

# opción

Revista de Antropología, Ciencias de la Comunicación y de la Información, Filosofía,  
Lingüística y Semiótica, Problemas del Desarrollo, la Ciencia y la Tecnología

Año 36, agosto 2020 N°

92

Revista de Ciencias Humanas y Sociales  
ISSN 1012-1587 ISSN-e: 2477-9385  
Depósito Legal pp 198402ZU45



Universidad del Zulia  
Facultad Experimental de Ciencias  
Departamento de Ciencias Humanas  
Maracaibo - Venezuela

# **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

© 2020. Universidad del Zulia

ISSN 1012-1587/ ISSNe: 2477-9385

Depósito legal pp. 198402ZU45

Portada: Dulce y Eterna Espera

Artista: Rodrigo Pirela

Medidas: 80 x 100 cm

Técnica: Mixta

Año: 2008



## CASO EMPRESARIAL<sup>1</sup>: Buses Mucho Humo<sup>2</sup>

**Jonathan Alarcón Ibacache<sup>3</sup>**

Universidad Europea Miguel de Cervantes, España.

[j.alarcon@escueladenegociosydireccion.com](mailto:j.alarcon@escueladenegociosydireccion.com)

**Nicolás Barrientos Oradini<sup>4</sup>**

Universidad Miguel de Cervantes, Chile

[nbarrientos@umcervantes.cl](mailto:nbarrientos@umcervantes.cl)

**Luis Araya Castillo<sup>5</sup>**

Universidad Andrés Bello, Chile

[luis.araya@unab.cl](mailto:luis.araya@unab.cl)

**Claudia Silva Ramírez<sup>6</sup>**

Universidad Pedro de Valdivia, Chile

[claudia.silva@upv.cl](mailto:claudia.silva@upv.cl)

**María Fernanda Juppet Ewing<sup>7</sup>**

Universidad del Desarrollo, Chile

[mf.juppet@udd.cl](mailto:mf.juppet@udd.cl)

### Resumen

En septiembre del 2015, Juana Ahumada, Gerente de Administración y Finanzas, participa en una reunión de directorio de la Empresa de Transporte Público Interurbano Terrestre de Pasajeros "Buses Mucho Humo", para tratar la profunda disminución del nivel de ventas de los últimos trimestres. Después de tratar contrataciones y desvinculaciones, se le encomendó analizar la viabilidad y factibilidad de capacitar a parte del personal, tarea que se deriva al jefe de RRHH (el lector del Caso). La idea del caso es ofrecer a los estudiantes del

---

<sup>1</sup>El presente Caso, se elaboró con fines didácticos para servir como material de discusión en clase, la situación descrita no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

<sup>2</sup>Nombre de Fantasía, para proteger la identidad de la empresa.

<sup>3</sup>Escuela de Negocios y Dirección, Universidad Europea Miguel de Cervantes. España

<sup>4</sup>Escuela de Administración y Negocios, Universidad Miguel de Cervantes, Chile

<sup>5</sup>Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andrés Bello. Chile

<sup>6</sup>Vicerrectoría Académica, Universidad Pedro de Valdivia

<sup>7</sup>Facultad de Derecho y Postgrados Universidad del Desarrollo. Chile

Recibido: 20-01-2020 • Aceptado: 09-03-2020

ámbito de las ciencias administrativas y sociales, una experiencia académica y de formación práctica.

**Palabras clave:** Capacitación, Recursos Humanos, Desarrollo Empresarial.

## Business Case: Buses Mucho Humo

### Abstract

In September 2015, Juana Ahumada, Administration and Finance Manager, participates in a board meeting of the Interurban Public Transport Company of Passengers "Buses Mucho Humo", to address the deep decrease in the sales level of the last quarters. After dealing with hiring and disengagement, he was asked to analyze the feasibility and feasibility of training some of the staff, a task that is derived to the head of HR (the reader of the case). The idea of the case is to offer students in the field of administrative and social sciences an academic experience and practical training.

**Key words:** Training, Human Resources, Business Development.

## 1. DESARROLLO

### 1.1. Introducción y Párrafo de Inicio

A las 14:59, del 02.SEP del 2015, Juana Ahumada, Gerente de Administración y Finanzas, se encontraba pronta a entrar a la reunión de directorio de la empresa, la cual tenía como tema la profunda disminución del nivel de ventas de los últimos trimestres, sin más, confiada en que eso era tema de los vendedores y de que aquello que se relacionaban directamente con el comportamiento del flujo de pasajeros. Dos horas más tardes y luego de sugerir desvincular a algunos "elementos" y contratar a otros para sumar savia nueva a la

empresa, siendo refrendado por el gerente general, se le encomendó analizar la viabilidad y factibilidad de capacitar a algún grupo del personal, tarea que derivó al jefe de RRHH (el lector del Caso), para ello se dispone de la carpeta de antecedentes, que se expresan en el texto del Caso.

## **1.2. El Emprendimiento**

La empresa Buses Mucho Humo, es un emprendimiento local de la Ciudad de Los Andes, con una amplia trayectoria de servicio en la zona, la cual partió con una simple Liebre<sup>1</sup>, hace ya más de 5 décadas, manejada por su dueño, este visionario, adquirió el microbús, en un estado deplorable en un remate efectuado en Santiago, la arreglo y se dispuso transportar persona desde Los Andes a la Capital (Santiago), ruta que en ese entonces estaba desprovista de competencia, así este nicho de mercado explotó y proliferó, para que en menos de un año, ya había podido reinvertir sus utilidades, compró 3 micros<sup>2</sup> más, contrato choferes y se dedicó a hacer convenios de viajes con empresas (principalmente fondos).

Al completar la década logró amasar una respetable fortuna, con una flota de 24 vehículos, con capacidad de transportar cada una hora a cerca de 40 pasajeros, casi de forma ininterrumpida entre los horarios de 05:00 y 21:00, ampliando su ruta, abarcando San Felipe, para con ello, en la actualidad predominar en el mercado de transporte interurbano; paralelamente la compañía generó una división de

---

<sup>1</sup> Liebre: Forma coloquial de llamar a los Pequeños Buses de Transporte de Pasajeros.

<sup>2</sup> Micro: Forma coloquial de llamar a los Microbuses o Buses de Transporte de Pasajeros..

encomiendas, de carga, mudanzas y una de tipo internacional, Todo que estuvo en relativa calma hasta hace un par de meses, las ventas bajaron considerablemente respecto al período anterior, esto según se expresa en la siguiente tabla:

RESUMEN DE VENTAS MENSUALES												
(Expresadas en Decenas de Millones de CLP <sup>3</sup> como poder adquisitivo a t0)												
Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MA Y	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
t-1	48,2	38,8	58,6	50,1	49,7	48,6	47,2	48,9	62,2	34,5	33,8	41,1
t0	33,4	32,6	39,1	32,2	32,3	34,5	36,2	35,5				

Fuente: Elaboración Propia

Dada esta notable disminución de ingresos de venta, se plantea la cuestión de ¿qué acciones se deberían tomar para subsanar la situación? Entendiendo que el capital humano es el activo más importante de toda institución, e interpretando los roles de un equipo de capacitación configurado para estos efectos es que se necesita **Proponer un Plan de Capacitación** que mejore la situación actual de la empresa. Para ello adicionalmente cuenta con los siguientes antecedentes:

### 1.3. Información de los Clientes de la Empresa

El perfil de clientes al que apunta esta empresa es principalmente en los segmentos socioeconómicos de C2, C3 y D<sup>4</sup>, con

<sup>3</sup> CLP: Peso Chileno, Unidad Monetaria de Chile.

<sup>4</sup> Para más detalles de su significado en:

<http://comunicaciones.udd.cl/files/2015/04/Presentaci%C3%B3n-Grupos-Socioecon%C3%B3micos-y-Clase-Media.pdf>.

mayor énfasis en 2 grupos sociales i) alumnos de pregrado ii) trabajadores que laboran en la capital, ambos viajan regularmente de lunes a viernes en los horarios punta de 06:00 a 08:00 y 17:00 a 19:00, momentos en que se duplican los recorridos disminuyendo el tiempo de salida entre los buses a la mitad.

Con respecto a los gustos y preferencias del cliente de esta empresa, se puede caracterizar que tienen en común generalmente los siguientes rasgos:

- i) Les gusta dormir en el viaje, inclusive algunos últimamente llevan consigo pequeñas mantas térmicas para poder estar más cómodos.
- ii) Por tendencia, concurren al terminal a tomar el bus al límite del horario de salida. Especificando este punto, el 90% de ellos llega al menos 2 minutos antes de que el bus salga del terminal y un 5% los toma en la entrada del terminal.
- iii) Toma el bus que justo les calza por tiempo hasta la hora de llegada a destino. (no dan holgura a desviaciones de tiempo).
- iv) El cliente frecuente está acostumbrado a que el recorrido sea cubierto en aproximadamente en 90 a 100 minutos. Es mas ellos planifican el resto de sus viajes contemplando como tal este segmento de su viaje.
- v) El usuario frecuente está acostumbrado a comprar los pasajes por adelantado y generalmente lo hace de una semana para otra.

vi) Es usuario frecuente tiene asimilado el isotipo y cromas gráficas, lo que le permite reconocer fácilmente los buses de la empresa.

#### 1.4. Ventas

Según el gerente del área comercial, estos podrían modelarse como el promedio de los tres meses homónimos anteriores y de los tres inmediatamente precedentes ponderados con 40/60 % respectivamente.

RESUMEN DE VENTAS MENSUALES (Expresadas en Decenas de Millones de CLP como poder adquisitivo a t0)												
Año	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
t-4	45,5	36,7	51,2	49,1	48,7	51,3	45,6	51,2	65,2	35,5	36,0	45,2
t-3	42,4	35,9	52,6	48,8	46,9	52,2	44,4	50,2	65,1	36,2	37,0	41,5
t-2	36,8	37,7	55,5	47,9	45,8	51,4	44,3	49,8	66,6	37,1	35,1	42,5
t-1	48,2	38,8	58,6	50,1	49,7	48,6	47,2	48,9	62,2	34,5	33,8	41,1
t0	33,4	32,6	39,1	32,2	32,3	34,5	36,2	35,5				

Fuente: Elaboración Propia

#### 1.5. Análisis de información entregada por los clientes

Dada una creciente baja de la venta de boletos, el Gerente del Área comercial habilitó libros de reclamos/sugerencias/felicitaciones (tanto físicos como virtuales), esta fue aplicada en tres ocasiones, una vez al mes, en el último trimestre, no manifestando desviaciones significativas, la síntesis de ellos se expresa en la siguiente tabla:

Síntesis de Reclamos / Sugerencias / Felicitaciones (%)		Tipo de Clientes <sup>5</sup>	
		F	E
1	Demora en llegada al destino (la capital) cuando existen “tacos” en la ruta convencional. Esta desviación podía llegar a duplicar la duración del viaje	2	12
2	Descoordinación de venta de boletos debido a que algunos funcionarios no pueden sincronizar bien las ventas “manual” con la venta por sistema	6	9
3	Los choferes cometen faltas por superar velocidad límite tanto por normativa vial, común como específica	9	1
4	Reclamos por extravío de equipaje	2	2
5	Daño de equipaje y valijas debido a los “rebotes” consecuencias de la conducción, la que se amplifica por el factor de velocidad	7	3
6	En general los usuarios se sienten satisfechos por el aseo y presentación de los vehículos, los cuales pese a no ser de último año, se ven como nuevas.	12	8
7	Quejas por fallas mecánicas que incapacitan las máquinas, dejando a los pasajeros en ruta, esto es subsanado con el envío de otro bus	1	9
8	Se sugiere expandir la modalidad de negocio a una virtual, donde se permita a los pasajeros comprar sus boletos	15	8
9	Se sugiere la creación de tarifas diferenciadas para clientes frecuentes y crear alianzas con empresas para permitir talonarios para sus funcionarios.	0	24
10	Quejas por mala climatización y ventilación en los buses en los horarios de más temperatura.	38	6
11	Quejas por demoras por paradas intermedias. No existen servicios expresos (bus que salga de un terminal y no se detenga hasta llegar al otro)	3	16
12	Falta de asientos con modalidad salón cama o semi-cama	5	2

Fuente: Elaboración Propia

## 2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y EL PERSONAL

Dentro de las principales características de la empresa se muestran los siguientes detalles:

INVENTARIO DE LOS PRINCIPALES ACTIVOS	
Concepto	Observación
Capital	4000 millones
Buses	40 buses
Terminales	4, 2 en San Felipe y 2 en Los Andes
Derechos de uso	6 andenes de un terminal en el centro de Santiago
Derecho de Ruta	4 rutas, 2 desde San Felipe y 2 en Los Andes

Fuente: Elaboración Propia

<sup>5</sup> La frecuencia de uso de cada tipo de cliente está en proporción 15 a 1, esto es que por cada testimonio recogido a un usuario esporádico (E), al menos 15 frecuentes(F) evidenciaron el mismo predicamento.

El personal que labora en esta empresa se detalla en la siguiente tabla.

<b>INVENTARIO DE PERSONAL</b>			
Cantidad	Personal	Estamento /nivel jerárquico	Nivel educacional Mínimo deseado
1	Gerente general	Estratégico / de Propiedad	No Aplica
1	Gerente de operaciones	Estratégico	Profesional
4	Coordinador de piso	Táctico	Básico
60	Choferes	Operario calificado	Medio
60	Auxiliares	Operario	Básico
1	Gerente de mantención	Estratégico	Profesional
1	Encargado de mecánicos	Táctico	Técnico
4	Mecánicos	Operario calificado	Medio
1	Encargado de mantención	Táctico	Profesional
2	Técnicos de mantención	Operario calificado	Medio
1	Encargado de aseo	Táctico	Medio
4	Limpiadores	Operario	Básico
2	Jardineros	Operario	Básico
2	Jornales	Operario	Básico
1	Gerente comercial	Estratégico	Profesional
2	Encargado de ventas	Táctico	Técnico
1	Publicista	Táctico	Profesional
8	Vendedores	Operario	Medio
1	Gerente de Administración	Estratégico	Profesional
1	Jefe de RHs	Táctico	Profesional
1	Jefe de FNZ	Táctico	Profesional
1	Encargado de capacitación	Táctico	Técnico
4	Asistentes de RHs	Operario calificado	Medio
4	Asistentes de Finanzas	Operario calificado	Técnico
2	Estafeta	Operario	Básico

Fuente: Elaboración Propia

### 3. SUELDOS Y BENEFICIOS

Con respecto a los estipendios promedio de los trabajadores de esta empresa se tiene los siguientes detalles:

<b>PROMEDIO DE ESTIPENDIOS</b>					
( Expresado en Miles de CLP, con una Jornada Ordinaria de 40 horas)					
Cargo	SB	HE	BI	BNI	GR <sup>6</sup>
Gerente general	4000	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
Gerente de operaciones	1400	No aplica	No aplica	200	art. 50
Coordinador de piso	600	6°33'36''	20	50	art. 50
Choferes	500	11°30'15''	20	50	art. 50
Auxiliares	300	4°27'18''	No aplica	50	art. 50
Gerente de mantención	1200	No aplica	No aplica	No aplica	art. 50
Encargado de mecánicos	650	2°36'42''	No aplica	50	art. 50
Mecánicos	450	4°39'45''	No aplica	50	art. 50
Encargado de mantención	600	6°42'48''	No aplica	50	art. 50
Técnicos de mantención	400	8°54'51''	No aplica	50	art. 50
Encargado de aseo	500	2°36'42''	No aplica	50	art. 50
Limpiadores	280	4°39'45''	No aplica	50	art. 50
Jardineros	290	6°42'48''	No aplica	50	art. 50
Jornales	290	8°54'51''	No aplica	500	art. 50
Gerente comercial	1500	No aplica	500	No aplica	art. 50
Encargado de ventas	700	4°39'45''	No aplica	50	art. 50
Publicista	650	6°42'48''	No aplica	50	art. 50
Vendedores	350	8°54'51''	No aplica	50	art. 50
Gerente de Adm. y FNZ	1800	No aplica	No aplica	200	art. 50
Jefe de RHs	800	No aplica	No aplica	20	art. 50
Jefe de FNZ	900	No aplica	No aplica	20	art. 50
Encargado de capacitación	500	14°39'18''	No aplica	20	art. 50
Asistentes de RHs	380	2°37'39''	No aplica	40	art. 50
Asistentes de Finanzas	390	16°30'21''	No aplica	40	art. 50
Estafeta	260	2°30'33''	No aplica	60	art. 50

Fuente: Elaboración Propia

#### 4. PÁRRAFO DE CIERRE

El Jefe de RRHH (el Lector del Caso) y su equipo, deben conformar un Equipo de Capacitación y desarrollar un Plan de Capacitación para la empresa, esto dado que el futuro de la empresa depende de que el Personal Clave, disponga de las Habilidades y Capacidades, que serán las Fuentes de Ventaja Competitiva, para poder convertir dicho plan en parte integral de la Estrategia de la Empresa y su aplicación práctica. En la medida que el Equipo de Capacitación, tenga éxito en su cometido, los recursos usados se

<sup>6</sup> Utilice el tope dispuesto por la legislación vigente en t<sub>0</sub>.

convertirán y se entenderán como una Inversión Estratégica que se reflejará en el Valor Económico de la Empresa, su Marca e Imagen Corporativa.

## ANEXOS

### TAREAS Y ROLES DEL EQUIPO DE CAPACITACIÓN<sup>7</sup>

Se pide diagnosticar las necesidades de capacitación de la empresa objetivo y diseñar un programa de capacitación. Para ello, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ❖ Los miembros del grupo deben asumir los siguientes roles;
  - Jefe de RRHH (Lector del Caso).
  - Asistente analista de Capacitación
  - Asistente analista de cargos y desempeños.
- ❖ Deben atenerse a las restricciones presupuestarias (RP<sup>8</sup>) al momento de evaluar el costo del programa, las cuales corresponden a;
  - 10% del capital inicial de la empresa, al año, prorrateado en función de la duración de la capacitación,
  - 10% de la venta mensual,
  - 75% del estipendio mensual promedio<sup>9</sup> del grupo objetivo a capacitar.

---

<sup>7</sup> El trabajo está diseñado para ejecutarse en equipos de al menos tres elementos, no obstante a criterio y evaluación del docente, esta cantidad puede ser incrementada en conformidad a la dificultad y severidad con que será evaluada, no implicando que si se escoge realizar de menos componentes esto implique una disminución de la dificultad.

<sup>8</sup> Para estas, se considerará la menor de todas aquellas y al momento de argumentar será mejor ponderado, aquel grupo que sea capaz de optimizar los recursos, es decir, maximizar la rentabilidad de la inversión en capacitación, por lo tanto esto podría ser conseguido minimizando los costos, o maximizando el impacto económico derivado de esto. No está demás resaltar, que no es requisito ocupar toda la RP, sino a lo más puede ocupar aquella.

De las anteriores se procederá a ocupar la menor de las tres.

❖ El **Asistente analista de cargos y desempeños** podrá preparar un borrador o minuta donde infiera y complemente las evaluaciones de cargos y el análisis de competencias de cada trabajador que se pretende capacitar, este informe debe ser presentado el \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

❖ El **Asistente analista decapacitación** deberá preparar un informe ejecutivo sobre la evaluación del programa de capacitación, este informe debe ser presentado el \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

❖ El **Jefe de RHs** deberá preparar una exposición donde deberá demostrar al gerente de Adm. y de Finanzas (rolrepresentado por el docente) lo conveniente de ejecutar el programa de capacitación en la empresa. Esta deberá ser expuesta el \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, en tenida formal.

❖ Finalmente deberá entregar un informe con todo el desarrollo y refrendaciones hechas por el docente. Esta deberá ser entregado el \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, por correo electrónico a <dirección de correo electrónico>.

## GUÍA PARA LA CONFECCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

*(Lo que debe tener el trabajo a entregar)*

Un programa de capacitación debe al menos tener los siguientes elementos:

---

<sup>9</sup> Según lo requerido por el SENCE (Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile) como remuneración mensual para efectos de capacitación y bonificación.

- ▶ Detección de las necesidades de capacitación y su clasificación.
  - Identificar los motivos que generan la brecha a ser resuelta con la capacitación.
  - Segmentando el(los) estamento(s).(fundar la elección)
- ▶ Descripción de las fuentes aplicadas en el diagnóstico.
  - Identificar, señalar y explicar las fuentes implicadas en el DNP.
  - Definir cuál es la fuente principal que fundara la elección del grupo objetivo a capacitar.
- ▶ Programa de capacitación, el que su vez debe contener:
  - Determinación de los objetivos,señalar y fundar objetivos generales y específicos (que se pretende lograr).
  - Definir cursos a desarrollar
  - Los costos asociados a ellos y un sondeo de mercado<sup>10</sup>.
  - Definir objetivos de cada curso, y cómo estos impactan en la gestión de la empresa objetivo. (si ocupo el link de punto precedente, este se encuentra contenido dentro de la descripción, en caso contrario diseñelo).
  - Métodos de instrucción a aplicar, justificación metodológica y formas alternativas, descartadas o postergadas.
  - Definir y coordinar tiempos necesarios, reflejar el impacto de ello en la producción, generar un anexo donde se detalle tal cometido.

---

<sup>10</sup>Para ello sírvase como referencia el siguiente enlace: [http://www2.sence.cl/cursos\\_sence.htm](http://www2.sence.cl/cursos_sence.htm), el cual contiene un motor de búsqueda de cursos inscritos en el SENCE, con descripción y costes de los mismo, los cuales usted adjuntará como anexo al momento de seleccionar el curso a ejecutar, al menos tres por cada uno.

- Métodos para medir impacto de la capacitación, expresada en un instrumento escrito.

## **FORMATO DE ENTREGA DE TRABAJO**

(Como debe presentarse el trabajo)

- 1) Se entrega durante la clase del \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_, virtual (correo electrónico). Su posterior entrega se calificará con un 1.0, indiferente de la excusa o justificativo que esgriman.
- 2) Para el formato y maquetación de trabajo deberá utilizar:
  - a. la fuente Times New Román,
  - b. tamaño 12,
  - c. con interlineado 1,5.
  - d. Márgenes superior e izquierdo de 4 cms, los demás de 2.5cms.
  - e. Debe contener en la portada el logo y nombre de la Universidad
  - f. El nombre del programa académico y unidad académica en cuyo seno se elaboró el trabajo.
  - g. El nombre de los autores, ordenado por alfabéticamente por primer apellido. En la forma Alarcón J.
  - h. El título del trabajo, el cual debe referenciar al contenido del programa de capacitación a ejecutar.
  - i. “Re-bautizar” con otro Nombre la empresa objetivo.
- 3) Como encabezado en cada página deberá estar el logo la universidad, nombre del trabajo y carrera.
- 4) Estructura del trabajo:

- a. Portada.
  - b. Resumen y versión en inglés (abstract).
  - c. Introducción.
  - d. Cuerpo de la obra.
  - e. Conclusiones.
  - f. Anexos
- 5) Bibliografía: elaboradas según formato APA (American Psychological Association), Normas Vancouver, ISO 690 / 690-2.

## **INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA PARA RESOLVER EL CASO**

(Como se debe guiar / apoyar para desarrollar el trabajo)

### **Sitios de Referencia**

Ejemplos de evaluación de desempeños

<http://wasc.cetys.mx/Initial/docs/Spanish/EER2011/Evidence%2056%202011%20EE%20Evaluacion%20%20del%20desempeno%20Staff%20admvo.pdf> (ejemplo).

[http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA\\_ABE\\_EVALUACION\\_DESEMPENO.pdf](http://www.amcham.org.pe/abe/descargas/GUIA_ABE_EVALUACION_DESEMPENO.pdf) (manual y ejemplo).

### **Otras Referencias a Utilizar**

<http://www.sii.cl/catastro/codigos.htm>

<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-channel.html>

<http://www.bcn.cl/>

<http://www.sence.cl/sence/>

### **Bibliografía Referencial**

- Material Ramo en donde se utilice el caso.
- Bibliografía Complementaria del Ramo.
- Código del Trabajo.

### **Normas APA**

[http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012  
APA6taEd.pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA6taEd.pdf)

## **NOTAS DE ENSEÑANZA**

### **OBJETIVOS DE ENSEÑANZA**

#### **1.- Habilidades – Dimensión Analítica**

Este caso ayudara a los estudiantes a:

A. Identificar el problema que está generando la situación. Lo anterior se logra mediante la observación y discusión del “**libros de reclamos/sugerencias/felicitaciones**”.

Alternativamente y si el curso está enfocado a alguna para alguna mención/especialidad/maestría en recursos humanos, solicitar taxativamente los perfiles de cargos y las fichas de evaluación de desempeño para poder a través de ellas cotejar e identificar las brechas en las competencias y atributos del trabajador.

B. Evaluar entre las distintas causas de un problema<sup>11</sup> (esto refuerza la realidad del modelo, pues no es una simple función inyectada, sino recoge varias causas o combinaciones de causas para explicar el fenómeno, de la disminución de ventas).

C. Dado las restricciones presupuestarias (una penalidad más real de lo que parece) los estudiantes deben decidir que combinación de acciones (tipos de capacitaciones y cursos) deben ejecutar para poder subsanar el problema del caso, bajo la imperante premisa de no superarlas.

D. Al tener varias causas y acciones, este caso implica que el estudiante visualice y teorice sobre el impacto de sus decisiones (desarrollo intuitivo del pensamiento estratégico).

E. Compartir opiniones y generar sinergias que potencien las capacidades del equipo por la mera confrontación de puntos de vistas distintos entre los distintos elementos integrantes.

## **2.-Dimencion Conceptual**

Este caso ayuda al estudiante a entender y a usar adecuadamente:

A. Teorías.

i. Inteligencia Emocional (Goleman).

ii. Inteligencias Múltiples (H. Gardner).

---

<sup>11</sup>Con respecto a este punto es a bien mencionar que se deben dar las delimitaciones del modelo, entre ellas se destacan:

I) Situación del ciclo económica estable, es decir no está (ni estará en la brevedad) en picos o valles de la función macroeconómica.

II) Micro entorno de las fuerzas de Porter, sin predominancia o desequilibrios que den ventajas o desventajas excesivas en el mercado.

iii.Capital Humano (Theodore Schultz - Becker).

B. Conceptos.

i.Capacitación.

ii.Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación.

iii.Impacto de la capacitación.

iv.Tipos de capacitación.

v.Programa de capacitación.

vi.Estrategias de capacitación.

vii.Costos aplicados a la capacitación.

viii.Beneficios de la capacitación.

C. Técnicas.

i.Técnicas de costeo.

ii.Calculo de remuneraciones.

iii.Determinación y creación de turnos y jornadas de trabajo.

iv.Búsqueda y criterios de comparación de cursos de capacitación.

### **3.-Habilidades relacionadas con la presentación**

El caso ayuda a los estudiantes a:

A. Discriminar información relevante de la menos relevante, dentro de la disponible dentro del caso, en específico en el “**libros de reclamos/sugerencias/felicitaciones**”. Es importante destacar y mencionar que los comentarios agrupados en dicho epígrafe, permiten enfocar este caso a los distintos niveles de profundidad aplicables e incluso abre su uso y aplicación a otras áreas del saber no completamente vinculada a la administración

de empresas, como lo es el área de la prevención de riesgos, ingeniería industrial, psicología laboral entre otros.

B. Determinar y especificar la información inexistente o supuestos que ayudaran a sustentar los fundamentos de decisión de causas y acciones a considerar para poder ejecutar el programa de capacitación y en base al desarrollo del programa poder inferir los impactos que la realización de este tendrá tras la aplicación a los grupos de trabajadores objetivos para la empresa.

C. Guiarse por la estructura propuesta descrita en el punto cuatro del apartado “**Formato de Entrega de Trabajo**”, permitirá desplegar de forma lógica la información para poder confeccionar adecuadamente un Programa de Capacitación, algo muy similar a como en la práctica estos se presentan, ya sean para licitaciones públicas, como consultoría a empresas externas, o como iniciativa de un trabajador de una empresa a su escalón superior.

D. Practicar el uso de información para poder plasmar de manera práctica los contenidos sobre la capacitación y temas afines y crear una solución pragmática a problemas.

### **Estructura de planificación de desarrollo del caso**

Fundamentos pedagógicos de este caso.

El manuscrito se desarrolla en virtud de lograr un aprendizaje basado en el constructivismo<sup>12</sup> y el colaborativismo<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Generación del conocimiento mediante experiencias previas, ya sea tomada de la información rescatada en el caso, o bien mediante la experiencia de los elementos que configuran el equipo de trabajo.

### **Tipo de Asignatura y Tipos de Alumnos al que está dirigido este Caso**

Dado los diversos aspectos del caso y su ámbito local, éste se constituye en un aporte valioso material de estudio para alumnos de Escuelas de Negocios, Universidades y Empresas que estén desarrollando temas relacionados con Emprendimiento, Gestión de RRHH, Capacitación y Desarrollo Empresarial.

### **Preguntas Detonantes**

Para comenzar la discusión del caso, se aconseja partir por la siguiente pregunta gatillante:

***¿Cuál es el problema que tiene el Jefe de RRHH?***

Esta pregunta llevará a analizar los problemas actuales del Negocio, donde se pueden encontrar principalmente los siguientes:

Posteriormente, para que la discusión de los alumnos sean más precisos y se planteen las problemáticas y las opciones de solución, se aconseja realizar las siguientes preguntas:

***¿Cuál o cuáles son las ventajas competitivas que requiere el negocios y cuáles son las respectivas habilidades y capacidades del personal clave?***

***¿Qué estrategia de RRHH, se debe aplicar para mejorar la situación actual?***

---

<sup>13</sup> El trabajo colaborativo se define como aquellos procesos intencionales de un grupo para alcanzar objetivos específicos, más que herramientas de dar soporte y facilitar este tipo de aportes.

***¿El Jefe de RRHH debe preocuparse de las deficiencias del Personal respecto a las Habilidades y Capacidades de estos?***

Algunos aspectos a contemplar en el estudio de estas preguntas pueden ser:

- ✓ Revisar la estrategia del Negocio.
- ✓ Se debe contemplar un análisis de la Productividad del Personal Clave.
- ✓ Realizar un Análisis Interno, usando la Cadena de Valor orientado al Personal Clave.

**REFERENCIAS**

- ANNÍA GONZÁLEZ, María; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel & RAMOS MARTÍNEZ, Yanelis. 2019. Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria. En ***Revista Venezolana de Gerencia (RVG)***. Año 24, No. 88: 1357-1372. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene F. 2001. **Fundamentos de Administración Financiera**. Ediciones McGraw-Hill, decima segunda edición, (México).
- CABRERA, A. y DE LA CUADRA, S. 2009. **Las Pyme: Quienes son, Cómo son y Qué hacer con ellas**. CEP Chile, www.cepchile.cl, diciembre 2009.
- MAJLUF N. y HAX A. 2002. **Gestión de Empresa con una Visión Estratégica**. Editorial Ediciones Dolmen.
- RAMÍREZ MOLINA, Ramineth Joselin; MARCANO, Marisol; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; LAY RABY, Nelson & HERRERA TAPIAS, Belina. 2019. Relationship Between social intelligence and resonant leadership in public health Institutions. En ***Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales***. Año 35, No. 90: 2477-9385. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).

- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; AVENDAÑO VILLA, Inirida; ALEMAN ESCOBAR, Luis; LIZARAZO BARRERA, Caterine; RAMÍREZ MOLINA, Ramineth Joselin & CARDONA JARAMILLO, Yudy. 2018. Principles of social responsibility for the strategic management of the talent human public health organizations. En *Revista Espacios*. Vol. 39, N° 37. Pág.: 22-27. Maracaibo (Venezuela).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; ESPINDOLA, Cesar; RUIZ, Gladis & HUGUETH, Alfredo. 2019. Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. En *Información Tecnológica*. 30(6): 167-176. La Serena (Chile).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel., LAY NELSON, D & SUKIER HAROLD, B. 2020. Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. En *Información Tecnológica*. 31(1): 133-140. La Serena (Chile).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José y HERRERA, Belina. 2018. “Proceso de talento humano en la gestión estratégica”. En *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Año 34, No. 18: 2076-2101. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; CHACÓN, Héctor y EL KADI, Omar. 2018. **Gestión estratégica del talento humano en las PYMES**. Primera Edición. Editorial Corporación CIMTED (Medellín-Colombia).
- RÍOS PÉREZ, Juan; CRISSIEN BORRERO, Tito; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente; LAY RABY, Nelson & RAMOS MARQUEZ, Yanelis. 2020. Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity. En *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*. Vol:25, Extra No2: 452-468. Universidad del Zulia. Maracaibo.
- RÍOS PÉREZ, Juan; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; VILLALOBOS ANTÚNEZ, José Vicente; RUIZ GÓMEZ, Gladis & RAMOS MARTÍNEZ, Yanelis. 2019. Elements , resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach. En *Utopía y Praxis*

- Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*. Vol: 24, Extra No. 6: 407-419, Universidad del Zulia. Maracaibo Venezuela.
- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. 2000. **Diagnóstico Organizacional**. Editorial Alfa Omega L Grupo Editor (México).
- RODRÍGUEZ MANSILLA, Darío. 2001. **Gestión Organizacional: Elementos para su estudio**. Ediciones Universidad Católica de Chile, Santiago (Chile).
- SUKIER, H; RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel; PARRA, M; MARTÍNEZ, K; FERNÁNDEZ, G & LAY, Nelson. 2020. Strategic Management of Human Talent from a Sustainable Approach. En *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Año 36, No. 91: 929-953. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José & RAMÍREZ MOLINA, Reynier Israel. 2018. El derecho a la autobiografía: dimensión ius-filosófica desde la perspectiva de H. Arendt y P. Ricoeur. En *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Año 34, N° 18. Pág.: 1012-1587. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José V. 2017. “Karl R. Popper, Heráclito y la invención del logos. Un contexto para la Filosofía de las Ciencias Sociales”. En *Opción. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*. Universidad del Zulia, Maracaibo (Venezuela). Vol. 33 (84): 5-11.
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; DÍAZ ZULUAGA, Luis & DÍAZ-CID, Luis. 2020. Philosophy and right: Sartrean freedom in the right of this century. En *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*. Vol. 25, No. 2: 441-451. Universidad del Zulia. Maracaibo (Venezuela).
- VILLALOBOS ANTÚNEZ, José; GUERRERO, José & ROMERO NECES, Luis. 2019. Hermenéutica de la política y legitimidad de su ejercicio: democracia y Estado de derecho. En *Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*. Vol. 24, No. 86: 182-197.

- VILLALOBOS ANTÚNEZ, J.V. & GANGA, F. 2018. “Tecnoempresa y tecnoconocimiento: Una perspectiva desde la Bioética Empresarial”. En *Fronteiras. Journal of Social, Technological and Environmental Science*. Vol. 7 (3): 214-230.



**UNIVERSIDAD  
DEL ZULIA**

---

## **opción**

Revista de Ciencias Humanas y Sociales

Año 36, N° 92 (2020)

Esta revista fue editada en formato digital por el personal de la Oficina de Publicaciones Científicas de la Facultad Experimental de Ciencias, Universidad del Zulia.

Maracaibo - Venezuela

[www.luz.edu.ve](http://www.luz.edu.ve)

[www.serbi.luz.edu.ve](http://www.serbi.luz.edu.ve)

[produccioncientifica.luz.edu.ve](http://produccioncientifica.luz.edu.ve)