

Capacitación del personal administrativo de las universidades públicas: un estudio empírico*

Administrative quality management: an empirical study in gastronomic training institutions.

Krissbell Mayerlyn Arellano Galvis**

Resumen

El artículo tiene por objetivo evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del Estado Táchira en Venezuela: Universidad de Los Andes y Universidad Nacional Experimental del Táchira. La metodología es de campo y de tipo no experimental descriptiva. Asimismo, se utiliza la encuesta y herramientas estadística para explicar el problema d estudio. Los resultados revelan que no se están aplicando procesos de capacitación para el personal administrativo y, la oferta de cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos, es de regular a bajo. Por lo tanto, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz.

Palabras Clave: Capacitación, Personal Administrativo, Universidades Públicas

Abstract

Infométrica | Serie Sociales y Humanas

The objective of this article is to evaluate the current situation of the training of administrative personnel in the public universities of the State of Táchira in Venezuela: Universidad de Los Andes and Universidad Nacional Experimental del Táchira. The methodology is field and descriptive non-experimental. Likewise, the survey and statistical tools are used to explain the study problem. The results reveal that training processes for administrative personnel are not being applied, and the institution's offer of courses, lectures and workshops for administrative employees is from regular to low. Therefore, it is necessary to optimize the management training processes for administrative personnel, for a more effective professional performance.

Key words: Training, Administrative Personnel, Public Universities, Public Universities

Introducción

Es fundamental reconocer que, el desempeño en el trabajo puede precisarse como el agregado de actitudes, experiencias, prácticas, aptitudes y destrezas fundamentales para la eficiencia en un determinado nivel, modalidad o área laboral. Al respecto, la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. En este orden de ideas Holmes (2012) explica que:

La capacitación juega un papel importante en la formación profesional, institucional u organizacional; como proceso educativo, averigua como forjar cambios de conducta que

* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto vinculado a la Maestría en Administración Mención Gerencia de la Universidad de Los Andes de Venezuela.

** Licenciada en Administración y Magister en Administración mención gerencia por la Universidad de Los Andes de Venezuela. Email: krissbellarellano@gmail.com

involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos con el propósito de lograr metas comunes orientadas a la proyección de un modelo organizacional eficiente y eficaz (p. 50).

Es por esto que, en función de lo anteriormente expuesto que en toda institución, el talento humano es el primordial elemento para lograr las metas planteadas, y estas se pueden conseguir esencialmente por medio de la capacitación, mejorando el desempeño laboral. El artículo tuvo por objetivo evaluar la situación actual de la capacitación del personal administrativo en las universidades públicas del Estado Táchira en Venezuela: Universidad de Los Andes y Universidad Nacional Experimental del Táchira. La metodología es de campo y de tipo no experimental descriptiva. Asimismo, se utiliza la encuesta y herramientas estadística para explicar el problema de estudio.

Metodología

La presente investigación es un estudio descriptivo, porque se analiza de forma sistemática un problema con el fin de explicar sus posibles causas, describirlo y entender los elementos que lo conforman y los datos se toman de la realidad. Además las investigaciones descriptivas brindan las bases cognoscitivas para otros estudios descriptivos pues se generan hipótesis susceptibles de comprobación (Sabino, 2010).

El diseño de la investigación fue de campo, puesto que se obtuvieron las evidencias de la realidad en donde se plantea el problema (Krippendorff, 2011), es decir, los datos e informaciones fueron tomados de la realidad. La muestra estuvo integrada por ciento cuatro (104) personas de la ULA y ciento una (101) personas de la UNET, a quienes se les aplicó una encuesta compuesta por preguntas dicotómicas, abiertas y de selección múltiple.

Revisión literaria

Infométrica | Serie Sociales y Humanas

Metodologías de evaluación de la capacitación

Modelo de evaluación de cuatro niveles de Kirkpatrick

Este modelo planteado por Kirkpatrick plantea un enfoque de evaluación de la capacitación que se estructura en base a 4 niveles: Reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. El primer nivel de reacción se refiere a cómo los participantes receptionan y perciben la capacitación, es decir, este nivel mide la satisfacción respecto a la formación impartida y calidad de los instructores. En este sentido, es el nivel de evaluación más utilizado en las organizaciones ya que se puede medir fácilmente mediante cuestionarios de opinión u otros métodos como grupos de discusión.

El segundo nivel de aprendizaje se relaciona con las nuevas competencias adquiridas por los participantes gracias a la capacitación, midiendo el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes mediante pruebas o test validados y confiables. El tercer nivel de comportamiento mide la transferencia de los aprendizajes en el puesto de trabajo, es decir, si los participantes del programa aplicaron en su trabajo lo aprendido. Para esto, es útil la realización de entrevistas u otros métodos que permitan recolectar datos al respecto.

Por último, el cuarto nivel de resultados hace referencia a los efectos medibles que la capacitación genera en las distintas áreas de la organización, midiendo el impacto que han tenido sobre la organización los cambios en el comportamiento generados por el programa, sean estos tangibles como indicadores de producción e intangibles como la fidelización de los trabajadores, por ejemplo. Kirkpatrick sugiere ciertas pautas que pudiesen facilitar el proceso de evaluación de impacto, Pineda (2000):

Seleccionar rigurosamente el momento de evaluación.- Utilizar un grupo control, como referente imprescindible. - Considerar la relación coste-beneficio de la formación. - Aceptar el indicio ante la imposibilidad de la prueba, sin obsesionarse por su obtención cuando no es viable (p. 125).

De su propuesta de enfoque mayormente cualitativo, se destaca que ante la dificultad de medir la rentabilidad, considere a ésta como un elemento más de la evaluación de impacto, que es interesante de analizar pero que debe hacerse cuando sea viable, planteando como un error pensar en que éste debiese ser la meta última de la evaluación de impacto de la capacitación ya que así representaríamos una visión reduccionista de lo que es el impacto de la formación.

Entre sus ventajas encontramos su viabilidad práctica ya que existe un consenso general entre educadores y evaluadores que es un modelo aplicable sin mayor dificultad. Además, es de carácter innovador en lo que es evaluación de impacto para una época donde el tema no era generalizado. En este sentido Biencinto & Carballo (2004) señalan que:

Entre las críticas o desventajas percibidas, se plantea que el modelo es muy simplista, lo que provoca que generalmente la evaluación se estanque en el segundo nivel que propone el autor (aprendizaje). Además, las relaciones de causalidad entre niveles pueden fallar ya que el modelo no toma en consideración otros factores que influyen los resultados en cada nivel (p. 201).

Asimismo, otra crítica hace relación a que el posible feedback de la acción formativa no es inmediato o directo, dándose un tiempo de asimilación indeterminado donde puede perderse la información que se trató de impartir. Por último, se le ha criticado que es incompleto ya que presenta una estructura pero no un proceso de medición, habiendo varios autores que han complementado su modelo, particularmente añadiéndole un nuevo nivel consistente en la medición del retorno de la inversión.

Modelo de Phillips: ROI

Este modelo tiene sus inicios en el año 1970, año desde el cual se fue desarrollando, modificando y refinando, pudiendo actualmente ser utilizado en diversas situaciones y aplicaciones Phillips (1997) indicó que: "Pese a hacerse parte de planteamientos de Kirkpatrick, se caracteriza por ser un enfoque mucho más cuantitativo, centrándose en el desarrollo de una metodología que permite medir el impacto económico que puede tener una capacitación en una empresa" (p. 394). Con este objetivo, Jack Phillips adapta el cálculo de retorno de inversión (ROI) al área de la formación, utilizándolo como instrumento para medir la rentabilidad que tiene una actividad como esta al interior de la organización.

Así, Phillips agrega un quinto nivel a los cuatro planteados y señalados anteriormente por Kirkpatrick, en el cual mide el retorno de la inversión de programas de entrenamiento y desempeño utilizando los primeros niveles como etapas precedentes que deben cumplirse, causando un efecto de reacción en cadena (Guerra López, 2007). Por consiguiente, el modelo de Phillips se constituye en base a las siguientes etapas:

- Reacción y planes de acción: Se miden las reacciones de los participantes hacia el programa y los planes de acción que ellos proponen, lo que se hace generalmente mediante encuestas de reacción.
- Aprendizaje: se miden habilidades, conocimientos o cambios de actitud, mediante pruebas y/o resolución de casos y/o simulaciones en la línea de lo que se conoce como *assessment center*.

- Aplicación o implementación: se miden los cambios reales que el programa ha provocado en la conducta de los participantes sobre el trabajo y los progresos que estos han tenido. Se mide usualmente a través de supervisión, seguimiento o evaluación del desempeño.
- Impacto en variables propias del negocio: se miden los cambios de las variables de impacto en el negocio, las cuales fueron predefinidas, guardando relación con los objetivos del programa, evaluando si hay mejoramiento o empeoramiento.
- Retorno de la Inversión: corresponde al cálculo ROI propiamente tal. Se compara el valor monetario de los resultados con los costos del programa, usualmente expresado en porcentaje. Para poder determinar ROI, Phillips propone 1 año de evaluación y seguimiento de la variable impactada, para poder comparar antes y después.

Así, el modelo de Phillips se ubica entre los modelos de evaluación de impacto con mayor importancia para la gestión de recursos humanos, convirtiéndose en el modelo de evaluación más utilizado por su comprobada eficacia, ya que permite entregar credibilidad y validar ante las demás áreas, especialmente gerencia, el trabajo realizado mediante una fórmula matemática que expresa en porcentaje el retorno de la inversión que ha tenido el programa:

$$\text{ROI (\%)} = (\text{Beneficios netos del programa} / \text{Costos del programa}) \times 100$$

Entre las ventajas del modelo propuesto por Phillips se encuentra su innovación al adaptar la fórmula del retorno de la inversión al área de la capacitación, la cual logra objetivar el trabajo realizado por el equipo de capacitación y desarrollo, quienes siguiendo la lógica propuesta por este autor lograrán, además de elementos cualitativos de análisis, un factor matemático que indicará si el programa de capacitación logró cumplir con los objetivos monetarios de la empresa, evidenciándose la efectividad de la capacitación y cambiando la noción de gasto en capacitación, para que ésta sea vista como una inversión. Así, los directivos podrán ver el valor del aprendizaje en términos que aprecian y comprenden, pudiendo tomar decisiones más fácilmente en esta área. Otra de sus ventajas es que este modelo es aplicable a todo tipo de iniciativas de Recursos Humanos, además de la capacitación y que mediante éste, se pueden identificar las acciones exitosas, rediseñando o discontinuando programas inefectivos, mejorando la focalización de los recursos en la empresa.

Entre las desventajas o críticas a este modelo encontramos que no todo proyecto de capacitación es adecuado para evaluar ROI ya que aquellos que están ligados a una estrategia de la empresa, que suelen ser a largo plazo, no entregarán a primera vista retornos a la empresa y eso, basado en este modelo, podría ser malinterpretado por aquellos que aprueban los presupuestos de capacitación. De esta manera, se entiende que pese a las ventajas de este modelo, se debe saber con cierta claridad a cuáles proyectos aplica y a cuáles no, así surgen sugerencias como la de Corcoran en 1997, en Guerra López (2007):

Que plantea la categorización de proyectos en: estratégicos, requeridos y ROI, entendiendo que los proyectos estratégicos serán aquellos cuyos frutos se ven a largo plazo, los requeridos serán aquellos cursos que mantienen a la organización vigente, como capacitaciones en seguridad, leyes gubernamentales, remuneraciones, etc. que proveen beneficios que son obvios; y, por último, los proyectos ROI serían aquellos programas más críticos que necesitan de una evaluación debido a que pueden ser más costosos y se requiere probar sus resultados (p.45).

Otra desventaja de este método, específicamente del quinto nivel en el cual se mide el retorno de inversión, es que la fórmula usada es muy simple y, por lo tanto, puede entregar resultados ilusorios que

no revelan la realidad por no considerar otras variables o conceptos que sí consideran otros métodos financieros.

Modelo Human Performance Improvement (HPI)

Este modelo, que en español quiere decir Mejora del Rendimiento Humano, fue adaptado por diversas fuentes de la ASTD (*American Society for Training and Development*) a partir de un modelo anterior conocido como HPT o *Human Performance Technology* (Tecnología del Rendimiento Humano) que se refiere según Rothwell (1999) a “Un proceso sistemático que vincula la estrategia y objetivos del negocio - y habilidades del trabajador para alcanzarlos - con una variedad de intervenciones, incluida la educación y la formación” (p. 5). De esta manera, a partir del modelo HPT, surge el interés netamente sobre la mejora del desempeño humano o HPI, el cual aparte de ser considerado actualmente como sinónimo del modelo HPT, también se define Rothwell, Hohne & King (2007) como “Un medio para el fin de lograr mejores resultados (...), se centra en la identificación de oportunidades de mejora y en la adopción de medidas proactivas para la mejora continua” (p. 15).

El modelo HPI tiene como objetivo principal el desempeño y logros, con un énfasis secundario en el comportamiento, al contribuir éste también en el resultado, siendo un factor que puede impactar tanto positiva como negativamente en el desempeño. Para la ASTD, el modelo HPI se sostiene en cinco pasos básicos, Rothwell (1999):

- **Análisis del rendimiento o desempeño:** en este punto, las personas que trabajan en la mejora del desempeño humano, identifican y describen los déficits en el rendimiento pasado, presente y futuro. Esto se consigue mediante la recolección de información, respondiendo a preguntas como: ¿cuál es la situación de rendimiento deseada versus la situación actual?, en este sentido, ¿cuál es la brecha en el rendimiento o qué es lo que hay que trabajar para llegar al rendimiento deseado?; ¿qué o quienes se ven afectados por el rendimiento deficitario? ¿Una persona, un grupo, una organización o un proceso del trabajo?; ¿Cuándo y dónde ocurrió la primera brecha de rendimiento o cuándo se espera que ocurra?, ¿cómo estas brechas han afectado a la organización? ¿Estos efectos han sido generalizados o limitados?; ¿cuánto le ha costado esta brecha de rendimiento a la organización?, ¿cuál puede ser la mejor manera de calcular el impacto económico y tangible de esta brecha?, ¿cómo puede ser calculado el impacto intangible de la brecha en los clientes perdidos o la moral de los trabajadores? De esta manera, con preguntas como las planteadas, los resultados de esta etapa de análisis deben expresar una descripción clara y detallada de las condiciones existentes y las condiciones deseadas con respecto al desempeño, siendo posible después de esta etapa responder a 4 preguntas clave: ¿Qué resultados de rendimiento se están logrando?, ¿Qué resultados se desean?, ¿Qué tan grande es el déficit de rendimiento?, ¿Cuál es el impacto del déficit de rendimiento?
- **Análisis de Causa:** En este punto, es identificada la raíz causal del déficit en el rendimiento pasado, presente o futuro, contestando así a la pregunta del por qué existe el déficit o la brecha de desempeño. Para esto, quienes trabajan en el área de mejora de rendimiento deben considerar los siguientes aspectos: ¿Qué tan claro ven los trabajadores los resultados o consecuencias de lo que ellos hacen? Esta pregunta es clave ya que las brechas o los déficits en el desempeño pueden resultar de trabajadores que no son capaces de ver cómo su trabajo ayuda al cumplimiento de las metas de la organización. ¿Qué tan bueno es el desempeño de los trabajadores que son premiados e incentivados para realizar tareas deseadas? ¿qué tanto sirven los premios e incentivos para inducir a los trabajadores a obtener resultados en su rendimiento?. Con respecto a la disponibilidad de la información, ¿qué tan adecuadamente los trabajadores reciben los datos o retroalimentación que requieren para actuar en un momento

determinado?, ¿Son apoyados los trabajadores en lo que hacen mediante apropiados entornos, recursos, equipamientos o herramientas?, ¿tienen los trabajadores las condiciones físicas necesarias para llevar a cabo sus tareas?, ¿Qué tan capaces son los individuos o grupos de trabajo?, ¿los empleados tiene la capacidad, el tiempo y otros recursos necesarios para desempeñarse?, ¿Qué tan motivados están los trabajadores con respecto a su desempeño y que tan realistas son sus expectativas?, ¿los trabajadores quieren lograr los resultados que desea la organización?, ¿qué esperan recibir a cambio?, ¿Están los conocimientos de los trabajadores y sus demandas a la altura de su rendimiento?, ¿podrían lograr los resultados deseados si sus futuros dependieran de ello, o carecen de los conocimientos técnicos necesarios?. Como se puede pensar, esta etapa se puede realizar mediante muchas técnicas y herramientas útiles para reunir información, sin embargo, cualquiera sea el método que se utilice, el análisis de causa debe ser una descripción clara de lo que rodea y explica las brechas o déficit en el rendimiento.

- Selección de Intervenciones Apropriadas: En este punto, a partir de la información recolectada en las etapas anteriores, quienes trabajan en la mejora del rendimiento humano deben encontrar las intervenciones que lleven a cerrar la raíz causal de brechas de desempeño pasadas, presentes o futuras. Para esto se puede utilizar una intervención específica o combinarlas dependiendo de las brechas que se encontraron.
- Implementación: en esta etapa se trabajará para ayudar y preparar a la organización para instalar la intervención o las intervenciones definidas en el punto anterior. Es muy importante en este momento contar con la motivación y apoyo tanto de cargos estratégicos al interior de la organización como de los encargados de la mejora del desempeño, ya que cualquier intervención será eficaz si existe un compromiso a largo plazo y una supervisión constante.
- Gestión del cambio: durante esta etapa, quienes trabajan en mejora del desempeño deben monitorear la implementación de la intervención que se está aplicando, teniendo presente los siguientes aspectos: ¿Cómo está resultando la intervención frente a la causa o causas del déficit de desempeño?, ¿Qué mejoras medibles se pueden demostrar?, ¿Cómo influye el sentido de propiedad de los trabajadores para con la intervención y cómo se puede mejorar este sentido de propiedad?, ¿Cómo las condiciones de cambio dentro y fuera de la organización afectan la intervención? El resultado en esta etapa es la consolidación de la intervención como una práctica más de la organización, que se ejecuta regular y consistentemente, obteniendo los resultados deseados.

Desempeño laboral

Es necesario indicar que, los exámenes del rendimiento laboral por lo ordinario se producen anualmente y pueden establecer la elegibilidad de un empleado, concluir si es competente para ser promovido o inclusive si hubiera ser destituido. Tichy (2011) explica:

El desempeño en el trabajo es la manera en que el personal realiza la labor. Éste se valora durante los estudios de su rendimiento, por medio de las cuales un patrón tiene en cuenta elementos como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las destrezas organizativas y la productividad para considerar cada empleado de forma individual (p. 25).

Los gerentes no deben pasar por alto, que cualquier falla de las empresas en establecer una óptima administración del desempeño es onerosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que la administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado.

Al respecto, las características del desempeño profesional, según Johnson (2011) se refiere a: “La intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar los objetivos. A la habilidad de provocar circunstancias y a las estrategias que aplica para alcanzar los objetivos más allá de lo pretendido”. (p.99). Es un procedimiento metódico de producción de datos auténticos y probos, con el propósito de evidenciar y evaluar, en el personal, el resultado productivo y el despliegue de las capacidades, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de las relaciones interpersonales con el entorno.

Asimismo la valoración del desempeño, es un proceso estructural y metódico para evaluar, las condiciones, conductas y resultados relacionados con el trabajo, con la finalidad de revelar cuan productivo es el empleado y si logrará mejorar su rendimiento futuro. En este sentido Bennett (2010) señala que:

En la evaluación del desempeño laboral se mide el nivel en el que cada empleado conserva su idoneidad y la eficiencia con la que ejecutan los procesos laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo (p. 74).

Al respecto, concurre una correspondencia directa entre los elementos que determinan el desempeño profesional y la capacidad manifestada. En este orden de ideas Bennett (2010) señala que: “La capacidad manifestada es el principio por el que se rige la gerencia para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo” (p. 80). En función de lo anteriormente citado, se deberá realizar el análisis integral de los requisitos generales que implicará la demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Permitirá establecer políticas de compensación, mejorará el desempeño, determinará si existe la necesidad de volver a capacitar y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La evaluación del desempeño es el método más utilizado para apreciar la conducta laboral del trabajador en el puesto y su potencial de progreso. Según Alles (2010) la evaluación del desempeño es: “El proceso continuo de proporcionar a los subordinados, información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización” (p. 256). Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del desempeño laboral permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Resultados

Resultados de la evaluación de la capacitación

Del ítem 1 (Reconoce usted que la capacitación puede mejorar el desempeño del personal administrativo en la institución), en la ULA 100,00% de los encuestados manifiesta que, la capacitación si

puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para satisfacer este criterio es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad operativa. Mientras que en la UNET, el 100,00% de los encuestados manifiesta que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo.

Del ítem 2 (Considera que la capacitación es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución?), en la ULA, el 84,00% señala que el adiestramiento siempre puede optimizar la competitividad del empleado en la institución. Cabe señalar que, en efecto, se tiene que los consultados en su mayoría coinciden en que los cursos, talleres o seminarios proporcionan elementos fundamentales de calidad como es el caso de la disponibilidad de recursos, instalaciones, expertos y medios de retroalimentación, que pueden mejorar las competencias conceptuales, técnicas y humanas para llevar a cabo efectivamente las funciones. En la UNET, el 94,00% señala que, la capacitación siempre es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución.

En el ítem 3 (¿Es necesario mejorar la gestión de los procesos de capacitación del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz?), en la ULA, el 86,00% señala que, si están de acuerdo, en que es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es obligatorio mejorar la gestión porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. En la UNET, el 88,00% señala que, si están de acuerdo, en que es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz.

En el ítem 4 (¿Considera que la capacitación es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos?), en la ULA, el 88,00% manifiesta que, la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la empresa debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee. En la UNET, el 91,00% expresa que, la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos.

En el ítem 5 (¿Piensa sea necesario proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo?), en la ULA, el 100,00% señala que, piensa siempre son necesarias estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo de la institución. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo debe someterse a una capacitación a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma la institución, debe procurar gestionar estrategias para optimizar las competencias del personal para su mejor desempeño laboral. En la UNET el 83,00% señala que, la capacitación si es indispensable proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo en este organismo, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos.

En el ítem 6 (¿Deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria?), en la ULA, el 78,00% señala que si deberían

aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. En la UNET, el 100,00% señala que, si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria.

En el ítem 7 (¿Considera que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos?), en la ULA, el 78,00% señala que, si considera que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos. Cabe señalar que, implantando un modelo de capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo, se logrará un mejoramiento continuo del desempeño, por medio del desarrollo gerencial, con una formación integral del personal, procurando el desarrollo individual y colectivo, pero para ello es necesario poder capacitar al empleado administrativo. En el UNET el 91,00% señala que, la institución siempre deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos.

Del ítem 8 (¿Cree usted que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos?), en la ULA, el 77,00% señala que, siempre deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Si reconocen que la capacitación puede mejorar el desempeño del personal. Como se puede observar todo el personal operativo de la empresa cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso. Estas actividades de capacitación se enfocan en reforzar las habilidades conceptuales, que faciliten la renovación continua de tópicos gerenciales que faciliten la ejecución de las labores asociadas con el proceso administrativo. En la UNET, el 79,00% señala que, si reconocen que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos.

Del ítem 9 (¿La institución debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos?), en la ULA, el 81,00% señala que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos, al respecto se debe establecer el adiestramiento respectivo, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Entonces, en esta institución pareciese que el problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en estos temas en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados. En la UNET, el 92,00% señala que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos.

Del ítem 10 (¿Ha recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución?), en la ULA, el 71,00% señalan que, algunas veces, rara vez o nunca han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de rechazo, resentimiento, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee. Lo que señala que la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos estando en servicio dentro de la empresa. En la UNET, el 50,00% indican que, algunas veces, rara vez o nunca han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución.

En el ítem 11 (¿Si usted está en proceso de capacitación actualmente, cuenta con algún tipo de apoyo de la institución?), en la ULA, el 86,00% señalan que, algunas veces, rara vez o nunca cuenta con algún tipo de apoyo de la institución. Por lo que se observa que la mayoría de los administrativos no han recibido

este tipo de beneficio, lo que indica que la empresa no tiene un programa o planes de financiamiento o ayuda parcial o total para el pago de la capacitación a su personal. En la UNET, el 79,00% señalan que rara vez cuentan con algún tipo de apoyo de la institución.

Del ítem 12 (¿La institución le ha proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse?), en la ULA, el 100,00% señalan que, algunas veces, rara vez o nunca le han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, si se considera que la capacitación es base imprescindible en este organismo de educación superior o en ambos inclusive ya que el caso atañe a uno y otro, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos y por ende el poder alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, por lo que se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos. En la UNET, el 71,00% señalan que, rara vez le han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse.

Del ítem 13 (¿Recibió usted algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa?), en la ULA, el 81,00% señala que, nunca o rara vez recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que la mayoría del personal no recibió capacitación al momento de ingresar en la institución, probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados. En la UNET, el 76,00% señala que, algunas veces recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa

Del ítem 14 (¿Se realiza la detección de necesidades de capacitación específica para el puesto que desempeña?), en la ULA, el 49,00% señala que, rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que demuestra que, en el esquema actual, posiblemente no están identificadas las necesidades reales de capacitación de los diferentes puestos y que la detección se realiza de manera subjetiva, de acuerdo a la discreción de los administradores de área, afectando directamente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un mejor servicio y con ello lograr los objetivos establecidos. En la UNET, el 60,00% señala que, rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña.

Del ítem 15 (¿Conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización?), en la ULA, el 100,00% indica que, algunas veces se conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: Administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, informática, toma de decisiones, logística de la empresa, motivación, comunicación, entre otros. En la UNET, el 45,00% señalan que, regularmente conocen de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización

Del ítem 16 (¿Ha participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados?), en la ULA, el 72,00% expresan que, nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados. Cabe señalar que, la institución debe apoyar técnicamente y económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal. Muchos son los elementos que demuestran que el recurso humano está por encima de los demás recursos y bien pueden decidir el éxito o el fracaso de una organización, por lo que la dirección debe tomar en cuenta la opinión del personal respecto a la capacitación que necesitan. En la UNET, el 73,00% señalan que, rara vez o nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación.

En el ítem 17 (De los cursos que han asistido, ¿Se los pagó la organización?), en la ULA, el 75,00% señalan que, rara vez o nunca de los cursos que han asistido, se los pagó la institución. Es fundamental que ambas instituciones deben apoyar económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal, canalizar y aumentar las ayudas económicas para lograr la formación integral del personal administrativo. Al respecto, no obstante la falta de presupuesto, se deben propiciar alianzas con las instituciones educativas, para de alguna manera lograr disminuciones o exoneraciones en las matrículas estudiantiles. En la UNET, el 69,00% señalan que, rara vez o nunca de los cursos que han asistido se los pagó la organización, por lo que el personal no cuenta con ningún tipo de apoyo de la institución.

Del ítem 18 (Desde su punto de vista, considera que ¿la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación?), en la ULA, el 81,00% señalan que, rara vez o nunca la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación. Cabe indicar que, no se están aplicando actualmente actividades de capacitación para el personal administrativo, se puede inferir que, la institución destina pocos recursos al capital humano y como respuesta a esta situación no se pueden esperar los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar. El problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados. En la UNET, el 55,00% expresan que, rara vez o nunca la organización ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación.

Del ítem 19 (¿Se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo?), en la ULA, el 66,00% señala que, algunas veces, rara vez o nunca se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo. Por este motivo, se puede indicar que el personal consultado en su mayoría concordó, en que las diferentes actividades de capacitación en ocasiones no están sujetas a una evaluación para determinar la calidad de las mismas, lo cual no puede servir de ayuda para el mejoramiento continuo del proceso de capacitación como herramienta gerencial. En la UNET, el 58,00% señala que, algunas veces o rara vez se evalúa si los cursos recibidos fueron adecuados para el puesto y cumplieron con el objetivo del mismo

Del ítem 20 (Deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción), en la ULA, el 86,00% de los encuestados manifiesta que, si deberían estar los administrativos dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción. Cabe señalar que, si es necesario recibir cursos de capacitación para desempeñar mejor su trabajo Porque se está al día con la tecnología y las técnicas para cada puesto, o para ser mejores profesionales, o poder responder mejor a las necesidades de los clientes y así mejorar continuamente gracias a un mejor conocimiento de las labores y el uso de las herramientas necesarias y tomar mejores decisiones. Esto valida que la capacitación es una herramienta importante, debido a que las necesidades de los clientes cambian constantemente. En la UNET, el 100,00% de los encuestados manifiesta que, si deberían estar siempre dispuestos a capacitarse al nivel inmediatamente superior de instrucción.

Del ítem 21 (¿Convendría reforzar académicamente los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo?), en la ULA, el 82,00% señala que, convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo. El personal cree que poco se los capacita para desarrollar de la mejor forma su trabajo, esto sucede por la falta de aplicación de recursos financieros para programas de capacitación profesional, esta es una necesidad latente, la posible consecuencia de la ausencia de capacitación en el personal, está la desmotivación e insatisfacción laboral. Por lo que, la capacitación será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral. En la UNET, el

86,00% señala que, convendría reforzar académicamente a los administrativos el desempeño que han alcanzado con la experiencia en su área de trabajo.

Del ítem 22 (¿La capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo?), en la ULA, el 83,00% señalan que, siempre la capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo. Si han sido buenos los procesos de capacitación administrativa, estas estrategias de capacitación al talento humano, aumentan sus capacidades, y reafirman en el trabajador su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo. En la UNET, el 95,00% señalan que, siempre la capacitación le puede ayudar a desarrollar iniciativas y tomar decisiones asertivas en el puesto de trabajo.

Del ítem 23 (¿La capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo?), en la ULA, el 100,00% manifiesta que, siempre la capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo. Cabe señalar que, es por esto que se hace necesario conocer cómo incide la capacitación en el desempeño del personal, en determinar cuáles son los aspectos que influyen en la satisfacción laboral. Por lo cual es imperioso reflexionar no sólo en lo que el recurso humano hace y cómo lo hacen. También hay que conocer quiénes son, cuáles son sus valores, aspiraciones e intereses. En la UNET, el 85,00% manifiesta que, siempre la capacitación es importante para mejorar la autoestima e incrementar sus actitudes positivas en el desempeño de su trabajo.

Del ítem 24 (¿Los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo?), en la ULA, el 88,00% señalan que, siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo. Lo anterior representa una fortaleza para ambas instituciones. Por lo que para cumplir con la responsabilidad de la capacitación de personal es necesario que, se tomen las decisiones fundamentadas, sobre técnicas de adiestramiento laboral lógicamente estructuradas, para desarrollar sus potencialidades así como su aptitud en el trabajo. Asimismo, el funcionario de hoy tiene que estar continuamente capacitándose. En la UNET, el 92,00% señalan que, siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en cursos de capacitación relacionados con el área de trabajo.

Del ítem 25 (¿Los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución?), en la ULA, el 91,00% señala que, si están de acuerdo, en que siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución. Se observa en el personal operativo que les gustaría mejorar el grado de precisión y calidad en su trabajo, lo que indica que todo el personal del departamento tiene deseo de mejorar la precisión y calidad en el desempeño de sus funciones, lo cual puede inferir una necesidad de capacitación. En la UNET, el 95,00% señala que, si están de acuerdo, en que siempre los administrativos deben estar dispuestos a participar en un programa de capacitación impartido por su institución.

Del ítem 26 (¿Los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose?), en la ULA, el 100,00% señala que, si considera necesario que siempre o regularmente los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose. Lo cual indica que para la mayoría del personal es importante la capacitación para la mejora del desempeño de sus funciones, ya que puede ayudar a mejorar el autoestima y la actitud positiva en sus puestos de trabajo, con lo cual se mejora la imagen de la institución universitaria al prestar un mejor servicio. En la UNET, el 100,00% señala que, si considera

necesario que siempre o regularmente los empleados deben tener la disposición para continuar capacitándose.

Del ítem 27 (¿Está usted capacitándose actualmente en la institución o en otra?), en la ULA, el 61,00% señalan que, algunas veces están capacitándose actualmente en la institución o en otra. Lo anteriormente expuesto es una fortaleza que se debe estimular, cabe señalar que, indica que para todo el personal del departamento la capacitación es importante y/o sirve para el desarrollo de iniciativas y toma de decisiones acertadas en los diferentes puestos de trabajo. En la UNET, el 51,00% señala que, algunas veces están capacitándose actualmente en la institución o en otra.

Del ítem 28 (¿Quisiera usted capacitarse en el área de informática?), en la ULA, el 91,00% señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de informática. Entonces, los funcionarios administrativos serán beneficiados con la capacitación en esta área porque les permitirá actuar con una base más amplia de conocimientos, podrá alcanzar nuevas destrezas para las herramientas tecnológicas y mejorar la cadena de gestión con el ciudadano y con el cliente interno. En la UNET el 91,00% revelan que, siempre quisieran capacitarse en el área de informática.

Del ítem 29 (¿Quisiera usted capacitarse en el área de relaciones industriales?), en la ULA, el 64,00% señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de relaciones industriales. La mayoría espera capacitarse en esta área Cabe señalar que, esta es una oportunidad, por lo que, se deben establecer propuestas formativas para aumentar el sentido de la motivación, ética y valores a cumplir, es decir, posicionar en los administrativos una cultura de relaciones laborales que aporte a que cada uno de ellos, se convierta en el primer vigilante de la integridad administrativa, de esta manera podrán asumir una actitud mental consciente ante su comportamiento ante la comunidad universitaria. En la UNET, el 78,00% señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de relaciones industriales. La mayoría espera capacitarse en esta área.

Del ítem 30 (¿Quisiera usted capacitarse en el área de finanzas?), en la ULA, el 75,00% señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de finanzas. La mayoría también valida esta opción de capacitación. Por lo tanto, el personal administrativo debería someterse a una capacitación en temas pertinentes a sus actividades laborales, en este caso finanzas, a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma ambas instituciones deben procurar gestionar las competencias del personal para su óptimo desempeño laboral. En la UNET, el 51,00% señalan que, siempre quisieran capacitarse en el área de finanzas. La mayoría también valida esta opción de capacitación.

Del ítem 31 (¿Quisiera usted capacitarse en el área de contabilidad?), en la ULA, el 54,00% señalan que, siempre quisiera capacitarse en el área de contabilidad. Igualmente, una mayoría se quiere capacitar en este tema. Por lo que, la capacitación en esta y en varias disciplinas más es una actividad esperada por los empleados, y será un medio estratégico que puede contribuir al aumento de la motivación y satisfacción laboral en los mismos, entonces se deben establecer propuestas o lineamientos de capacitación que permitan desarrollar las capacidades laborales. En la UNET, el 71,00% señalan que, siempre o regularmente quisieran capacitarse en el área de contabilidad.

En el ítem 32 (¿Quisiera usted capacitarse en el área legal?), en la ULA, el 78,00% señala que, si estaría usted dispuesto a capacitarse en el área legal, Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular a los empleados administrativos para motivar a que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. Por lo que, la capacitación en la institución debe ser considerada como un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y

mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño. En la UNET, el 84,00% señalan que, quisieran usted capacitarse en el área legal.

Del ítem 33 (¿Quisiera usted capacitarse en el área de planificación de proyectos?), en la ULA, el 63,00% señala que, si está de acuerdo, en capacitarse en el área de planificación de proyectos. De esta manera, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, toma de decisiones, sociología de la empresa, motivación, comunicación, entre otros. En la UNET, el 78,00% señala que, si está de acuerdo, en capacitarse en el área de planificación de proyectos.

Del ítem 34 (¿Quisiera usted capacitarse en el área de logística?), en la ULA, el 76,00% señala que, si consideran necesario capacitarse en el área de logística. Lo que indica que la mayoría del personal operativo de la institución está interesado en ser capacitado y le gustaría contar con un programa de capacitación, en este sentido el adiestramiento continuo puede optimizar el compromiso del empleado en la institución. De esta manera está demostrada la necesidad de proponer lineamientos de capacitación para el personal administrativo. En la UNET, el 82,00% señala que, si razonan imperioso capacitarse en el área de logística.

Del ítem 35 (¿La carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario?), en la ULA, el 66,00% señalan que, siempre la carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario. Se puede inferir que, existe la necesidad de capacitación, todo el personal operativo cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso, también creen necesitar otros estudios adicionales a los que ya poseen para el desempeño eficaz de sus funciones, lo cual indica que actualmente el personal no se siente del todo preparado para el desempeño eficaz de sus funciones y a ubicarse dentro del contexto organizacional y demandan capacitación. En la UNET, el 84,00% señalan que, siempre la carencia de estrategias de capacitación y desarrollo, no ayudan al trabajador en el ejercicio de su labor a ubicarse dentro del contexto organizacional universitario.

Del ítem 36 (¿Hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos?), en la ULA, el 84,00% señala que, siempre o regularmente hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos. Cabe señalar que, esta es una percepción que se tiene, como cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a opiniones. En la UNET, el 100,00% señala que, siempre o regularmente hay baja disposición de la alta gerencia para optimizar la capacitación de los empleados administrativos.

Del ítem 37 (¿Los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres?), en la ULA, el 65,00% señalan que, siempre a regularmente los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres. A tales efectos, se tiene que la capacitación brindada al personal administrativo de la entidad abordada, se ha suspendido también por factores de recursos materiales y financieros, igualmente a problemas logísticos asociados con la agenda de los facilitadores, debido a que éstos pueden estar ocupados al momento de llevarse a cabo los cursos o talleres planteados. En la UNET el 36,00% señalan que, siempre a regularmente los motivos de que no se pueda capacitar en la institución, es porque no hay un mercado oferente de cursos o talleres.

Del ítem 38 (¿Las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros?), en la ULA, el 89,00% señalan que, las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros. Muy posiblemente, lo anterior le suceda tanto a las instituciones en estudio como al empleado administrativo, lo primero es dado por el poco presupuesto que reciben y lo segundo debido a que el salario no alcanza actualmente para pagar estudios. La exoneración de las matrículas para un empleado modelo de buena labor, pudiese ser una solución para paliar de alguna manera la falta de financiamiento. En la UNET, el 97,00% señalan que, las causas de que no se pueda capacitar en la institución son porque no se cuenta con recursos financieros.

Del ítem 39 (¿Entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas?), en la ULA, el 61,00% señala que, si está de acuerdo, en que siempre a regularmente entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas. Por lo que, es necesario optimizar los procesos y lineamientos de capacitación gerencial del personal administrativo en ambas instituciones, para un desempeño profesional más eficaz. En la UNET, el 100,00% señala que, si están de acuerdo, en que siempre a regularmente entre las consecuencias operativas de un deficiente proceso de capacitación de personal está la dificultad para cumplir con las operaciones administrativas.

Del ítem 40 (¿Un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución?), en la ULA, el 86,00% señalan que, siempre un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución. Ante estos resultados, se puede decir que la capacitación del personal administrativo es deficiente actualmente, posiblemente no exista una óptima relación o una participación conjunta entre el área donde se encuentra el personal beneficiario, el departamento de recursos humanos y el de administración, para gestionar los recursos y proceder a la ejecución de los cursos o talleres que se ejecuten para un período dado. En la UNET, el 86,00% señalan que, Siempre un deficiente proceso de capacitación de personal disminuye la capacidad operativa de la institución.

Del ítem 41 (¿Puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales?), en la ULA, el 74,00% señala que, regularmente puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales, para mejorar en este aspecto el desempeño, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo no se está sometiendo a una capacitación, a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos en el área laboral administrativa, de manera que en cierta forma la institución no está actualmente procurando gestionar las competencias del personal. En la UNET, el 87,00% señalan que, regularmente puede ser que un deficiente proceso de capacitación de personal dificulte el cumplir los objetivos institucionales, para mejorar en este aspecto el desempeño.

Del ítem 42 (¿Busca por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo?), el 100,00% señala que, siempre buscan por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo. Lo anterior demuestra que, el personal se adiestra de manera informal, lo cual puede traer errores y vicios procedimentales. Cabe señalar que las dos instituciones deben apoyar al personal administrativo para motivarlo e incentivarlo a la capacitación formal. En la UNET, el 100,00% señala que, siempre buscan por sus propios medios los conocimientos e información suficiente para poder desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo.

Resultados de los datos personales de la ULA y UNET

Del ítem 43 (Grado de instrucción), se desprende que el 96,00% posee estudios universitarios. Esto indica que el entrenamiento puede ser positivo, lo cual permitirá la motivación laboral y profesional, así como la permanencia de los empleados de la organización, en este sentido, el mejoramiento profesional debería tener carácter obligatorio y al mismo tiempo constituir un derecho para todos.

Ítem 44 (Edad), se desprende que el 50,00% está entre los 18 y 38 años de edad. Lo que significa que los empleados son relativamente jóvenes, que ya pueden tener conocimientos amplios e ideas innovadoras, para dar a la institución una visión clara en el logro de sus objetivos, esto puede permitir el desarrollo dinámico para asumir nuevos retos. El otro porcentaje de los empleados, son personas maduras que tienen facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

Del ítem 45 (Género), se revela que el 57,00% son del género femenino. Lo que significa que los empleados, que ya pueden tener responsabilidades y necesitan superarse, para dar a esto puede permitir el asumir nuevos retos. El otro porcentaje de los empleados, son personas del sexo masculino, que tienen facultades para recibir adecuadamente adiestramiento en el cargo que desempeñan.

Del ítem 46 (Tiempo en la organización), se desprende que el 58,00% está entre 0 y 5 años de permanencia en las instituciones. Lo que permite concluir que la mayor parte de los empleados no mantienen una continuidad operacional, que existe una alta rotación en la fuerza laboral, la relación porcentual acerca del tiempo de servicio expresa la falta de continuidad en el ejercicio de las funciones del cargo, por eso es necesario que se realice una optimización de la gestión de capacitación. La experiencia en el ejercicio del cargo, el adiestramiento la capacitación y actualización debe ser considerada como instrumento de gestión en la gerencia del capital humano.

Del ítem 47 (Nacionalidad), se revela que el 100,00% son de nacionalidad venezolana. Cabe señalar que la institución debe apoyar técnicamente, económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal. Del ítem 48 (Estado civil, el 43,00% señala que, son casados (as). Al respecto se espera que con la capacitación, este sector se establezca en el cargo, lo cual es necesario para las organizaciones universitarias, como un medio de bajar la rotación laboral. Del ítem 49 (Municipio en que vive o habita actualmente), el 50,00% señalan que, habitan en el municipio San Cristóbal. Lo anterior es una fortaleza, ya que le permite acceder al lugar de capacitación.

Del ítem 50 (Posee vehículo), el 68,00% señala que, no cuentan con ningún tipo de vehículo. Del ítem 51 (Gana usted igual o por encima del sueldo mínimo), el 67,00% señala que, Gana igual del sueldo mínimo, por lo que en la economía de hoy, no alcanzaría, debería tener algún tipo de apoyo de la institución. Cabe señalar que la institución debe apoyar técnicamente, económicamente al personal administrativo en fase de capacitación formal.

Conclusiones

Encuesta ULA

Se pudo detectar que, los empleados manifiestan que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para integrar este criterio es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se pretende que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad operativa de la ULA y UNET. Se reveló que, el adiestramiento siempre puede optimizar la competitividad del empleado en la institución universitaria. En efecto, se tiene que los consultados en su mayoría coinciden en que los cursos, talleres o seminarios proporcionan elementos fundamentales de calidad como es el caso de la disponibilidad de recursos, instalaciones, expertos y medios de retroalimentación, que pueden mejorar las competencias conceptuales, técnicas y humanas para llevar a cabo efectivamente las funciones.

De la encuesta se desprende que, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es obligatorio mejorar la gestión porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. Es fundamental reconocer, según lo expresan lo encuestados, que la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la institución universitaria debe mejorar sus estrategias de capacitación del talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee, debido a la ausencia de estrategias de capacitación formal.

Según los resultados de la encuesta, se piensa siempre que, son necesarias estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo de la institución universitaria. Es por esto que los resultados reflejan que, por lo general, el personal administrativo debe someterse a una capacitación a través de cursos en los que puede desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que le permitan ser competitivos, de manera que en cierta forma la institución, debe procurar gestionar estrategias, para optimizar las competencias del personal, para su mejor desempeño laboral. Los encuestados señalan que, si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, si es necesario porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantenga el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose.

Se pudo detectar que, si consideran que la institución deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos. Cabe explicar que, implantando un modelo de capacitación y desarrollo gerencial del personal administrativo, se logrará un mejoramiento continuo del desempeño, por medio del desarrollo gerencial, con una formación integral del personal, procurando el desarrollo individual y colectivo, pero para ello es necesario poder capacitar al empleado administrativo. Los encuestados indican que, siempre deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Si reconocen que, la capacitación puede mejorar el desempeño del personal. Como se puede observar todo el personal operativo de la empresa cree necesaria la capacitación ya sea mediante un programa, taller o curso. Estas actividades de capacitación se enfocan en reforzar las habilidades conceptuales, que faciliten la renovación continua de tópicos gerenciales que faciliten la ejecución de las

labores asociadas con el proceso administrativo.

Es necesario reconocer que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos, al respecto se debe establecer el adiestramiento respectivo, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten las destrezas del personal. Entonces, en esta institución pareciese que el problema parece residir en las pocas actividades que se tienen, para la capacitación y adiestramiento en estos temas en el trabajo, se deben planificar programas y jornadas para la educación de los empleados. Según los resultados de la encuesta, algunas veces, rara vez o nunca los empleados administrativos han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este sentido, se ha generado en los trabajadores en general, una especie de rechazo, resentimiento, inconformidad, ya que consideran que no aumentan su rendimiento laboral, ni su capacidad y competencias que cada uno de los trabajadores potencialmente posee. Lo que señala la encuesta, es que la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos estando en servicio dentro de la empresa.

Se detectó que, algunas veces, rara vez o nunca cuenta con algún tipo de apoyo de la institución. Por lo que se observa que la mayoría de los administrativos no han recibido este tipo de beneficio, lo que indica que la empresa no tiene un programa o planes de financiamiento o ayuda parcial o total para el pago de la capacitación a su personal. Asimismo, nunca o rara vez recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que la mayoría del personal no recibió capacitación al momento de ingresar en la institución, probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados. Se reveló que, algunas veces, rara vez o nunca le han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, si se considera que la capacitación es base imprescindible en este organismo de educación superior o en ambos inclusive ya que el caso atañe a uno y otro, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos y por ende el poder alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, por lo que se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos.

Los encuestados, expresan que rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que demuestra que, en el esquema actual, posiblemente no están identificadas las necesidades reales de capacitación de los diferentes puestos y que la detección se realiza de manera subjetiva, de acuerdo a la discreción de los administradores de área, afectando directamente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un mejor servicio y con ello lograr los objetivos establecidos. Cabe señalar que, algunas veces se conoce de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo, para un desempeño profesional más eficaz. Cabe señalar que, algunos temas que no pueden ignorarse para este programa de capacitación son: Administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, informática, toma de decisiones, logística de la empresa, motivación, comunicación, entre otros.

Encuesta UNET

Los empleados reconocen que, la capacitación si puede mejorar el desempeño del personal administrativo. Cabe señalar que, para satisfacer estos criterios es ineludible que la fuerza profesional de la institución esté más que técnicamente capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para optimizar la capacidad

operativa. Los administrativos indican que, la capacitación siempre es un medio para optimizar la competitividad del empleado administrativo en la institución. Por lo que, cabe señalar que, para integrar este criterio es necesaria que la fuerza profesional administrativa esté capacitada, se requiere que los empleados sean competentes de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo, por lo que se puede afirmar que, la capacitación es un medio para mejorar la capacidad operativa de ambas instituciones.

Los encuestados opinan que, es necesario optimizar los procesos de capacitación gerencial del personal administrativo para un desempeño profesional más eficaz. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño gustoso en su labor. Por lo que, la `problemática que se observa, es la dificultad de aportar una formación práctica de calidad a los empleados administrativos de ambas instituciones. Asimismo expresan que, la capacitación siempre es base imprescindible, para conseguir un alto rendimiento de sus miembros administrativos. Al respecto, la razón fundamental de capacitar al personal administrativo es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren, ambas instituciones deben fomentar estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador administrativo su habilidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia las obligaciones laborales.

También los empleados en mayoría indicaron que, la capacitación si es indispensable proponer estrategias de capacitación y desarrollo gerencial para el personal administrativo en este organismo, para conseguir un alto desempeño de sus miembros administrativos. Para cumplir con la responsabilidad de la capacitación de personal es necesario que, se tomen las decisiones fundamentadas, sobre técnicas de adiestramiento laboral lógicamente estructuradas, para desarrollar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo. Igualmente, si deberían aplicarse actualmente procesos de capacitación y desarrollo gerencial, para el personal administrativo de la institución universitaria. Al respecto, la empresa debe mejorar sus estrategias de capacitación al talento humano, para aumentar sus capacidades, y reafirmar en el trabajador su capacidad para cubrir en forma oportuna y con eficacia sus obligaciones de laborales.

Los resultados de la encuesta señalan que, la institución siempre deba poseer programas de capacitación para los empleados administrativos. Cabe señalar que, esta es una necesidad latente, y por las ya razones suficientemente expuestas anteriormente, se deben establecer métodos que permitan desarrollar las competencias profesionales, lo cual repercutirá directamente en la calidad de servicio que se presta a los ciudadanos y a los clientes internos principalmente. Asimismo, los encuestados sí reconocen que deben ofrecerse cursos, charlas, talleres de la institución para con los empleados administrativos. Al respecto se puede inferir que, ambas instituciones en estudio deben destinar muchos recursos al capital humano y como respuesta a este esfuerzo se esperan los mejores resultados, por ello hay que capacitar para mejorar.

Los administrativos perciben que, la institución siempre debe mejorar y optimizar la gestión de capacitación para con los empleados administrativos. Con esto se puede inferir que existe la necesidad de capacitación en ambas instituciones. Por tal motivo, se deduce que la capacitación que se lleva a cabo para el personal administrativo en ambas instituciones, se realiza bajo la ausencia de un programa o plan formal, lo cual se concibe como una debilidad en lo que respecta a la gestión de adiestramiento del capital humano. Los resultados de la encuesta expresan que, algunas veces, rara vez o nunca han recibido algún tipo de capacitación de parte de la institución. En este orden de ideas, la mayoría del personal no ha recibido capacitación o realizado cursos por sus propios medios estando en servicio dentro de la empresa. Se evidencia la ausencia de un plan o programa de esta naturaleza, que

potencialice las capacidades del capital humano, desaprovechándose la efectividad de esta medida como herramienta gerencial.

Asimismo indican que, rara vez cuentan con algún tipo de apoyo de la institución. Cabe señalar que, la mayoría de los empleados administrativos muy poco han recibido ayuda económica para la capacitación, al respecto se debe establecer un programa de financiamiento, para mejorar en este aspecto, es necesario asegurar que aumenten el presupuesto para este tipo de ayuda al personal, para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que dicha acciones estratégicas mantengan el enfoque de los empleados a continuar adiestrándose. Se pudo detectar que, rara vez a los empleados les han proporcionado algún tipo de ayuda para capacitarse. Entonces, para obtener un alto desempeño de sus administrativos y por ende el poder conseguir sus objetivos de una forma más eficaz, al menor costo a al menor tiempo con tan escasos recursos de hoy en día en las organizaciones, se deben incrementar todo tipo de ayuda para promover la capacitación en los administrativos.

También, algunas veces recibió algún tipo de capacitación al momento de su ingreso en la empresa. Por lo que, se puede inferir que probablemente no existe un programa de capacitación interno para el ingreso de nuevos empleados. Entonces, este proceso de capacitación formal debe ser apoyado y es una herramienta que debe ser bien utilizada, porque de ella depende el cumplimiento de las estrategias organizacionales y la satisfacción profesional de los empleados administrativos. Los encuestados señalan que, rara vez se realiza la detección de necesidades de capacitación específica en el puesto que desempeña. Lo que indica que, en el sistema actual, probablemente no están identificadas todas las necesidades reales de capacitación de los diferentes cargos y que la detección se efectúa de forma subjetiva, de acuerdo a la discreción de los gerentes, pudiendo afectar claramente los resultados de la institución, al no considerar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarias para ofrecer un excelente servicio y con ello obtener los objetivos instituidos. Igual caso sucede en la ULA.

Los empleados revelaron que, regularmente conocen de la existencia de un curso o programa de capacitación en la organización. Lo que demuestra que, si se promueve la capacitación en la institución dentro de la misma. En este sentido los lineamientos a proponer, en esta investigación ayudaran a optimizar el adiestramiento, ya que el funcionario de hoy tiene que estar continuamente capacitándose, no sólo en su labor cotidiana, sino que además tiene que actualizarse en otras áreas pues los avances en tecnología rebasan hoy en día al profesional. Igualmente, los resultados muestran que, rara vez o nunca han participado en la elaboración de algún curso de capacitación. Cabe señalar que, es necesario la opinión de los empleados porque el propósito de la estrategia de capacitación, es el de estimular e influir a los empleados administrativos para asegurar que continúen estudios superiores a los ya alcanzados, es fundamental que las acciones estratégicas de capacitación sean un proceso planeado, sistemático y organizado a corto y mediano plazo, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto.

Referencias

- Alles (2010). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Ediciones Granica S.A.
- Ander (2009). *Técnicas de investigación*. Buenos Aires. Humanística.
- Arias (2010). *El Proyecto de investigación*. Buenos Aires. Editorial Productiva.
- Applegarth, M. (1992). *Programas de capacitación. Cómo realizar una auditoría*. Colombia: Ediciones. Legis.

- Baca, C. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Balestrini, M. (2012). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.
- Bennett, E. (2010). *Planificación estratégica. (1ª. Ed.)*. México: Pearson Prentice Hall.
- Bentley, T. (1998). *Capacitación empresarial*. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Biencinto, Ch. & Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 10(2). Obtenido de http://www.uv.es/RELIEVE/v10n2/RELIEVEv10n2_5.htm
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos. 14ª. Edición*. México: Cengage Learning.
- Burgos Moncada, J. J. (2018). Productividad y competitividad de Bucaramanga y Cúcuta: Factores claves del desarrollo sostenible en el marco de la economía del conocimiento. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 81-101. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8144
- Blanco, C. Y., Gelviz, M., Ramirez, B. C., Sanguino, N. G. S., Ortiz, S. M. T., & Mogollón, J. M. G. (2020). Plan estratégico dirigido a la empresa Seguros La Equidad en tiempos del covid-19. *Infometric@-Serie Sociales y Humanas*, 3(1), 131-157.
- Bronoswki, D. (2012). *Preámbulo a la Metodología Didáctica. (2ª ed.)*. España: MAD, S.L.
- Brow, B. (2010). *Las estrategias empresariales y el talento humano. Segunda edición*. París, Francia: Editorial: Vuivert.
- Castañeda, M. (2012). *Manual de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana, S. A.
- Chacón Guerrero, E., Eslava Zapata, R., Chacón Lobo, G., Gonzalez Júnior, H. A., & Buitrago Rodríguez, M. d. V. (2017). Cooperación académica entre el sector productivo y las universidades: Una evaluación basada en las prácticas estudiantiles. *Perspectivas*, 2(2), 49 – 63. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/perspectivas/article/view/1311/1650>.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración. 8a. edición*. México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw- Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S. A.
- De Cenzo, D., & Robbins, S. (2003). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal. Octava edición*. México: Editorial Pearson Educación.
- Eslava Zapata, R. (2020). Responsabilidad social universitaria: perspectivas en las instituciones de educación superior. *En Una Educación Universitaria de Calidad (Tomo II) (págs. 25-32)*. Venezuela: Publicaciones Vicerrectorado Académico. Universidad de los Andes – Venezuela. Obtenido de

<http://bdigital2.ula.ve:8080/xmlui/handle/654321/5154;jsessionid=B6234F5DEBDC759A3E1164CC4175E7DD>

- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E. J., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión del Presupuesto Público: alcance y limitaciones. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 2(1), 8-14. <https://doi.org/10.22463/27111121.2603>.
- Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Junior, H. A. (2019). La cantidad de información de las empresas. *Actualidad Contable*, 22(38), 5-24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25757716002>.
- Foster, A. (2012). *Las estrategias corporativas. Segunda edición*. Madrid: Editorial Sallenave.
- García, M., & Vásquez, A. (2021). Análisis comparativo del IVA: gestión de impuestos de Colombia y de Venezuela de acuerdo con la normativa vigente. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 215-244. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8087
- García, J. M. (2020). Pandemia: Reto y Oportunidad Empresarial en la Sociedad de la Información en los Negocios Digitales. *Infometric@ - Serie Sociales Y Humanas*. 3 (1). Obtenido de <http://infometrica.org/index.php/ssh/article/view/136>
- García, S., & Salcedo, A. (2011). *Las técnicas de la investigación cualitativa. 2da. Edición*. México: Editorial Trillas.
- García, R. (2009). *La planificación estratégica*. Buenos Aires: Episteme.
- Gómez Ortiz, E. J., & Peñaranda Soto, E. (2020). El nuevo liderazgo y la transformación de las organizaciones del siglo XXI. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(9), 217-235. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8113
- Gonzalez Júnior H. A. (2018). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), 177-197. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8150
- Gonzales, F. (2010). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- Gutiérrez Ochoa, S. M., & Díaz Torres, C. H. (2021). La educación virtual en tiempos de pandemia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 131-149. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8082
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw-Hill.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigación. (6ta. ed)*. Caracas: Sypal y Quirón.
- Johnson, S. (2011). *Prácticas de auditoría a la gerencia de recursos humanos. Tercera edición*. México: LIMUSA.
- Keith, Y. (1991). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz De Santos.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluation training programs. The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Krippendorff, D. (2011). *Manual de trabajo especial de grado*. Caracas, Venezuela: Hispanoamericana S. A.
- Lloyd, A. (2014). *Gerencia y transformación*. Madrid. Editorial Tropykos.

- Medina, D. (2010). *Los principios de la administración moderna*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Méndez, C. (2009). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3 ra. Ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Mendoza, A. (2011). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. 4ª. Edición. México: Editorial Trillas.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Novena edición. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Münch, L. (2005). *Administración del capital humano*. México. Editorial Trillas.
- Ocampo López, O. L., & Álvarez Herrera, L. M. (2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del Cenes*, 36(64), 139-165. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>.
- Pain, A. (1993) *Cómo evaluar las acciones de capacitación*. Argentina: Granica.
- Patterson, C. (2011). *Las estrategias de capacitación*. México: Editorial McGraw – Hill.
- Pineda, P. (2000). Evaluación del Impacto de la Formación en las Organizaciones. *Educación*.
- Pinto Martínez, M. A., & Monsalve Castro, C. (2020). Modelos de toma de decisiones en las micro, pequeñas y medianas empresas del contexto colombiano: una revisión documental entre 2010 y 2015. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 96-126. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8097
- Pinto, R. (2002). *Planeación estratégica de capacitación*. México: McGraw-Hill.
- Prada Torres, O., Eslava Zapata, R., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A. (2019). Gestión editorial: tratamiento de la información periodística. *Sapientia Organizacional*, 6(11), 200 – 219. Obtenido de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapientia/article/download/15104/21921926201>.
- Rodríguez Salas, E. N., & Contreras, D. (2021). Gestión del emprendimiento productivo en las alcaldías de los municipios del área metropolitana del estado Táchira. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8719
- Ruíz Molina, O. E., & Carnevali García, J. L. (2021). Valoración a través del Flujo de Caja Descontado empleando el Costo Promedio Ponderado de Capital y el Valor Presente Ajustado, en Apple Inc. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8714
- Sabino, C (2010). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sandoval Márquez, C. H. (2021). Formación emprendedora en el programa de administración de empresas: estudio empírico en universidades de Cúcuta - Colombia. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(12). Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8722
- Santana Martínez, J. A., Martínez Espinoza, C. E., Madrid Moreno, O. A., Romero Vásquez, E. N., & Muñoz Gilvao, K. K. (2021). Análisis a la señalética del Pueblo Mágico de Mocorito, Sinaloa, México. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 61-75. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8079

- Silíceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo del personal*. 4ª. Edición. México: Limusa Noriega.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. 6a. Edición. México. Prentice Hall
- Tichy, N. (2011). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. México: Prentice Hill.
- Tróchez González, J., Valencia Cárdenas, M., & Carlos Salazar, J. (2018). Los efectos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y los precios del maíz colombiano. *Apuntes del Cenes*, 37(65), 151-172.
- Truman, C. (2009). *La administración estratégica en las organizaciones*. Segunda edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Villamizar Loaiza, j. A., Barraza Caballero I. F., & Silva Jurguensen, J. G. (2020). Diseño de calzado ecológico ensamblable para atender necesidades de población vulnerable ante desastres naturales. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 5(10), 185-198. Obtenido de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/8101
- Wayre, H., & Noe R. (1998). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Prentice-Hall Inc.
- Wood, T. (2011). *La administración de recursos humanos*. México. Limusa Noriega Editores.

