



Año 21 No. 76

Octubre - Diciembre 2016



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Inversión para la formación del talento humano en empresas farmacéuticas del estado Zulia - Venezuela*

Martínez Garcés, Josnel**

Resumen

La formación del talento humano juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones. Con base en esto, el objetivo de la presente investigación fue describir la inversión para la formación del talento humano en las empresas farmacéuticas del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia, Venezuela. Metodológicamente se consideró tipo descriptiva con un diseño de campo experimental y transversal. La población estuvo constituida por siete (07) farmacias activas e inscritas en el Registro Municipal de la Alcaldía Bolivariana del municipio Jesús Enrique Lossada, del Estado Zulia (Venezuela), para mayo de 2015. Se conoció que la mayoría de estas empresas invierten en formación del personal en el lugar de trabajo y menos de la mitad hacen la formación fuera del establecimiento; en ambos casos la orientación de los programas de formación va dirigida a la capacitación y actualización de los empleados en sus áreas específicas de trabajo. También se encontró que usan métodos de evaluación posteriores para saber la eficacia de estos programas a través de conocer las opiniones de los participantes, medir el alcance del aprendizaje y observar el cambio del comportamiento en el trabajador.

Palabras clave: Inversión; formación; talento humano; empresas farmacéuticas

Recibido: 01.06.16 **Aceptado:** 15.09.16

* Este artículo constituye un avance del proyecto de investigación (CH-0458-15) "Estrategias de inversión a largo plazo en el sector farmacéutico del estado Zulia" registrado ante el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES-LUZ) y adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Universidad del Zulia (Venezuela).

** Licenciado en Contaduría Pública. Magister Scientiarum en Gerencia de Empresas, mención Gerencia Financiera. Investigador adscrito al Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia – Venezuela. E- mail: : martinezjosnel@gmail.com / josnel_martinez@fces.luz.edu.ve

Investment for the training of human talent in Pharmaceutical companies of Zulia state - Venezuela

Abstract

The training of human talent plays a fundamental role in the development of organizations. Based on this, the objective of the present investigation was to describe the investment for the training of human talent in the pharmaceutical companies of the Jesús Enrique Lossada, in the municipality of Zulia state, Venezuela. Methodologically, it is considered descriptive with a field-non-experimental and cross-sectional design. The population was constituted by seven (07) active pharmacies and registered in the Municipal Registry of the Bolivarian City Hall of the municipality Jesus Enrique Lossada, of the State Zulia, Venezuela, in May 2015. It was known that the majority of these companies invest in staff training in the workplace and less than half do off-site training; in both cases, the orientation of the training programs is directed to the training and updating of the employees in their specific areas of work. It was also found that they use later evaluation methods to know the effectiveness of these programs through knowing the opinions of the participants, measuring the scope of learning and observing the behavioral change in the worker.

Keywords: Investment; training; human talent; pharmaceutical companies.

1. Introducción

En la actualidad se le ha otorgado al talento humano un papel fundamental en la operatividad de las organizaciones. Cada día el mercado laboral se vuelve más competitivo y son mayores las exigencias que tienen las empresas para la vinculación del personal. Si bien es cierto que los empleados ya deben poseer conocimientos previos en su área funcional, estos deberán estar alineados a los objetivos y metas que se tengan planteados en la empresa, pues el personal se constituye en un factor protagónico, consustancial a la propia estrategia de la empresa; no sólo con el ambiente sino también con la organización internamente (Porrás y Cejas, 2011).

De esta manera, López y Valle (2008), al plantear las características y

cualidades que poseen los empleados -sus conocimientos, sus habilidades y sus destrezas- y las prácticas de gestión del talento humano las relacionan con la posesión de determinadas capacidades organizativas que puedan desarrollar las organizaciones.

Las empresas y los empleadores pasan a convertirse en actores principales dentro del proceso de adiestramiento de sus empleados, ¿la razón? ellos son los más interesados en tener un personal calificado y capaz de cumplir las demandas y exigencias que el mercado les impone. Así, los desembolsos que se hagan para brindar adiestramiento al personal se consideran una inversión, y no un gasto, pues de ella se obtendrán beneficios perdurables en el tiempo a favor de la empresa (López, 2012).

Pero en muchos casos se presenta una realidad distinta: en algunas empresas e industrias se observa un alto desinterés por brindar adiestramiento a los trabajadores sobre el manejo de las nuevas tendencias inherentes a su cargo teniendo como resultado un personal no calificado. Por otro lado, en ocasiones la asignación de un puesto de trabajo se hace en base a las influencias y relaciones interpersonales de la persona a contratar, siendo un factor que priva por encima de la cualificación que esta tenga (Mío y Tafur, 2008).

Partiendo de estas premisas, se estableció contacto con algunos gerentes de empresas farmacéuticas del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia a fin de conocer su opinión sobre la incidencia de los programas de formación del talento humano en su desarrollo organizacional. Derivado de esta entrevista se deduce que dichas empresas invierten en adiestrar a su personal, lo que ha propiciado su crecimiento interno (Koteich, entrevista 2014). En función de lo anterior, queda planteado como objetivo en la presente investigación describir la inversión para la formación del talento humano en las empresas farmacéuticas del municipio Jesús Enrique Lossada del estado Zulia.

Desde el punto de vista metodológico y en armonía con el objetivo señalado, este trabajo se considera de tipo descriptivo con un diseño de campo experimental y transversal. Las unidades informantes fueron los gerentes generales de cada una de las empresas. Para obtener la información no fue necesario aplicar técnicas de muestreo, así que la población a estudiar se consideró un censo poblacional por su carácter finito.

Se empleó la técnica de la observación mediante encuestas a través de instrumentos de recolección de datos como el cuestionario, el cual fue validado por cinco (5) expertos en gerencia financiera. La confiabilidad fue medida calculando el coeficiente de Alpha-Cronbach, arrojando un resultado de 0,89. El instrumento se aplicó in situ a una población constituida por las once (11) farmacias inscritas en el Registro Municipal de la Alcaldía Bolivariana del municipio Jesús Enrique Lossada, del estado Zulia (Venezuela) en mayo de 2015. Sin embargo, al momento de abordarlas solo siete (7) de ellas se encontraban operando activamente.

2. Inversión para la formación del talento humano

Rivera (1993) señala que la necesidad de recursos humanos y el nivel de cualificación exigido a los mismos son ejemplos de en qué debe invertir la organización si desea establecer una posición competitiva en el largo plazo. Por su lado, Capapé et al. (2016) consideran que la formación se basa en capacitar y desarrollar las potencialidades del trabajador: capacitar para que estos adquieran nuevos conocimientos y corrijan las deficiencias existentes; y desarrollar las habilidades que resultarán necesarias para la organización en el largo plazo.

Para detectar las necesidades de formación se deberán ejecutar tres análisis determinantes según Briceño et al. (2012): 1) un análisis organizacional para examinar toda la compañía y determinar en qué área, sección o departamento se debe llevar a cabo la formación; 2) un análisis de las personas para saber a quién se necesita adiestrar

y qué clase de formación se necesita; y 3) un análisis de las tareas para conocer la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en el programa de adiestramiento.

La capacitación y el desarrollo del personal son importantes para todos los trabajadores, tanto nuevos como antiguos, pues contribuye claramente a mejorar su desempeño actual y futuro, y en consecuencia, a cumplir las metas de la empresa. De ahí la importancia de seleccionar adecuadamente cómo invertir para adiestrar al talento humano (Ivancevich, 2005). Adicional a ello, permite activar la norma de reciprocidad: cuando el empleado recibe un entrenamiento siente la obligación de retribuir con mayor esfuerzo y compromiso la formación recibida (Zenteno y Durán, 2016).

En este sentido, Neilson (2008) propone un estudio previo de las competencias necesarias en los trabajadores a fin de proporcionar la formación necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas asegurándose de que el personal sea consciente de la importancia y pertinencia de sus actividades para alcanzar los objetivos empresariales. Por su parte, García et al. (2012) consideran la formación del talento humano como un vínculo fundamental para la obtención de una ventaja competitiva sostenible y, por lo tanto, con alcanzar mejores resultados económicos. Las empresas en Japón, por ejemplo, dedican más tiempo que sus competidores al entrenamiento del personal, lo que explica porqué su rendimiento es superior (Hamel, 2008).

Yáñez y Acevedo (2012) respaldan esta idea considerando este tipo de inversiones como altamente beneficiosas para la empresa, ya que incrementa la productividad de quienes reciben entrenamiento dentro de la organización. Dolan et al. (2007), sostienen que toda inversión

realizada por una organización para el adiestramiento del talento humano se divide básicamente en dos: la formación en el lugar de trabajo y la formación fuera del lugar de trabajo.

2.1. Formación del empleado en el lugar de trabajo

La enseñanza directa por formación en el lugar de trabajo se creó como una forma de orientar a los empleados de la organización con la finalidad que sean capaces de desarrollar y potenciar sus habilidades. Los programas de adiestramiento en el lugar de trabajo comprenden la enseñanza directa, la formación de aprendices, la rotación de puestos y la preparación o tutoría. Este tipo de formación comprende cuatro etapas (Dolan et al., 2007): a) cuidadosa selección y preparación del formador, b) completa demostración y explicación del trabajo que deberá ejecutar el personal en formación, c) ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando y d) sesión minuciosa entre el formador y el formando para generar una retroalimentación

Para Botero (2007), la formación dentro del puesto de trabajo puede no requerir desembolsos representativos por parte de la organización. Sin embargo, su costo se evidencia en una disminución de los niveles de rendimiento ante la misma cantidad de gastos, pues invertir en la formación de un empleado dentro de la organización implicará que este se desvincule de sus tareas durante el período de formación aun devengando su salario respectivo.

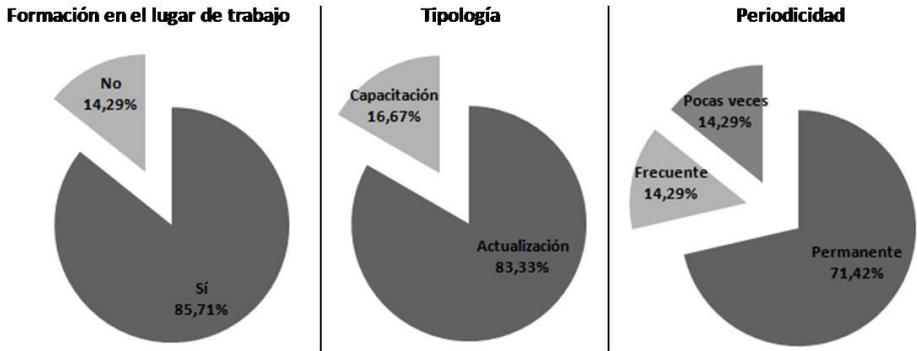
Este aspecto guarda relación directa con la necesidad que tienen las organizaciones de potenciar lo que ya saben, reconocer qué les sirve y qué no, actuando rápidamente en desechar los conocimientos que no están permitiendo su desarrollo. Es necesario cuestionar

el conocimiento que tiene una empresa, puesto que puede estar generando estancamiento. Se debe eliminar la información redundante y definir la relevante (Artiles y García, 2003).

A continuación, en el Gráfico 1 se muestra la información obtenida en

relación a la formación del trabajador en el lugar de trabajo en las empresas farmacéuticas del estado Zulia, Venezuela.

Gráfico 1
Inversión para la formación del lugar de trabajo en las empresas farmacéuticas del estado Zulia, Venezuela



Fuente: Elaboración propia (2016).

En este sentido, cuando se encuestó a gerentes generales de las organizaciones estudiadas se conoció que el 85,71% de ellos promueven la formación del recurso humano desde su lugar de trabajo, mientras el 14,29% restante lo hace. En relación al tipo de formación brindada, el 83,33% lo hace solo en programas de actualización y el 16,67% solo en programas de capacitación. Sobre la frecuencia de la formación brindada dentro del lugar de trabajo, el 71,42% de los encuestados lo

hace de manera permanente, un 14,29% lo hace de manera frecuente y el 14,29% restante lo hace pocas veces.

Estos resultados muestran lo expresado por Artiles y García (2003), pues los gerentes generales de las empresas encuestadas consideran importante formar a sus trabajadores en el puesto de trabajo con el fin de potenciar sus conocimientos y habilidades en la tarea que desarrollan y para la cual fueron vinculados a la organización.

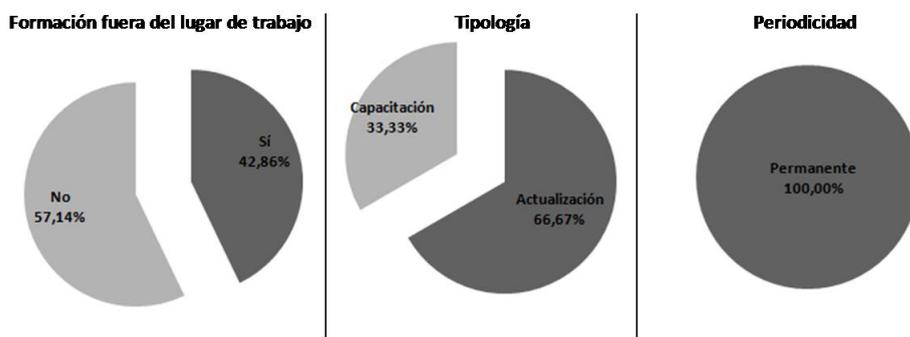
2.2. Formación del empleado fuera del lugar de trabajo

Por otro lado, la formación fuera del lugar de trabajo se viabiliza mediante la contratación de organismos externos (institutos de capacitación) para el dictado de clases, talleres y cursos. Estos métodos permiten transmitir grandes cantidades de información a grandes grupos de personas en un único emplazamiento y son más útiles para la adquisición de nuevos conocimientos que para el propio intercambio de habilidades y actitudes. Este tipo de formación suele propiciar el debate, la práctica y la retroalimentación permitiendo potenciar las habilidades de los empleados (Dolan et al., 2007).

Para Gómez et al. (2009), el adiestramiento fuera del puesto de trabajo implica diversas opciones de formación y desarrollo que obligan a quienes reciben la formación a ausentarse de su labor en la empresa. Dentro de las opciones obtenidas para capacitar al personal se encuentran: cursos de capacitación en instituciones privadas, cursos de capacitación en instituciones públicas, programas de capacitación en convenio con otras instituciones y la capacitación vía Internet.

A continuación, en el Gráfico 2 se muestra la información obtenida en relación a la formación del trabajador fuera del lugar de trabajo en las empresas farmacéuticas del estado Zulia, Venezuela.

Gráfico 2
Inversión para la formación fuera del lugar de trabajo en las empresas farmacéuticas



Fuente: Elaboración propia (2016).

De modo que, cuando se entrevistó a los gerentes generales de las organizaciones estudiadas se conoció que solo el 42,86% de ellos promueven la formación del recurso humano fuera de su lugar de trabajo, mientras que el 57,14%

restante no lo hace. En relación al tipo de formación brindada, el 33,33% lo hace solo en programas de capacitación para el área específica donde se desempeña cada trabajador y el 66,67% solo en programas de actualización. En cuanto

a la frecuencia de la formación brindada, el 100% lo hace de manera frecuente.

El hecho que menos de la mitad de los encuestados ofrezca a sus empleados una formación fuera de su lugar de trabajo respalda la postura de Gómez et al. (2009), para quienes este tipo de adiestramiento implica que los beneficiados del programa se desprendan de sus sitios de trabajo, lo que trae como consecuencia implícita una disminución de la operatividad durante el tiempo que dure la formación.

3. Evaluación de las inversiones para la formación del talento humano

En el caso de las inversiones para el adiestramiento del talento humano es necesario acudir a métodos de evaluación cualitativos, y los resultados del rendimiento de éstas se evidencian en el largo plazo. La evaluación de los programas de formación se hace como un proceso posterior a la aplicación de la estrategia con el objetivo de medir su impacto y alcance. Esta evaluación se logra a través de (Mondy y Noe, 1997): a) las opiniones de los participantes, b) el alcance del aprendizaje y c) el cambio del comportamiento

La evaluación de la inversión en capacitación y desarrollo del recurso humano es un poco compleja, considerando que son elementos que no se miden de manera cuantitativa (Gómez et al., 2010). Sin embargo, este ha sido un asunto de gran interés en las investigaciones de los últimos años relacionadas a la gestión humana (Danvila y Sastre, 2009).

En primer lugar, la evaluación mediante la solicitud de opiniones de

los participantes es un enfoque de bajo costo donde se puede obtener una respuesta inmediata y sugerencias para el mejoramiento. Sin embargo, este método de evaluación presenta un problema: se basa en opiniones y no en hechos. En realidad, quien recibe la capacitación pudiera no haber aprendido nada y, sin embargo, creer haber aprendido (Pérez, 2006).

En efecto, se pudo conocer que el 100% de las empresas encuestadas considera importante la opinión de sus trabajadores. Cuando se indagó sobre la frecuencia con la que los gerentes consultaban con sus empleados la temática a abordar en los programas de formación, se supo que el 85,71% lo consulta siempre y el 14,29% lo hace casi siempre. Sobre la frecuencia con la que se consultan las percepciones de los empleados tras participar en los programas de formación, el 71,42% de los encuestados siempre la consulta, un 14,29% lo hace casi siempre y el 14,29% restante lo hace casi nunca.

Estos resultados muestran que la mayoría de las empresas estudiadas sí indaga sobre las percepciones del trabajador acerca de la misma, tomando en consideración el nivel educacional del beneficiado, respaldando a Robles (2008), pues la percepción de los participantes sobre el valor de dichos programas de capacitación y desarrollo puede ser útil, pero debe ser interpretada con precaución.

En segundo lugar, la evaluación mediante el alcance de los aprendizajes permite la administración de pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes en un programa de adiestramiento del talento humano. Se pueden diseñar grupos de control antes y después de la prueba (Fajardo et al., 2010).

Sobre este particular, el 71,42% de los encuestados manifestó que siempre evalúa el alcance de los aprendizajes tras una actividad de formación, un 14,29% lo hace casi siempre y el otro 14,29% restante casi nunca lo hace. Complementariamente, el 71,42% de los entrevistados aplica pruebas posteriores para medir los niveles de aprendizaje frente a un 28,58% que no lo hace. En fin, el 100% de las empresas establece un contraste entre los conocimientos manejados por el trabajador desde su puesto de trabajo antes y después de participar en los programas de formación.

Aplicando este método se suele usar la misma prueba antes y después de la capacitación, asignando un grupo de control el cual no recibe adiestramiento y un grupo experimental que sí lo recibe. Ello permitirá atribuir las diferencias de resultados de la prueba anterior y la prueba posterior entre los grupos a la capacitación recibida (Márquez y Díaz, 2005). Esta idea es respaldada por los resultados de la presente investigación, por el hecho de que la mayoría de las empresas del sector farmacéutico del estado Zulia aplican pruebas posteriores a los beneficiados del programa de capacitación a fin de medir el alcance de los aprendizajes.

En suma, la evaluación mediante observar el cambio en el comportamiento consiste en la aplicación de pruebas para dar a conocer con bastante precisión lo que se ha aprendido y saber si ha generado los cambios esperados en la conducta, especialmente en lo relacionado a la motivación del empleado (Hernández et al., 2009).

El 85,72% de los encuestados siempre hacen un seguimiento del comportamiento al trabajador en su puesto de trabajo luego de haber participado en el programa de formación, mientras que el 14,28% nunca lo hace. Así pues, el 33,33% toma correctivos en caso de que el programa de formación no haya surtido el cambio de comportamiento esperado frente a un 66,67% que no lo hace. En definitiva, el 100% de las empresas considera que la inversión en formación permite al empleado modificar sus patrones de conducta influyendo directamente en su actitud ante el trabajo.

Para los gerentes de estas empresas los cambios en el comportamiento permiten vincular la estabilidad emocional del trabajador con su rendimiento laboral dentro de la empresa. Esto soporta lo afirmado por Alonso et al. (2010), quienes consideran que medir estos cambios resulta imprescindible, pues con la capacitación se espera una mejora de las actitudes del trabajador en el desarrollo de sus actividades con el objetivo de elevar su desempeño dentro de la organización.

4. Conclusiones

En relación con la inversión para el adiestramiento del talento humano en las empresas farmacéuticas del estado Zulia los resultados permiten concluir que la mayoría de ellas invierte en formación dentro del lugar de trabajo de manera permanente, principalmente para que los empleados realicen cursos de actualización. Menos de la mitad les brindan formación fuera del lugar de trabajo; las que sí lo hacen se orientan a programas de actualización también. Es necesario que las empresas

estudiadas incrementen sus inversiones en este sentido ya que los resultados del adiestramiento a los empleados serán muy positivos en la operatividad de la organización en el largo plazo.

Se utilizan métodos posteriores para medir la eficacia de los programas para el adiestramiento del talento humano. Estos son básicamente: opiniones de los participantes, alcance de los aprendizajes y cambios en el comportamiento.

Todas las empresas encuestadas consideran importante la opinión de sus empleados y la mayoría consulta con ellos la temática sobre la cual desean recibir formación, aplicando evaluaciones luego de haberla brindado. De medir el alcance de los aprendizajes, la mayoría de las empresas encuestadas aplican este método comparando el conocimiento de los trabajadores antes y después de recibir la formación. Lo mismo ocurre con el método de Cambios en el comportamiento: la mayoría de estas empresas hace seguimiento al trabajador en su puesto de trabajo una vez recibida la formación, pero pocas aplican correctivos en caso de no obtener el efecto esperado.

Todas las empresas en cuestión consideran que este tipo de inversión no solo es beneficioso para la empresa, sino también para quien la recibe pues permite modificar sus patrones de conducta armonizando su vida personal con su entorno laboral.

Basados en los hallazgos, las empresas encuestadas deben invertir en actividades de capacitación y desarrollo del recurso humano fuera del lugar de trabajo ya que este tipo de formación suele ser de mucho menor costo y propicia el debate, la práctica y la retroalimentación permitiendo potenciar

las habilidades de los empleados. También se deben aplicar las acciones correctivas que tuviesen lugar cuando el adiestramiento brindado no produzca el efecto esperado tras aplicar las pruebas de cambios en el comportamiento.

Referencias bibliográficas

- Alonso, Pável; Sarmentero, Ileana; Zamora, Manuel y Arreche, Leolimar (2010), El impacto de la capacitación, algunas consideraciones a partir de una experiencia de su evaluación en un hotel todo incluido. **Revista Avanzada Científica**. Vol. 13 N° 3. Cuba. Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medioambiente. Pp. 36-47.
- Artiles, Sara y García, Fidel (2003), Dimensión informacional de la gestión del conocimiento. GECYT un caso de estudio. **Revista Interamericana de Nuevas Tecnologías de la Información**. Vol. 8. Bogotá. Pontificia Universidad Javeriana. Pp. 14-23.
- Botero, Nora (2007), Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano. Estado del arte. **Revista Anagramas**. Vol. 6 N° 1., Colombia. Universidad de Medellín. Pp. 59-72.
- Briceño, María; Rojas, María; Cardozo, Silvana y Valero, Ramón (2012), Estrategias de capacitación contable en las cooperativas textiles del municipio Valera del Estado Trujillo. **Revista Visión Gerencial**. Año 11, N° 2. Venezuela. Universidad de Los Andes. Pp. 233-260.
- Capapé, Javier; Susaeta, Lourdes; Pin, José; Danvila, Ignacio y Suárez, Esperanza (2016), ¿Se mide el retorno de la inversión en las políticas de recursos humanos? Un análisis en España. **Revista Innovar**. Vol. 26 N° 59. Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Pp. 91-99.

- Danvila, Ignacio y Sastre, Miguel (2009), The effects of training on performance in service companies: a data panel study. **International Journal of Manpower**. Vol.30 N° 4. United States of America. Emerald Group Publishing. Pp. 393-407.
- Dolan, Simón; Valle, Ramón; Jackson, Susan y Schuler, Randall (2007), **La gestión de los recursos humanos**. España. Editorial McGraw Hill.
- Fajardo, Luis; Hernández, Ernesto y Molina, Ana (2010), Consideraciones acerca de una metodología para evaluar el impacto de la capacitación en la ESIB. **Revista Ingeniería Industrial**. Vol. 31 N° 1. Cuba. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Pp. 1-7.
- García, Lidia; García, José y Rodríguez, Arturo (2012), Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. **Revista Latinoamericana de Administración**. N° 51. Colombia. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Pp. 15-26.
- Gómez, Luis; Berrone, Pascualy Franco, Mónica (2010), **Compensation and organizational performance: theory, research, and practice**. United States of America. Armork Editorial.
- Gómez, Oda; Hernández, René; Añez, Silenis y Silvestri, Karin (2009), Necesidades de capacitación en los gerentes de las pequeñas y medianas empresas venezolanas. **Revista Formación Gerencial**. Año 8 N° 1. Venezuela. Universidad del Zulia. Pp. 100-121.
- Hamel, Gary (2008), **El futuro de la Administración**. Colombia. Editorial Norma.
- Hernández, Judith; Chumaceiro, Ana y Atencio, Edith (2009), Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 14 N° 47. Venezuela. Universidad del Zulia. Pp. 457-470.
- Ivancevich, John (2005), **Administración de recursos humanos**. México. Editorial Mc-Graw Hill.
- López, Álvaro y Valle, Ramón (2008), Capital humano prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas? **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, Vol. 17 N° 2. España. Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Pp. 155-178.
- López, Oswaldo (2012), La invención del capital humano y la inversión en capital humano. **Revista Gestión de las personas y tecnología**. Número 13. Chile. Universidad de Santiago de Chile. Pp. 42-49.
- Márquez, Jeannette y Díaz, Judith (2005), Formación del recurso humano por competencias. **SAPIENS Revista Universitaria de Investigación**. Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Pp. 85-105.
- Mío, Laura y Tafur, Luis (2008), Propuesta de un modelo estratégico para el desarrollo organizacional y humano de la empresa agroindustrial POMALCA, S.A.A. **Revista Hatun Runa**. No 1. Perú. Universidad Señor de Sipán. Pp. 30-55.
- Mondy, Wayne y Noé, Robert (1997), **Administración de recursos humanos**. México. Editorial Pearson Educación.
- Neilson, Jaime (2008), La realidad local de la evaluación de la capacitación. **Revista Gestión de las personas y tecnología** N° 1. Chile. Universidad de Santiago de Chile. Pp. 32-37.
- Pérez, Deisy (2006), El adiestramiento del recurso humano, herramienta de competitividad en la PYME. **Revista Multiciencias**. Vol. 6 N° 2. Venezuela. Universidad del Zulia. Pp. 148-153.

- Porras, Edgar y Cejas, Magda (2011), Dirección estratégica de personas y formación por competencias: ejes clave en organizaciones complejas. **Revista Visión Gerencial**. Año 10 N° 2. Venezuela. Universidad de Los Andes. Pp. 395-404.
- Rivera, Olga (1993), La interrelación entre estrategia y resultados económico-financieros. **Revista Estudios Empresariales**. N° 83. España. Universidad DEUSTO. Pp. 35-48.
- Robles, Natalia (2008), Metodología para la evaluación de la eficacia y eficiencia en la capacitación del recurso humano. **Revista Tecnología en marcha** Vol. 21 N° 4. Costa Rica. Editorial Tecnológica de Costa Rica. Pp. 51-59.
- Yáñez, Martha y Acevedo, Karina (2012), Inversión en entrenamiento en el empleo: una revisión de la literatura. **Revista Semestre Económico**. Vol. 15 N° 31. Colombia. Universidad de Medellín. Pp. 153-172.
- Zenteno, Ángela y Durán, Cristian (2016), Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. **Revista Innovar**. Vol. 26 N° 59. Colombia. Universidad Nacional de Colombia. Pp. 119-135.

Entrevistas:

- Koteich, Kaldum. Gerente de Farmacia Medifarmacia, C.A.; La Concepción (Edo. Zulia - Venezuela) 04 de julio de 2014.



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

R/G Revista
Venezolana de
Gerencia

AÑO 21, Nº 76

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en Diciembre de 2016, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve