capacitación desarrollada en el personal administrativo que labora en Víveres DeCandido C.A., ubicado en el sector La Lago, municipio Maracaibo, del estado Zulia, durante el periodo 2010 – 2011; siguiendo el constructo teórico de Grados (2009), Blake (2008) Hurtado (2012), entre otros. Es una investigación descriptiva, con un diseño de fuente mixta, dado que se analizó la información producto de las entrevistas realizadas a informantes clave y, documentos relacionados con la gestión de la empresa; evolutivo retrospectivo, corresponde a un periodo del pasado; unieventual, el evento que se describe es la capacitación. Los resultados revelan: 1) Existe una unidad organizativa, responsable de la toma de decisión de la capacitación del personal: Departamento de Capital Humano; mientras que la ejecución en cada mercado le corresponde a la Subgerencia Administrativa. 2) La inducción, constituye una acción clave para el ingreso y ascenso del personal. 3) La mayoría de las actividades de capacitación fueron dirigidas en competencias cognoscitivas sobre el perfil del puesto: seguridad ocupacional, los programas administrativos, actualizaciones fiscales y normativas legales producto de las necesidades detectadas para desempeñar una unidad de trabajo específico e impersonal. Se concluye que existen avances en la gestión de la capacitación dirigida al personal administrativo; sin embargo, algunas debilidades en la participación de los trabajadores en las decisiones (planes) sobre la capacitación.

Palabras clave: capacitación, personal administrativo, empresa, consumo masivo.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to explore the training developed in the administrative staff working in Groceries DeCandido C.A., located in the La Lake Maracaibo, Zulia state, during the period 2010 - 2011; following the theoretical construct of Grados (2009), Blake (2008), Hurtado (2012), among others. It is a descriptive research, with a design mixed source, since the product information from interviews with key informants and related management company analyzed documents; Retrospective evolution, corresponds to a period of the past; unieventual, the event described is training. The results show: 1) There is an organizational unit responsible for the decision making staff training: Department of Human Capital; while running in each market, it is up to the Administrative Assistant Manager. 2) induction, is a key for entry and promotion of staff action. 3) Most training activities were conducted in cognitive skills on the job profile: occupational safety, administrative programs, tax updates and legal regulations, product detected to perform a unit specific and impersonal work needs. We conclude that there has been progress in training management addressed to administrative staff; however, some weaknesses in workers' participation in decisions (plans) on training.

Keywords: training, administrative, business, mass consumption.

INTRODUCCIÓN

Producto de los cambios de la globalización y, con ello, de la incorporación de las llamadas tecnologías de punta en las organizaciones privadas, públicas o comunitarias, se han visto en la necesidad de la modernización de sus procesos administrativos y productivos. Situación que exige a las organizaciones acciones estratégicas para definir como política esencial de la gestión de personal, la función de capacitación, la cual requiere ser concebida como un proceso integrador de las potencialidades de un trabajador, para desempeñar una "unidad de trabajo específico e impersonal", según Grados (2009).

En las últimas décadas, la gestión de la capacitación del personal en las organizaciones en América Latina y, en particular, en Venezuela, se ha convertido en una estrategia de la alta dirección empresarial en la búsqueda de la eficiencia, eficacia y efectividad organizacional. Desde la perspectiva epistemológica de la administración, la función de la capacitación deja de lado, la concepción de asumirla como un costo o un gasto empresarial, para asumir como una inversión social, según Kliksberg (1997) que se retribuye en la productividad de la empresa y el desarrollo de la sociedad.

La capacitación es una función clave en la gestión de personal empresarial. En tal sentido, justifica la necesidad de la existencia de política de capacitación que vaya más allá de lo individual o solo lo institucional; exige la incorporación de los distintos aspectos del ser, el saber y el hacer, en concordancia con lo expuesto por Blake (2008) la misión de la capacitación es de "poner a las personas en condiciones de hacer lo que tienen que hacer". Independientemente del tipo de organización, es relevante en la administración de personal, la atención de la función de capacitación como elemento de palanca para el desarrollo de los trabajadores y, de la organización, incluyendo la sociedad. Por su parte,

Kaplan y Norton (2000) expresan la función de capacitación como un inductor del desempeño laboral.

Las organizaciones independientemente de su proceso de trabajo fundamental, amerita del personal que cumpla con las competencias requeridas para el cargo a ocupar, siendo las empresas de consumo masivo, específicamente, las distribuidoras y comercializadoras de alimentos, las que han venido exigiendo una amplia demanda en procesos de capacitación en los distintos aspectos de la gestión, sin embargo, son los procesos administrativos de operaciones, los cuales por estar directamente vinculados con la atención al público, son los de mayor exigencia de políticas de capacitación.

En este contexto, surge la inquietud de investigación, de estudiar las áreas de capacitación desarrolladas en el personal administrativo que labora en Víveres DeCandido C.A., ubicado en el sector La Lago, municipio Maracaibo, del estado Zulia, durante el periodo 2010-2011. Siguiendo los lineamientos metodológicos de Hurtado (2012), este trabajo, responde a los rasgos y alcance de una investigación de tipo descriptiva, cuyo propósito es “exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueden obtener dos niveles, dependiendo del fenómeno y el propósito del investigador: un nivel más elemental, en el cual se logra una clasificación de la información de función de características comunes y un nivel más sofisticado en el cual se ponen en relación los elementos observados a fin de obtener una descripción más detallada”.

El diseño de investigación, considerando los argumentos de Hurtado (2012) es de fuente mixta, dado que se analizó la información producto de las entrevistas realizadas a informantes clave y, documentos relacionados con la gestión de la empresa; evolutivo retrospectivo, debido a que, la búsqueda de la información fue en un periodo del pasado (2010- 2011); unieventual, en tanto, se describe un solo evento “la capacitación”.

La unidad de análisis de la presente investigación fue la empresa Víveres DeCandido C.A., mientras que la población se encontraba constituida por 58 personas que laboran en el área administrativa. Se seleccionó una muestra de tipo no probabilístico e intencional, la cual está fundamentada en la lógica de la significatividad, y no en la representatividad (probabilística); considerando las unidades de análisis que pueden proporcionar una información más abundante y heterogénea, según Hurtado (2012). De allí, que los criterios de selección de la muestra fueron: 1) Empleados que laboran en la unidad organizativa: Sub-Gerencia Administrativa; 2) Nivel profesional: TSU o Licenciado en Administración; 3) Tiempo en el cargo: Mínimo 2 años. En función a los mencionados criterios, la muestra quedó constituida por nueve trabajadores que laboran en la Subgerencia Administrativa.

Las técnicas y los instrumentos de recolección de datos y de información responden a la interrogante del ¿Cómo? en el proceso de investigación, según Hurtado (2012). En este trabajo, las técnicas fueron: 1) Observación; producto del contacto directo con el personal administrativo, quienes constituyeron los informantes clave sobre el evento de estudio; utilizando como instrumento una guía de observación, que permitió captar y registrar la información observada. 2) Entrevista; a través del cual se definieron los elementos

básicos para describir la capacitación recibida, siendo el instrumento la guía de entrevista.
3) Revisión documental; de los aportes teóricos y empíricos, escritos por personas e instituciones, relacionados con la dinámica de trabajo a través del arqueo, clasificación y fichaje de la información (cuadro de categorías).

El trabajo se estructura en tres apartados, en la primera se presenta la unidad responsable de la capacitación del personal; en la segunda la inducción para la acción laboral y, la tercera capacitación como estrategia de desarrollo de competencias laborales. Finalmente, las conclusiones.

INSTANCIA RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN: SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA DE VÍVERES DECANDIDO C.A.

Blake (2008) asume la gestión de capacitación como la responsabilidad que tienen las organizaciones de asegurar que lo enseñado “responda a una necesidad de la organización. Que lo que se enseñe sea aprendido. Que lo aprendido sea trasladado a la tarea. Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo”. Por otra parte, el autor, valoriza la capacitación como el proceso que responde a una situación o una oportunidad del entorno, que se desea realizar en la situación objetivo futura. Sin embargo, lo que se ha enseñado debe ser aprendido en el sentido que involucre un cambio de actitud de la carga valorativa, para que este predispuesto a realizar un despliegue creativo en el ejercicio de sus funciones a lo largo del tiempo, pues la perseverancia es fundamental en el éxito laboral y empresarial.

Toda organización requiere la existencia de una unidad organizativa responsable de la gerencia de las funciones de personal, en particular, con la referida a la capacitación, a fin de “integrar y redistribuir la riqueza intelectual que posee cada empresa”, según Pinto (2000). Por consiguiente, es necesaria en cualquier organización la capacitación constante de su personal como elemento fortalecedor de sus competencias, para el logro de los objetivos y metas empresariales, tal como lo expresa Blake (2008), quien señala la capacitación “como todo servicio interno de la organización, es una función intermedia: se la hace para que sean posibles sus logros”.

La unidad responsable de la administración de personal en la empresa Víveres DeCandido, se denomina “Departamento de Capital Humano”, adscrita a la Gerencia de Servicio de Apoyo, que constituye la unidad coordinadora de las funciones de personal en todos los mercados, cuyo propósito, según los entrevistados, es desarrollar las potencialidades de los trabajadores, bien sea del conocimiento teórico y de las habilidades y destrezas para ocupar un cargo, trabajo o actividad en la empresa. El Gráfico 1, muestra la estructura organizativa de la unidad organizativa, que decide la macropolítica de capacitación en la empresa.

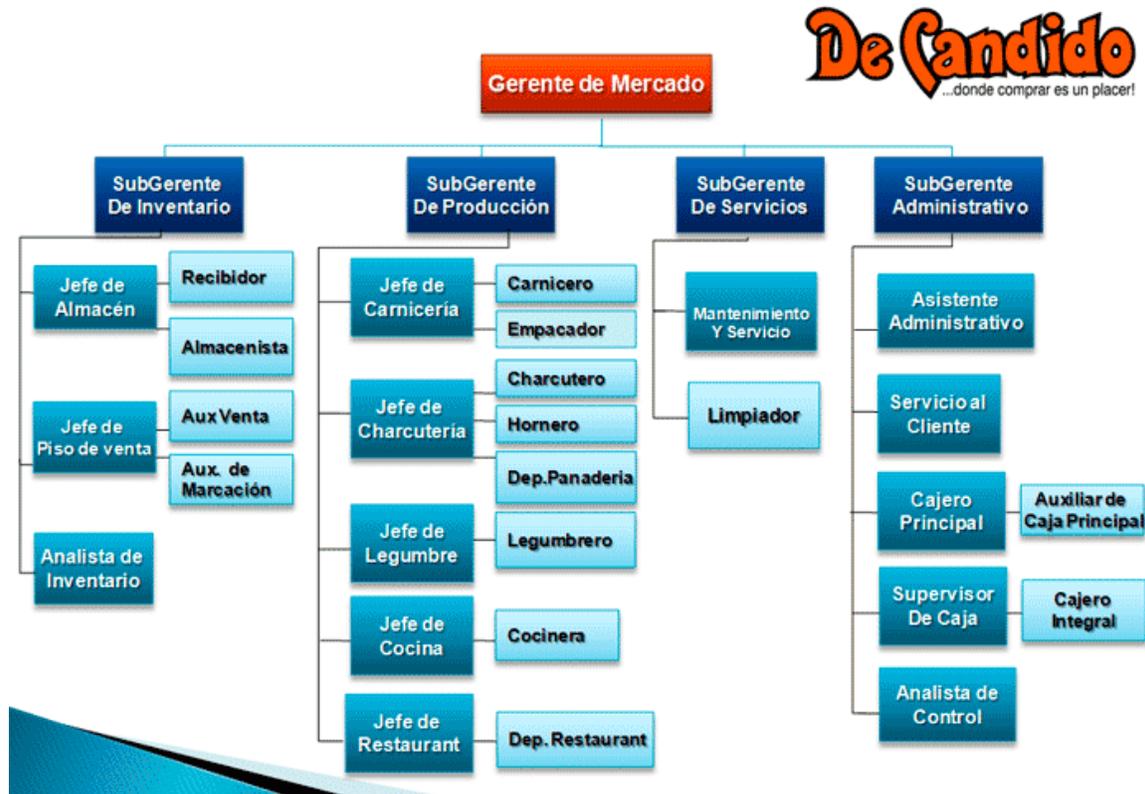
Gráfico 1. Estructura Organizativa de la Gerencia de Servicio de Apoyo: Víveres DeCandido



Fuente: DeCandido (2012).

En la estructura organizativa de cada mercado, existe una unidad responsable de la ejecución de las decisiones en materia de gestión de personal, emanadas del Departamento de Capital Humano, denominada “Subgerencia Administrativa”, adscrita a la Gerencia de Mercado, la cual informa y ejecuta las actividades de capacitación planificadas para el personal, en particular, la dirigida al personal que se desempeña en las áreas: Asistencia Administrativa y, Servicio al Cliente, específicamente en Cajas, las cuales constituyen las áreas de trabajo objeto de esta investigación. Esta relación de trabajo, se evidencia en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Estructura Organizativa (cargos): Víveres DeCandido (La Lago)



Fuente: DeCandido (2012).

En cuanto a la política de capacitación, se comparte lo expuesto por Blake (2008) quien expresa la existencia de distintos factores que inciden al momento de la planificación de la capacitación, en la cual la ideología cultural de la organización tiene un rol preponderante en la filosofía de gestión de las empresas. Generalmente, el autor apunta que dichas políticas se han fundamentado en dos variables básicas: 1) Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea y, 2) Políticas con énfasis en el desarrollo de las personas.

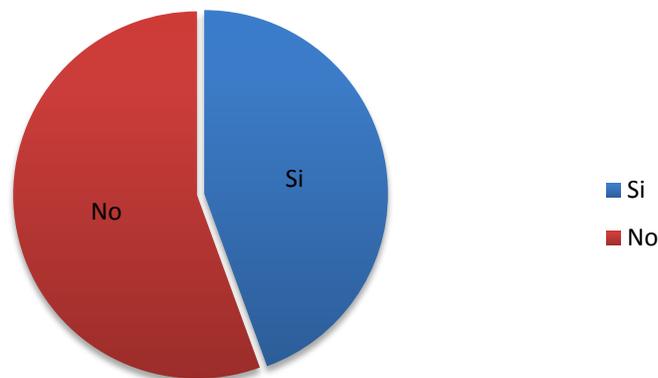
En cuanto al conocimiento sobre las políticas o planes de capacitación al personal, los informantes clave evidenciaron un distanciamiento en relación a la información formal de las mismas, lo cual se muestra en el Gráfico 3, en tanto, el 44,4 % afirman de conocer las políticas formales de la empresa y el 62,6 % lo niega. Situación que constituye una debilidad en la gestión empresarial, dado que se comparte lo mencionado por Blake (2008) al referirse a la relevancia de que las organizaciones tengan definidas sus políticas de capacitación.

El autor mencionado desarrolla una clasificación de política de capacitación, siendo una de ellas la vinculada con la incorporación de aprendizajes vinculados con la tarea y el

desarrollo de las personas, en la cual es fundamental la información sobre la filosofía de gestión de la empresa, a fin de lograr que se involucren los trabajadores en esta materia. Este tipo de política, Blake (2008) la denomina "Integrada"

Según los informantes, la mayoría coincidió en manifestar que el conocimiento sobre las políticas de capacitación está relacionado con el hecho de estar centralizada la formulación de la política de capacitación, mientras que, su ejecución depende de cada mercado, es decir, en la práctica se presenta una separación entre la política y la gestión, lo que afecta su puesta en práctica, en algunos casos, los trabajadores solo se incorporan a las actividades.

Gráfico 3. Políticas y Planes de Capacitación



Fuente: Elaboración propia (2012).

CAPACITACIÓN INICIAL: INDUCCIÓN PARA LA ACCIÓN LABORAL

La inducción constituye una fase o etapa de la capacitación de relevancia para el desarrollo futuro del personal en la empresa. Reza (1995) denomina la capacitación inicial que reciben las personas en una organización como de inducción o umbral, la cual "se suministra al empleado al ingresar a la empresa. Su objetivo es adaptarlo a su nuevo entorno laboral; o a las nuevas funciones de su puesto de trabajo provocadas por cambio de área en el mismo, lo cual será oportuno proporcionarle los elementos que le permitan desempeñarse con efectividad".

El Gráfico 4 muestra que el 66,6 % del personal entrevistado recibió información sobre la filosofía de gestión de la empresa, tales como, misión, visión, objetivos empresariales, estructura organizativa y funcionamiento de la unidad a desempeñar en el cargo, entre otros. Esto coincide con el planteamiento de Chiavenato (2002) quien expresa que la inducción "es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlo en sus labores en la organización y clarificarle su papel y los objetivos". Sin embargo, el 33,3% de los informantes manifestaron, no recibió esta inducción.

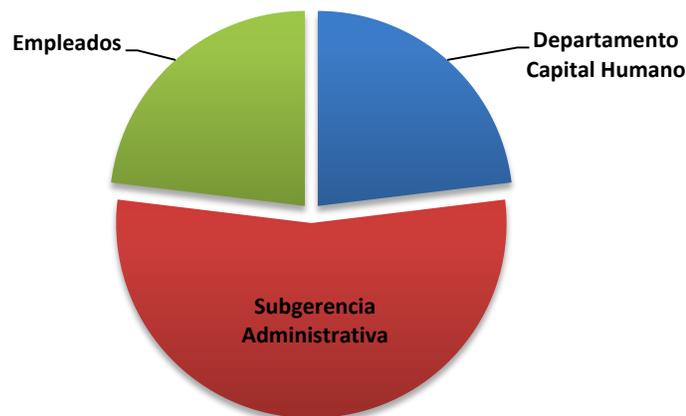
Gráfico 4. Inducción para el desempeño laboral



Fuente: Elaboración propia (2012).

En relación con la instancia administrativa responsable de la ejecución del proceso de inducción del personal, manifestaron la presencia de tres sujetos, dos de ellos las unidades organizativas, Subgerencia Administrativa (55,5%) y el Departamento de Capital Humano (22,2%) y el tercero, los empleados (22,2%) que ejercen o desempeñaron en algún momento el cargo vacante (Gráfico 5).

Gráfico 5. Instancia / sujeto que facilita la inducción en la empresa

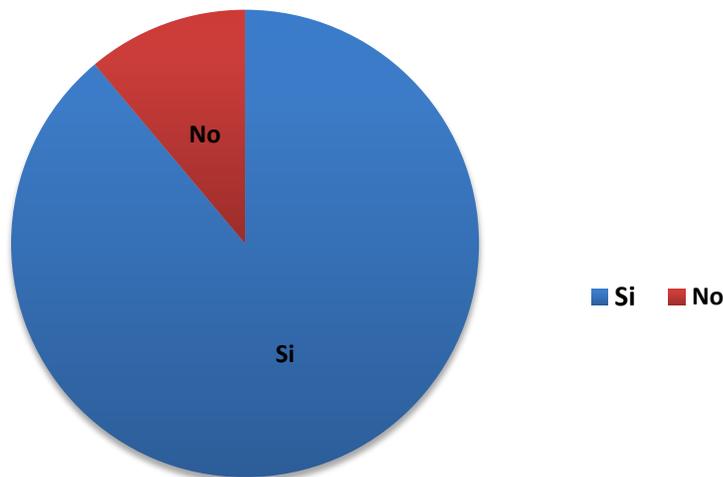


Fuente: Elaboración propia (2012).

En relación con la inducción a los trabajadores para ocupar un cargo, existen distintos criterios para su consideración, generalmente vinculados con el tipo de dirección en las organizaciones. De hecho, este momento de la gestión de personal, es considerado de relevancia y clave, en interacción con otros aspectos; desde una concepción amplia del proceso de gestión del desempeño, según HayGroup (1996). En el caso de estudio, se

evidencia su puesta en práctica, dado que la mayoría de los entrevistados (88,8%) expresaron haber recibido la inducción acerca de las responsabilidades y tareas del cargo a ocupar; mientras que, el 11,1 % manifestaron no haber recibido (Gráfico 6).

Gráfico 6. Inducción para ocupar el cargo



Fuente: Elaboración propia (2012).

Cabe destacar, la relevancia que se evidencia en la empresa sobre sus lineamientos estratégicos fundamentales, los cuales perfilan las prácticas de desempeño; a partir de su incorporación a la estructura de la organización, así como durante su permanencia. Esto, incide en la identificación de los trabajadores con la organización y, con ello, ampliar las posibilidades de un efectivo desempeño laboral.

Esta dinámica se complementa con la ejecución de los periodos de prueba en el cargo, los cuales constituyen otra estrategia del proceso de desarrollo de competencias laborales, dado que, el 90% de los entrevistados alegan haber cumplido con el mencionado periodo. Situación que muestra una estrategia más de la capacitación inicial del personal, en tanto, incide en su integración con el resto del personal y con los lineamientos estratégicos de la empresa.

LA CAPACITACIÓN: UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES

En toda organización, la función de capacitación constituye un mecanismo impulsor para el desempeño del personal, dado que una persona con el conocimiento pertinente sobre las tareas del perfil de competencias del puesto y la dinámica de trabajo de la empresa, coadyuva al logro de los objetivos empresariales. En este apartado, se presentan los rasgos básicos de la capacitación del personal que labora en la Subgerencia Administrativa en Víveres DeCandido C.A., ubicado en el sector La Lago.

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA

La capacitación del personal, constituye un proceso organizacional estratégico para impulsar un proyecto de gestión del desempeño que incorpore lo personal, laboral y social, en las actividades de capacitación, por lo tanto, se requiere que el personal esté informado y participe en las políticas de personal de la empresa. Al respecto, Werther y Davis (2000) señalan que, los objetivos de la capacitación deben:

“Estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos, el desempeño individual (...) Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión”.

Según los informantes clave, en la empresa se difunde el objetivo a desarrollar en el proceso de capacitación. De allí, que el 88,8% manifestaron conocer los objetivos que persigue la empresa, por medio del contenido programático de las actividades de capacitación recibida, los cuales conocen a través de su incorporación en las actividades de capacitación; mientras que el 11,1 % manifestó no conocerlos, esta situación requiere ser considerada por la empresa, a fin de alinear las potencialidades del personal a los lineamientos estratégicos de la empresa.

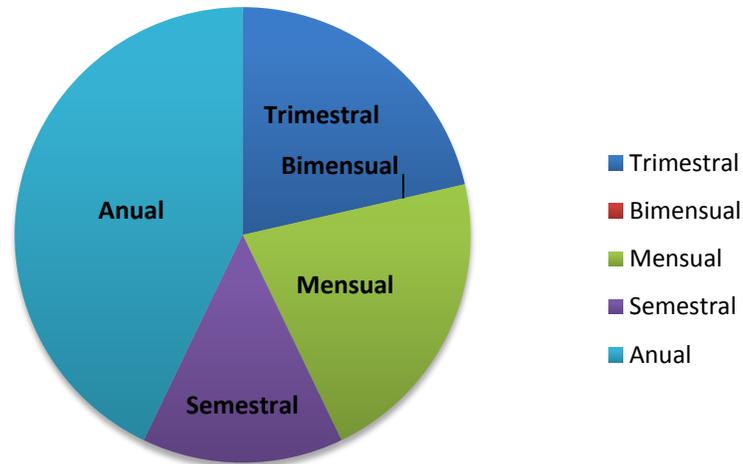
ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN RECIBIDA EN EL CARGO ACTUAL

Las actividades de capacitación, generalmente están vinculadas a los requerimientos de los conocimientos, habilidades, destrezas e integración en los equipos de trabajo, lo cual según algunos autores se denomina capacitación de actualización, cuyo fin esencial es ofrecer a los trabajadores, las herramientas teóricas y técnicas, así como, los avances tecnológicos, que le facilite el desempeño de sus funciones laborales, según Reza (1995).

Según los informantes clave, en la empresa se han realizado actividades continuas de capacitación al personal, adscrito a la Subgerencia Administrativa y, ellos han participado; lo cual incentiva su desempeño laboral. En tal sentido, la capacitación dirigida a responder a las competencias laborales, es prevista como un proceso clave en la empresa; planificada de acuerdo a la detección de las necesidades, que a su vez, requiere ser monitoreada en forma permanente, con el objetivo de que el trabajador implemente el contenido facilitado y, con ello, promover su desarrollo personal, profesional y social.

Con respecto al periodo de tiempo en el cual se ejecutaron las actividades de capacitación, los entrevistados manifestaron que se realizan: 1) Anual (66,6 %), 2) Semestral (33,3 %) y, 4) Trimestral (22,2 %) (Gráfico 7). Por otra parte, expresaron que los supervisores de cajas cumplen un papel clave en el momento de tomar las decisiones sobre las necesidades detectadas de capacitación del personal, con el apoyo del subgerente administrativo. Al respecto, Grado (2009) señala que toda organización requiere formular un plan estratégico de capacitación, a fin de establecer básicamente el cómo y en cuánto tiempo se realizan las actividades correspondientes, según la detección de las necesidades de capacitación.

Gráfico 7. Tiempo de realización de actividades de capacitación



Fuente: Elaboración propia (2012).

ÁREAS DE CAPACITACIÓN

En las últimas décadas, se connota el crecimiento significativo que en la gerencia se le asigna a la función o proceso de capacitación de las personas, independientemente, del tipo de organización. De allí, que los responsables de la gestión de personal, es decir, las unidades de dirección, deben asumirla como una inversión social. Es esencial, la revisión continúa de las necesidades de capacitación de las personas que la integran, a fin de identificar los aspectos claves a potenciar en función de los objetivos previstos.

En función a esas premisas y, siguiendo los aportes de Grados (2009) se definen las áreas de capacitación, es decir, los distintos contenidos teóricos y prácticos desarrollados en la empresa objeto de estudio. El autor, asume la capacitación de las personas, a través de los criterios de logros que se desarrollan, por lo tanto, la clasifica en tres áreas básicas, a saber: 1) Área cognoscitiva; comprende los procesos intelectuales (atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión) que facilita el desarrollo del conocimiento crítico del mundo circundante. 2) Área psicomotriz; hace referencia al “dominio de las habilidades específicas, hábitos y destrezas mentales, verbales y de movimientos que las personas deben adquirir y desarrollar”. 3) Área afectiva; se relaciona con las condiciones subjetivas de las personas, por lo tanto, comprende el “conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo, que generan tendencias a actuar a favor o en contra de las personas, los hechos y las estructuras (...)”.

Considerando la mencionada clasificación, se presentan los resultados preliminares, producto de la información suministrada por los informantes clave, sobre las temáticas desarrolladas en el personal, los cuales dan cuenta que el área de capacitación de mayor incidencia es la cognoscitiva, en tanto, responden al desarrollo de aspectos conceptuales sobre las tareas del cargo, es decir, énfasis en los procesos intelectuales, en tal sentido,

los contenidos programáticos de capacitación fueron: 1) Seguridad ocupacional. 2) Programas administrativos. 3) Actualizaciones fiscales. 4) Legalidades. En menor frecuencia, se ubicaron las actividades de capacitación orientada al desarrollo del área psicomotriz y afectivas; de ésta última, la más relevante fue el trabajo en equipo. Sin embargo, no fue posible constatar esta información con documentos de gestión de la empresa.

En cuanto al diagnóstico o etapa de la detección de necesidades de capacitación, expresaron la existencia de una política en esta materia (88,8%) lo cual fundamenta los argumentos al respecto, señalados por López y Peña (2001) quienes consideran una decisión estratégica en la gestión de personal, la identificación de las necesidades reales del personal, para responder al perfil del cargo, en tal sentido, las autoras, definen esta etapa del proceso de capacitación como fundamental para la identificación y selección de las áreas de capacitación requeridas por el personal que labora en una empresa, así como las exigencias de las políticas organizacionales. Sin embargo, el 11,1 % expresaron no tener conocimiento sobre la detección de necesidades de capacitación, como política formal de la empresa.

En síntesis, de acuerdo a los relatos y entrevistas realizadas al personal que labora en la empresa, aunque no fue posible en este momento constatar en los documentos de gestión, se evidencia una política de capacitación del personal administrativo, con énfasis en las competencias de procesos técnicos vinculados al quehacer laboral. Por lo tanto, se requiere incorporar actividades que desarrollen competencias subjetivas de las personas, en pro de la integración e interacción del equipo de trabajo.

CONCLUSIÓN

En las últimas décadas, se connota la relevancia de la capacitación de las personas independientemente del tipo de organización, en tal sentido, los responsables de la gestión de personal deben asumirla como una inversión. De allí, que es esencial la revisión continua de las necesidades de capacitación de las personas que la integran, a fin de identificar los aspectos claves a potenciar en función de los lineamientos estratégicos. Esto, permite la identificación de las necesidades esenciales del personal, las cuales constituyen los fundamentos para la definición de las llamadas áreas de capacitación, productos de los criterios de logros previstos en los distintos contenidos programáticos.

En la empresa Víveres DeCandido C.A., la macropolítica de capacitación del personal está bajo la responsabilidad del Departamento de Capital Humano, sin embargo, en cada mercado (sucursal) existe la unidad de Subgerencia Administrativa, encargada de ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a las necesidades detectadas en el personal, es decir, incorpora a los trabajadores según los requerimientos del cargo.

La inducción constituye una fase o etapa de la capacitación de relevancia para el desarrollo del personal en la empresa, en tanto, se implementa como una estrategia clave para el ingreso y ascenso del personal en el puesto de trabajo; se complementa con los periodos de prueba. Esta etapa, se evidencia en relación a la información sobre los

lineamientos estratégicos de la empresa (misión, visión, otros) y los requerimientos de las competencias en el perfil del cargo.

Las temáticas de capacitación desarrolladas en el personal objeto de estudio, responden al área cognoscitiva, dado que las actividades fueron para abordar conocimiento sobre: Seguridad ocupacional, Programas administrativos, Actualizaciones fiscales y Aspectos legales. Siendo de menor incidencia, las vinculadas con el área psicomotriz y afectivas; de esta última, la más relevante fue el trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blake, O. (2008). La Capacitación. Un recurso dinamizador de las organizaciones. Argentina. Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano. Colombia. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- DeCandido. (2012). Página web. Documento en línea. Disponible en: <http://www.decandido.com> Consulta: 28/06/2014.
- Grados, J. (2009). Capacitación y Desarrollo de Personal. México. Editorial Trillas.
- HayGroup. (1996). Las competencias: clave para una gestión integrada para los recursos humanos. España. Ediciones Deusto.
- Hurtado, J. (2012). El Proyecto de Investigación. Venezuela. Ediciones Quirón.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. España. Ediciones Gestión 2000.
- Kliksberg, B. (1997). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Volumen 1, número 1, (Pp. 7-19).
- López, M. y Peña, A. (2001). La gestión de personal en la alcaldía de Maracaibo. Revista Venezolana de Ciencias Sociales. Volumen 5, número 2 (Pp. 75-96).
- Pinto, R. (2000). Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.
- Reza, J. (1995). El ABC del Administrador de la Capacitación. México. Panorama Editorial.
- Werther, W. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. McGraw Hill Interamericana Editores S.A.