



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DEL

ESTADO DE HIDALGO

*INSTITUTO DE CIENCIAS*

*ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS*

ANTOLOGÍA: “**CAPITAL HUMANO**”

LICENCIATURA EN TURISMO

**COMPILADORES:**

NOEMI VEGA LUGO

LIZA VIVIANA VELASCO ÁLVAREZ

IVETTE FLORES JIMÉNEZ

RUTH FLORES JIMÉNEZ

ZAIRA AGUILAR SOLANO

JULIO 2018

I

C

E

A

## Índice

	Pág.
Presentación	1
<b>UNIDAD I. PLANEACIÓN DEL CAPITAL HUMANO</b>	
1.1. Concepto y evolución del Capital Humano.	
Lectura: Vida, Dinámica y Declive del Capital Humano: una aproximación conceptual. (URL)	3
Lectura: La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe	4
Lectura: La importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano	9
1.2. Importancia del capital humano en empresas turísticas.	
Lectura: El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico.	12
Lectura: The Role of Human Resources in Enhancing Innovation in Tourism Enterprises (URL)	16
Lectura: Human Resource Management – Developing Force of Tourist Industry (URL)	16
Lectura: El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas (URL)	16
1.5. Planeación de vida y desarrollo de carrera del capital humano.	
Lectura: Recursos Humanos: la importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano (URL)	17
Lectura: Plan carrera en las organizaciones	18
Lectura: Evaluation et contrôle des stratégies des ressources humaines dans le secteur du tourisme. (URL)	22
<b>UNIDAD II. ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	
2.1. Concepto y utilidad del análisis de puestos	
2.3. Elaboración del análisis de puestos	
Lectura: Descripción del puesto.	24

### UNIDAD III. PROCESO DE DOTACIÓN DE PERSONAL

#### 3.1 Reclutamiento.

Video:	Consejos para elaborar un Curriculum (URL)	34
Video:	Curriculum que poner y como ponerlo (URL)	34

#### 3.2 Selección.

Video:	10 Preguntas y Respuestas en las preguntas de trabajo (URL)	35
Video:	10 Preguntas trampa en una entrevista de trabajo (URL)	35
Video:	10 Preguntas que debes hacer en una entrevista de trabajo (URL)	35
Video:	¿Cómo vestir en una entrevista de trabajo (URL)	35
Video:	Posturas Cerradas y Abiertas (URL)	35
Video:	Consejos para hablar en público (URL)	35
Video:	El Saludo Profesional (URL)	35
Video:	¿Qué comunican tus gestos? (URL)	35
Lectura:	La selección y reclutamiento de personal, estudio de caso en una organización de vigilancia y seguridad. (URL)	35

#### 3.3 Inducción.

Video:	Administración de personal; inducción laboral sistema de RRHH experto en RRHH (URL) <a href="https://www.youtube.com/watch?v=0Qma5_9jAnE">https://www.youtube.com/watch?v=0Qma5_9jAnE</a>	36
Video:	Manual de Inducción Gamesa (URL)	36
Video:	Plan Inducción específica. Recepcionista (URL)	36

### UNIDAD IV. HIGIENE Y SEGURIDAD

#### 4.1. Enfermedades profesionales

#### 4.2. Riesgos de trabajo

Video:	Inducción en Seguridad y salud ocupacional para trabajadores (URL)	37
--------	--	----

4.3.	Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene	
	Video: Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. (URL)	38
4.4.	Programa de Seguridad e Higiene	
	Video: Plan perfecto de prevención de riesgos laborales. (URL)	39

## UNIDAD V. CAPACITACIÓN

5.2.	Detección de necesidades	
	Lectura: Determinación de Necesidades de Capacitación	41
5.3.	Elaboración de planes y programas de capacitación	
	Video: 11 consejos para realizar un programa de capacitación. (URL)	51

## UNIDAD VI. CUIDADO DEL CAPITAL HUMANO

6.1.	Marketing interno	
	Lectura: Satisfacción laboral de empleados de restaurantes en Pachuca, Hidalgo para el desarrollo de la creatividad e innovación (URL)	52
	Lectura: La satisfaction du client interne et la création de valeur dans l'industrie hôtelière (URL)	53
6.3.	Mobbing	
	Video: ¿Cómo identificar y actuar en caso de acoso laboral? (URL)	54
	Lectura: Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas (URL)	55

## CONCLUSIÓN

	Video: Empresa Siglo XXI (URL)	56
	Video: El valor del trabajo en equipo (URL)	56
	Libro: La Vaca parte 1(URL)	56

## PRESENTACIÓN

It is a fact that tourism worldwide has experienced constant growth until becoming for many countries, one of its main sources of income and one of the first international trade actors.

According to figures reported in the Barometer of the World Tourism Organization (WTO), in the first half of 2017 the number of foreign visitors reported by various destinations is increasing, as the visits of overnight tourists increased by 6% compared to the same period of 2016, this figure allows this semester to be one of the best in six years.

With the aforementioned perspective, the staff of a tourism company becomes a fundamental part so that the service offered is of quality but above all of warmth, this is how the staff that makes up a company is one of its most important pillars and who sustain all the functions performed in said organization.

In this context it is important to place the students of the Degree in Tourism in understanding issues that set the tone for the work of staff and staff and identify strategies that will allow those who work in a company to feel full and satisfied in the field reflecting an increase in productivity and, in the case of the tourism sector, not only the positioning of a company but of an entire receiving community.

The purpose of this Anthology is to provide students of the fourth semester of the Degree in Tourism, a set of readings and videos that reinforce the knowledge acquired in the classroom. It is worth mentioning that this Anthology is only a part of the documents and / or works that the student must consider to accredit the subject.

The Anthology of Human Capital includes material to be developed within the six learning units, as well as in the conclusions section.

The marked order responds to the sequence contained in the syllabus, at the beginning of each section an introduction of what is intended to be reinforced is described and at the end of it the product that should be delivered as a result of the reading made.

This Anthology is perfectible and put to consideration by the Academy of Tourist Services, who will have to give its approval to be published.

## **Unidad I**

### **1.1. Concepto y evolución del capital humano.**

***Para lograr el éxito en cualquier tipo de empresa es necesario contar con personal, a lo largo de los años los empleados han sido considerados de muchas formas, sin embargo estas lecturas permitirán identificar un concepto más de capital humano, así como el porqué de la modificación de conceptos como personal o recursos humanos.***

***Una vez que termine estas lecturas deberá realizar una reflexión de las mismas y entregarla en la fecha y forma acordada previamente con el expositor.***



**Vida, Dinámica y Declive den Capital Humano: una aproximación conceptual.**

**Autor: Nicolás Osvaldo Didier Pino**

**Novum Revista de Ciencias Sociales Aplicadas, Volumen 1, Número 8, p. 73-93, 2018. ISSN electrónico 2357-4933. ISSN impreso 0121-5698.**

**<https://revistas.unal.edu.co/index.php/novum/article/view/69949/64583>**

**La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe; Giménez Gregorio; Profesor de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Zaragoza, España. Revista de la CEPAL No. 86 Agosto 2005 p. 103 - 122**

**URL:**

**[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/086103122\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11071/086103122_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)**

**La importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano  
Definición capital Humano**

**Autores: Bra. Yaneth Alarcón Altamirano Br. Andrés Napoleón Velásquez. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua; p. 4-8**

**Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017**

**URL: <http://repositorio.unan.edu.ni/8148/1/18284.pdf>**

## ***La dotación de capital humano de América Latina y el Caribe***

.....Desde muy diversas disciplinas —como la ciencia política, la filosofía o la sociología—, siempre se ha concedido gran importancia a la educación de los individuos, destacando el modo en que esta condicionaba el funcionamiento general de las sociedades. El impacto que tenía la educación fue resaltado también por la ciencia económica a partir del momento mismo de su nacimiento. Pese a todo, el interés por el estudio del capital humano encontró escaso eco entre los economistas hasta la década de 1960. Es en esa época cuando se empieza a publicar varios trabajos cruciales sobre el concepto de capital humano, como los de Becker (1962 y 1964), Schultz (1960, 1961 y 1962) o Denison (1962 y 1964). De todas maneras, no será hasta la aparición de los nuevos modelos de crecimiento endógeno cuando empiece a darse en la literatura económica un creciente interés por el capital humano, al ver en él uno de los factores artífices del crecimiento. Algunos de los modelos más relevantes aparecen en Lucas (1988), Romer (1990), King y Rebelo (1990), Rebelo (1991), Stokey (1991), Young (1991), Lucas (1993) y Acemoglu (1997). En ellos, el capital humano permite aumentar la productividad del trabajo o actúa a través de la estimulación del cambio tecnológico. En cuanto a la evidencia empírica, entre los muchos trabajos recientes que constatan la conexión entre capital humano y crecimiento económico se encuentran los de Azariadis y Drazen (1990), Barro (1991), Levine y Renelt (1992), Mankiw, Romer, y Weil (1992), Kyriacou (1992), Barro y Lee (1994), Benhabib y Spiegel (1994 y 1997), de la Fuente y da Rocha (1996), Mingat y Tan (1996), Krueger y Lindahl (1999) o de la Fuente y Doménech (2001). Además de constituir un destacado factor de crecimiento, el capital humano también tiene una extraordinaria importancia en otros muchos ámbitos. Así, como expresa la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999), contribuye al desarrollo cultural e institucional, aumenta la cohesión social, posibilita la reducción de la delincuencia, favorece el interés por el cuidado del medioambiente, permite mejorar las condiciones de salubridad y refuerza la participación en la vida política, entre otras importantes contribuciones. De la importancia que tiene el capital humano se desprende por qué será necesario que, tanto la definición del concepto como los indicadores construidos con el fin de cuantificarlo, recojan con la mayor precisión los elementos subyacentes. Precisamente, uno de los objetivos de estas páginas es ofrecer una definición de capital humano más elaborada que la que suele incorporar la mayoría de los trabajos que se encuentran en la literatura económica.....

### **II El concepto de capital humano**

.....Sobre el concepto de capital humano Las diferencias que nos separan a unos individuos de otros son observables en muchos terrenos, incluyendo el económico. Como consecuencia, la fuerza de trabajo no será homogénea. Esto es, las personas desarrollarán diferentes actividades con distinto grado de eficiencia, de forma que los trabajadores se distinguirán por las diferencias de productividad en la realización de tareas similares. La adecuación de cada trabajador para adaptarse a las necesidades del



mercado de trabajo dependerá de las habilidades que posea. El capital humano determinará, pues, la capacidad que un individuo tiene para realizar un trabajo. Obsérvese que se adopta una perspectiva marcadamente económica, distinguiéndose el concepto de capital humano del concepto tradicional de educación, que tiene un matiz más social. La idea subyacente en el concepto de capital humano no es nueva. Hace más de 200 años, en 1776, Adam Smith reconoció la importancia de las habilidades personales en la determinación de la riqueza de los individuos y las naciones (Smith, 1904). Sin embargo, el concepto formal de capital humano no fue desarrollado hasta la década de 1960. Así, en torno a dicho concepto pueden destacarse los trabajos de Schultz (1961) y Becker (1964). En ellos el capital humano se relaciona con la productividad y es definido como la suma de las inversiones en educación, formación en el trabajo, emigración o salud que tienen como consecuencia un aumento en la productividad de los trabajadores. El objeto de dichos trabajos es concebir la formación de los individuos como un proceso de inversión en el que la mayor capacitación se traducirá en mayor productividad y, en consecuencia, en mayores salarios. Así, la denominación de capital humano se explica por el hecho de tratarse de una modalidad de capital incorporado a las propias personas. El hecho de asociar el concepto de capital a los seres humanos creó una gran polémica entre los economistas de la época, pero pese a las críticas surgidas inicialmente, el capital humano pronto se perfiló como uno de los conceptos económicos más importantes de la segunda mitad del siglo XX. Más recientemente, se ha ampliado el concepto primigenio con el fin de incluir tanto el trabajo remunerado como el realizado fuera del mercado, considerando el trabajo voluntario, el comunitario y el doméstico: así, se hace referencia a todas las actividades que directa o indirectamente crean renta o riqueza. Aun así, los economistas han empezado a reconocer que estas definiciones de capital humano son demasiado simples y dejan de lado aspectos cruciales, por lo que contribuyen poco al diseño de una adecuada política formativa. Laroche, Merette y Ruggeri (1999) sugieren que la definición tradicional de capital humano debería ampliarse para poder incluir el potencial de captación de capital humano, así como el capital poseído. En dicho trabajo, se define el capital humano como la suma de habilidades innatas y del conocimiento y destrezas que los individuos adquieren y desarrollan a lo largo de su vida (p.89, traducción del autor). En esta misma línea, Ruggeri y Yu (2000) argumentan que el capital humano es un concepto dinámico y multifacético. Consideran que su análisis debería hacerse desde una perspectiva dinámica que cubra una amplia variedad de propósitos. De este modo, sugieren que el concepto de capital humano debería ampliarse para abarcar cuatro dimensiones: i) el potencial de capital humano, ii) la adquisición de capital humano, iii) la disponibilidad de dicho capital y iv) el uso efectivo del mismo. Así el concepto incorporaría la utilización y el rendimiento obtenido, reflejando, de algún modo, el lado de la demanda de capital humano. En síntesis, tal y como señala Yu (2001), existen diferentes definiciones de capital humano en la literatura, aunque no hay una de general aceptación, y ello a pesar de que el capital humano es considerado uno de los factores productivos clave. El término capital humano ha sido tradicionalmente aplicado a la educación académica y solo recientemente se ha ampliado para incluir otra serie de aspectos. Las nuevas definiciones

planteadas responden a las necesidades actuales de la economía y, al mismo tiempo, presentan nuevos retos para poder cuantificar el capital humano.

## 2. La definición de capital humano

Sobre la base planteada, en este trabajo se elabora una definición de capital humano que incluye diversos elementos —algunos de ellos ya recogidos en la literatura anteriormente— y que se sustenta en las vías de adquisición y acumulación de capital humano. Para explicar la definición propuesta, se seguirá el esquema contenido en el gráfico 1. De esta forma, se considera que el capital humano puede tener un origen innato o adquirido. El capital humano innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. El capital humano adquirido se irá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada. Estos tres tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo. La instrucción laboral vendrá dada por los conocimientos obtenidos para desarrollar una determinada tarea. En muchos casos, un mismo tipo de formación podrá aplicarse a diversos trabajos. Por ejemplo, el aprendizaje del manejo de un ordenador personal constituirá una clase de conocimiento, adquirido en la escuela, el hogar o el entorno de trabajo, aprovechable para muy diferentes puestos laborales. Otras veces, un determinado tipo de instrucción laboral solo será útil para el desempeño de una función concreta, como, por ejemplo, la recibida para pilotar un avión. En este último caso, los empleados que poseen una formación específica son difícilmente sustituibles por otros, siendo necesario, en muchas ocasiones, incurrir en elevadas inversiones para dotar a los nuevos trabajadores de dichos conocimientos. El sistema de valores de los individuos también tiene un origen adquirido. Estos valores van a ser un elemento clave de la capacidad laboral de los sujetos. Los empresarios les conceden una gran importancia, ya que de los valores poseídos dependerán la motivación, la fidelidad, la integridad, la diligencia o la constancia del trabajador a la hora de realizar su trabajo. Una vez efectuada una primera aproximación a los elementos que conforman el capital humano, se va a proceder a estudiarlos con más detenimiento a lo largo de las páginas siguientes.

a) Capital humano innato Ya desde el nacimiento, los seres humanos se distinguen por condicionantes genéticos, que van a provocar que posean diferentes aptitudes físicas e intelectuales y que determinarán la eficiencia en el desempeño de los trabajos que realizarán. Como aptitudes físicas se tendrán, entre otras, la fuerza, el sentido del equilibrio o la destreza manual; como aptitudes intelectuales la inteligencia, la atención o la concentración. Estas cualidades podrán ser cultivadas a lo largo de la vida a través del capital humano adquirido. Aunque cada individuo posea características distintas, será lógico suponer que la media de individuos de un país va a tener las mismas cualidades de partida que la media de individuos de cualquier otro. Esto es, se considera que no existen diferencias de orden geográfico o racial. Ahora bien, aunque estas cualidades sean originariamente similares, su aprovechamiento estará supeditado a circunstancias relativas a las condiciones de salubridad del entorno donde habitan los sujetos. Así, la

malnutrición o las inadecuadas condiciones de salud que afecten a un individuo podrán mermar las posibilidades que tiene de sacar partido a sus aptitudes innatas.

b) Obsérvese que este modo de enfocar la influencia de la salud sobre la adquisición de capital humano difiere de los enfoques tradicionalmente adoptados. Así, en la mayoría de los trabajos se argumenta que una mejora en las condiciones de salud, medida a través de un aumento en la esperanza de vida, afectará al capital humano debido al aumento del período de vida activa de los individuos, que conllevará un incremento de la rentabilidad del capital humano. Este hecho se traducirá en un mayor crecimiento de las economías. La línea argumental explicada es la seguida por Meltzer (1995), Kalemli-Ozcan, Ryder y Weil (2000) —que, además, ofrecen un estudio empírico para el caso del Reino Unido—, y por Rodríguez y Sachs (1999)— que obtienen también resultados empíricos para el caso de Venezuela. Sin embargo, hay que tomar con precaución el razonamiento expuesto. Esto porque, como se argumenta en Echevarría (2004), los modelos planteados suponen un horizonte temporal infinito, sin tener en cuenta el período de jubilación. Sin embargo, resultará necesario considerar este factor para lograr una explicación correcta del proceso de inversión en capital humano. Los incrementos de la esperanza de vida no irán acompañados necesariamente de cambios en las decisiones de inversión en capital humano si no se producen cambios en el período de jubilación. Así, en la gran mayoría de países, la esperanza de vida supera actualmente la edad de jubilación. En el trabajo de Echevarría se ofrecen resultados empíricos para el caso de los Estados Unidos, que avalan este planteamiento. A todo esto hay que añadir que, en los países más pobres y con menor esperanza de vida, la inversión en capital humano está condicionada por otros factores mucho más importantes que el planteamiento del horizonte temporal de dicha inversión. Sirvan de ejemplo la necesidad de trabajar desde edades muy tempranas o la lejanía de los centros de formación. Los motivos expuestos avalarían el cambio de enfoque propuesto.

c) Capital humano adquirido El capital humano adquirido comprende la educación formal e informal recibidas y la experiencia acumulada. Educación formal. La educación formal incluye la educación infantil, primaria, secundaria y superior, constituyendo estos niveles académicos la base conceptual que se utiliza tradicionalmente para cuantificar el capital humano, bien a través de los años medios de estudio, del porcentaje de personas que han completado un determinado nivel de estudios o de los índices de matriculación en cada nivel de enseñanza. Parte de estos niveles académicos serán de realización obligatoria y parte voluntaria. Además de la enseñanza académica reglada, la educación de tipo formal también incluirá la formación brindada a desempleados por parte de organismos públicos y los cursos de formación destinados a trabajadores que realizan las empresas y organismos públicos.

d) Educación informal. El concepto de educación informal empezó a ser utilizado en pedagogía al final de la década de 1960 y principios de la de 1970 y abarca toda la formación recibida fuera de los ámbitos educativos institucionalizados. Así, la educación informal estará constituida por la instrucción que los sujetos reciban de la familia y su entorno social más próximo y por los conceptos asimilados a través del autoaprendizaje. Por un lado, la familia y el círculo de relaciones siempre han constituido un pilar fundamental en la educación de los seres humanos. Por otro, cada vez adquiere más

importancia la formación recibida por los sujetos a través de diversos medios de transmisión de información, y asimilada de manera individual. Entre estos vehículos de educación informal los libros han desempeñado, desde hace tiempo, un papel fundamental. Otros medios importantes de educación informal de aparición más reciente serían la prensa escrita, la televisión, la radio o Internet. La experiencia. La experiencia está constituida por todas las vivencias acumuladas por un sujeto, que le permiten reaccionar ante las circunstancias basando su respuesta en los conocimientos previamente adquiridos. Dentro de la experiencia se puede distinguir la experiencia laboral, constituida por todos los conocimientos acumulados a través de la realización de una determinada tarea. La experiencia laboral es la más relevante desde una perspectiva económica, ya que constituye un factor determinante de la productividad de los trabajadores.....

## ***La importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano***

### Definición capital humano

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente (específicamente lo ubicamos como inteligencia humana), sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee. Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades. El término original se debe al economista Gary Becker quien lo utiliza como una de sus diversas propuestas para estudiar el comportamiento de los individuos de manera racional. En el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad.

Aquí se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos (Castillo, 2012, pág. 11). Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas, son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (Chiavenato, 2007, pág. 37). Entendido tanto como término económico y como sociológico, el concepto de capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta. En ese sentido, el término capital humano representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. Y puesto en términos más sencillos y simples, el capital humano es el conjunto de recursos humanos que integran una empresa o compañía. El capital humano de una empresa es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma y también de proyectar sus posibilidades a futuro, porque si el plantel de empleados es capaz de producir conforme y de maximizar los resultados de la empresa, entonces, se podrán planear desafíos a corto y mediano plazo porque es casi seguro que serán capaces de enfrentarlos efectiva y satisfactoriamente (definicionabc.com, s.f, párr. 1-4).

1.2 Elementos del capital humano Se define al capital humano en tres elementos: conocimiento, comportamiento y esfuerzo y señala que: 1. El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona. La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado. El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud. 2. El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. 3. El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento (Castillo, 2012, pág. 13). Davenport, determina cuatro componentes son: la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo. Entre estos componentes se establece una ecuación que constituye lo que la empresa invierte de manera total en el capital humano. La capacidad significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes: La habilidad es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea. Las habilidades pueden abarcar desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado. El conocimiento que supone el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona. El talento es la facultad innata para realizar una tarea específica. Es aproximadamente sinónimo de aptitud. El comportamiento significa los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos. El esfuerzo es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo es la médula de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano. Aplicándolo o negándolo, controlamos el dónde, cuándo y cómo de la aportación de capital humano. Sin el esfuerzo, como locomotora, unos vagones repletos de capacidad permanecen inmóviles en la vía. El tiempo es el elemento cronológico de la inversión de capital humano: horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano porque, a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o cuerpo humanos. Sin embargo, en algunos aspectos, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, ya que el trabajador de mayor talento, más diestro, conocedor y consagrado, nada producirá si no invierte tiempo en la tarea (capital humano.org, 2008, párr. 1-8). El capital humano es uno de los principales elementos de tu organización, de ella depende en gran medida el éxito o el fracaso de tu empresa. Por capital humano entendemos todas las personas que trabajan en la organización, sin depender de su puesto. Hoy en día hablamos de motivación, liderazgo, talento, conocimientos, aptitudes, experiencia, reconociendo así la importancia fundamental que desempeña en nuestras empresas las personas que la componen.

Las organizaciones no pueden resumirse en una suma de individuos, de grupos, de talleres, de oficinas o de servicios, por el contrario, dichos elementos se encuentran en estado de interacción, esto significa que la organización es un sistema donde cualquier modificación en un elemento lleva consigo la modificación de todos los demás, y por lo tanto del conjunto. Todos queremos los mejores gerentes, los mejores operarios, los mejores líderes, pero, ¿cómo podemos lograrlo? para comenzar, la motivación por parte tanto de los empresarios como de los empleados es un elemento fundamental, de ella depende en gran medida que los colaboradores den todo de sí mismos en pos de lograr un objetivo personal y/u organizacional (Berenstein, 2012, párr. 1-4).

## Unidad I

### 1.2. *Importancia del capital humano en empresas turísticas*

***El punto de partida de esta lectura es analizar si en realidad dentro del contexto turístico el capital humano se convierte en un factor estratégico para aumentar la productividad.***

***Al finalizar esta lectura, deberá realizar un mapa conceptual que será entregado al expositor de acuerdo a sus indicaciones.***

**EL Capital Humano como Factor Estratégico  
para la Competitividad  
Autores: Adelaida Lillo Bañuls, Ana Belén  
Ramón Rodríguez y Martín Sevilla Jiménez  
Cuadernos de Turismo, nº 19, (2007); pp. 47-58  
ISSN: 1139-7861  
Universidad de Murcia**



## **El Capital Humano Como Factor Estratégico Para La Competitividad...**

La gestión y producción en el turismo fordiano procuraba la minimización de costes y la obtención de economías de escala, dirigida desde organizaciones integradas vertical y horizontalmente, que detentaban el control y ofrecían un producto concreto a precio reducido. En el Nuevo Turismo la gestión y producción debe enfocarse hacia segmentos concretos de demanda de modo flexible, obteniendo precios competitivos en productos ofrecidos con un nivel de calidad e introduciendo economías de sistema que permitan ofrecer más de un producto o servicio, ampliando la capacidad de satisfacer una demanda turística cada vez más compleja.

Estos aspectos plantean la necesidad de estrategias de integración diagonal, de concentración y de diversificación de marcas (Bote y Sinclair, 1993).

Además, también se han producido transformaciones significativas en el entorno en el que se desenvuelven las actividades turísticas, en clara referencia a los cambios que se han venido produciendo en los factores sociales, económicos y políticos.

Aparecen nuevas consideraciones, como la concienciación por el medio ambiente y la necesidad de un modelo de desarrollo turístico sostenible. También las cuestiones referentes a seguridad/inseguridad de los destinos turísticos, ya que la información y comunicación global, hacen que adquiera importancia cualquier suceso, conflicto o escenario de incertidumbre, y que éste pueda producir una modificación en los flujos turísticos mundiales.

Asimismo, el endurecimiento de las condiciones de competencia por la creciente mundialización y globalización de los mercados hace que la competencia internacional no se produzca únicamente entre destinos turísticos, sino que también sea consecuencia de las estrategias de internacionalización de las grandes empresas turísticas, fundamentalmente grandes cadenas hoteleras, *touropedores* y compañías aéreas.

Pues bien, todos estos cambios analizados generan riesgos y oportunidades y fruto de todo ello surge la necesidad de un nuevo posicionamiento de las empresas turísticas en el contexto económico mundial, capaz de impulsar un modelo turístico diversificado y sostenible, que deberá responder a estas nuevas circunstancias.

Incluso podemos afirmar que la perspectiva que se abre entorno a la industria turística del siglo XXI se orienta a productos turísticos especializados, según segmentos de mercado y diferenciados del resto de sus competidores, donde la búsqueda de parámetros de calidad se da por sobreentendida.....

### **..... 2.4. Capital humano y ventaja competitiva en turismo**

Al intentar establecer qué estrategias competitivas se deben llevar a cabo en el sector turístico, adquiere cada vez mayor importancia el análisis de activos intangibles. Con referencia al sector turístico, Mochón (2004) justifica el valor atribuible a los activos intangibles, ya que los activos físicos, aunque no carecen de importancia, son fácilmente

transmisibles en el mercado y originan pocas ventajas competitivas. El énfasis según este autor debe ponerse en los activos intangibles y en especial en el capital humano.

En este sentido, podemos afirmar que incluso la tecnología, que es indudablemente un elemento indispensable para el funcionamiento de las organizaciones turísticas, se constituye en una verdadera ventaja competitiva si es utilizada por un capital humano bien formado, capaz de obtener una explotación plenamente eficaz de este recurso y capaz de adaptarse a las nuevas exigencias del sector.

Podríamos definir el capital humano turístico como la cantidad de conocimientos técnicos y cualificaciones que poseen los trabajadores del sector, procedente de las inversiones en educación formal y en formación en el trabajo. Múltiples son los argumentos que sostienen la relevancia del factor humano en el sector turístico, entre otros: Camisón (1996) afirma que en una empresa de servicios como es la empresa turística, el principal recurso productivo son las personas que lo producen. Por tanto, la ventaja competitiva está relacionada positivamente sobre todo con las capacidades de los recursos humanos. En Uriel y Monfort (2001) se sostiene que cualquier empresa moderna ha interiorizado la importancia que llegan a representar los recursos humanos en el pleno desarrollo de la actividad empresarial. Esta realidad se hace singularmente patente entre las empresas turísticas, donde el protagonismo de los recursos humanos resulta fundamental en el ensamblaje del servicio turístico.

En efecto, el elemento humano es un factor de suma importancia para las empresas del sector servicios, ya que a diferencia del sector manufacturero, los servicios están indisolublemente vinculados a los trabajadores que lo prestan y por tanto, se constituyen como un eslabón indispensable en la cadena de valor y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido con relación a sus expectativas.

Entre otras características, podemos señalar que los servicios son, intangibles, heterogéneos, son producidos y consumidos simultáneamente y no pueden ser almacenados para un consumo posterior. De tal modo que, podemos establecer las diferencias existentes entre el sector industrial y el sector servicios.

De estas características se desprende la importancia de la profesionalización de los trabajadores del sector. La mayor parte de los cuales interaccionan de forma directa con los clientes y son el principal vínculo a través del cual el turista se forma un juicio de valor sobre el servicio recibido y el cumplimiento de sus expectativas.

Podemos afirmar que el producto o servicio turístico es fruto de una experiencia del consumidor turista, es decir, el cliente forma parte del proceso de producción y la percepción que obtenga del consumo de un determinado servicio turístico está vinculado a múltiples factores y elementos subjetivos, entre los que sin duda debemos destacar el trato y calidad de servicio que le dispense el personal turístico de contacto y en suma el de todos los profesionales que le han atendido durante su experiencia turística.

Así pues, los recursos humanos turísticos están vinculados estrechamente con los parámetros de calidad que el consumidor-turista percibe, podemos por tanto afirmar, que

el éxito de las empresas turísticas está unido a la capacidad profesional de sus trabajadores.

En este sentido, dado que la competitividad de un destino o empresa en el sector de turismo parece que cada vez en mayor medida depende de las posibilidades de captación y retención de la demanda, el elemento humano juega un papel fundamental en la obtención de parámetros de calidad elevados, configurándose por tanto, como un elemento básico para conseguir capacidades distintivas que le permitan diferenciarse de sus competidores en el mercado turístico.

Así pues, las estrategias competitivas se estructuran sobre la base de la fidelización de los clientes, la satisfacción de los turistas, la calidad de servicio percibido y la identificación del servicio recibido con las expectativas que previamente se ha forjado el consumidor y esto sólo se puede lograr a través del capital humano como capacidad distintiva.

La calidad del servicio turístico está indisolublemente vinculada a la calidad de su capital humano, constituyéndose éste en una pieza clave de competitividad. Es necesario por tanto, coordinar el marketing externo dirigido al consumidor-turista, con la aplicación

***Las lecturas que se sugieren presentan una visión general del papel que representa el capital humano como factor estratégico en las empresas turísticas.***

***Al finalizar estas lecturas, deberá realizar un resumen ejecutivo que será entregado al expositor en la fecha indicada.***

**The Role of Human Resources in Enhancing Innovation in Tourism Enterprises**  
**Autor: Zbigniew Zontek University of Bielsko-Biala, Poland. Managing Global Transitions 14 (1): 55-73. Spring 2016**  
**URL:**  
**<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=09d0e07f-f2cb-473e-81b9-60a61b83ffd2%40sessionmgr4009>**

**Human Resource Management – Developing Force of Tourist Industry**  
**Autores: Marija Džopalić<sup>1</sup>, Jovan Zubović, Ivana Domazet. Ministry of Science and Technological Development of Republic of Serbia. Challenges of Economic Sciences in the 21st 410 Century: 409-416. 2008.**  
**URL: [http://ebooks.ien.bg.ac.rs/207/1/jz\\_2008\\_02.pdf](http://ebooks.ien.bg.ac.rs/207/1/jz_2008_02.pdf)**

**El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas.**  
**Autores: Adelaida Lillo Bañuls. Departamento de Análisis Económico Aplicado e Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Universidad de Alicante. (2009); pp. 53-64. ISSN: 1139-7861.**  
**URL: <http://www.redalyc.org/pdf/398/39812474003.pdf>**

## Unidad I

### 1.5. *Planeación de vida y desarrollo de carrera del capital humano.*

***Las lecturas que se presentan permitirán reforzar lo concerniente al origen, definición, importancia y factores que deben tenerse en cuenta en la implementación de un plan de carrera dentro de una organización.***

***Una vez concluidas deberá realizar una reflexión y entregarla en la fecha y forma solicitada por el expositor.***

Plan Carrera en las Organizaciones  
Autores: Gabriela Gelvis Hernández, Jenny  
Marcela Molano Gamboa, Alirio Riaño Tunjano  
Bogotá D.C., Febrero 2015  
U.R.L.  
[http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/  
20.500.12010/3451](http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3451)

Recursos Humanos: La importancia de la  
capacitación en el desarrollo del capital humano  
Definición capital Humano  
Autores: Bra. Yaneth Alarcón Altamirano Br. Andrés  
Napoleón Velásquez. Universidad Nacional  
Autónoma de Nicaragua, Managua; p. 58-66  
Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017  
URL: <http://repositorio.unan.edu.ni/8148/1/18284.pdf>

## ***Plan de carrera.***

Con la exigencia cada vez mayor de estabilidad y buenas perspectivas de carreras para los empleados dentro de las empresas, aumenta la necesidad de implementar planes capaces de contemplar tal situación. Un plan de carrera es una planificación que tiene como objetivo recorrer la carrera de los profesionales dentro de una determinada organización. El plan implica la manera en que la empresa desea que el profesional crezca en la estructura interna, así como qué etapas tendrá que atravesar para recibir promociones y ascender a cargos más altos. Elaborar el plan requiere organización y mucho conocimiento, tanto acerca de la empresa como acerca de aquello que se espera de cada colaborador. Los planes de carreras son acciones estratégicas de las empresas, que normalmente parten de la dirección. Los profesionales de Recursos Humanos son los responsables de analizar y trazar las acciones pertinentes al plan y de presentarlas a los empleados, acompañando la evolución y el desenvolvimiento de los profesionales. Para elaborar un plan exitoso, debes seguir una serie de pasos. El primero es confeccionar un organigrama bien definido. Además, debes describir los sueldos y los beneficios, así como la antigüedad y otras particularidades. El plan es un orientador, ya que, gracias a él, colaborar puede nutrir las expectativas dentro de la organización, mejorar la productividad y promover mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa. Contribuye a la motivación, porque el empleado puede visualizar las posibilidades reales de ascenso en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo. Es importante resaltar que los planes de carreras por sí solos no son garantía de éxito. Si un profesional desea hacer carrera en la empresa, el plan de carrera sugerido por el departamento de Recursos Humanos y el superior serán responsables de posibilitar el desarrollo y, consecuentemente, el ascenso del profesional. Además de los planes de carreras, es fundamental que la empresa adopte políticas de desarrollo que propicien mayor satisfacción en el empleado, para que pueda de esta manera viabilizar el interés en seguir la carrera y obtener resultados satisfactorios para la empresa. La falta de planes de carreras puede ser un factor decisivo para la salida de profesionales de la empresa. Incluso lo contrario también puede suceder: un profesional puede no adaptarse a las expectativas que la empresa describe en el plan, lo que puede influir directamente en el alejamiento. Algunos aspectos deben tenerse en cuenta al momento de la elaboración de los planes de carreras. Cada empresa debe desarrollar los puntos de orientación, que van a depender del tamaño, del rubro y de la actuación en el mercado de la organización, entre los más importantes, se mencionan, 1. Cursos, desde grado y post grado, hasta maestrías y doctorados 2. Antigüedad 3. Potencial de desarrollo 4. Compromiso 5. Proyectos a desarrollarse y ya desarrollados 6. Logro de las metas 7. Análisis de perfil y comportamiento.

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de carrera y los planes de sucesión. La evaluación de los empleados en relación con el desarrollo de carrera puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos, diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados. Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y diagramas de reemplazo o cuadros de

reemplazo son aquellos en los que se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Los planes de sucesión, a diferencia de los diagramas de reemplazo, no incluyen con precisión el momento en que un empleado deberá ocupar la vacante. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, es recomendable se elaboren planes de sucesión, aunque sean muy sencillos, por ejemplo: no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro (Castillo, págs. 84-86). El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas (Chiavenato, 2009, pág. 418).

La planificación de carreras es un problema que afecta a tres estamentos de la empresa: 1. La alta dirección está involucrada porque la planificación de carreras se refiere a los puestos estratégicos de mayor importancia en la empresa. No es raro que la gerencia se constituya en gate keeper, lo que equivale a decir que en todas las promociones sustituciones y contrataciones referidas a estos puestos estratégicos la gerencia, a veces junto con el consejero delegado, participan activamente en estos procesos. 2. La línea operativa está afectada por la planificación de carreras, en primer lugar, porque cada jefe es responsable de promover a sus colaboradores. Por otra parte, el jefe directo es quien mejor conoce a su colaborador y, por tanto, el jefe es la autoridad delegada para valorar, programar la promoción y posteriormente encuadrar a sus colaboradores. 3. La dirección de recursos humano, por último, tiene la responsabilidad de los planes y los sistemas de selección, formación interna o externa, y dispone además de la información acerca de todo el personal de la empresa. ¿A qué puestos afecta la planificación de carreras?

Principalmente cuatro son los colectivos a quienes se les aplica la planificación de carreras: 1. En principio, todo el personal directivo. 2. Los directores y subdirectores promovibles. 3. Los mandos intermedios, de menor nivel, pero cuya función es relevante para los resultados del negocio. 4. El personal de base con un desempeño excepcional en

quienes se detecte aspiraciones por ascender, condiciones para lograrlo y disposición a pagar el precio que toda promoción comporta (Puchol, 2003, págs. 216-218).

Planes de sucesión y programas de reemplazo. Los planes de sucesión son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado. En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto. Por otro lado, los planes de reemplazo, son también propuestas de posibles sucesores a posiciones determinadas, pero a diferencia de los planes de sucesión, en este si existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor, estos planes o programas generalmente se reflejan en diagramas por lo que también se les conoce como diagramas de reemplazo. En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede), mientras que en los diagramas de reemplazo la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro. Las organizaciones pueden implementar de modo conjunto planes de sucesión y de reemplazo. Los beneficios son múltiples. A su vez, los diagramas de reemplazo pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar planes de sucesión para todos los puestos clave, sin considerar la edad de sus ocupantes (Castillo, págs. 86-87).

La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El Leadership Continuity Program (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos para el LCP son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual (Chiavenato, 2009, págs. 420-421). Se trata de esquemas organizativos en los que, para cada persona se indican los posibles sustitutos, teniendo en cuenta las jubilaciones, posibles dimisiones, promociones, etc. Se puede incluso prever dos sustitutos para cada jefe. A la inversa, una persona puede ser candidato para dos o más puestos. Un organigrama no indica necesariamente la intención de querer promover a determinadas personas, pero constituye un plan muy concreto de lo que habría que hacer si imprevistamente un puesto quedara vacante, y cuánto tiempo se necesitaría para disponer las sustituciones adecuadas. Lo normal es que los interesados conozcan solamente la parte que les afecta a ellos, no la totalidad de los planes de sucesión que afectan a otras personas en la organización (Puchol, 2003, págs. 215-216).

Cómo desarrollar a los empleados hacia niveles superiores La organización juega un papel fundamental en la preparación del talento humano, sin embargo, también ya se ha



comentado la importancia de que el empleado busque mejorar sus competencias a través de programas de desarrollo dentro de la organización o fuera de ella. A través del autodesarrollo, mediante distintas técnicas, los empleados pueden incrementar sus conocimientos y aptitudes para alcanzar las metas que se propongan en el ámbito laboral.

64 Como se ha mencionado el avance de la carrera profesional de un empleado dependerá del acuerdo que él y la organización, generalmente a través del departamento de recursos humanos o talento humano, establezcan para determinar el nivel actual de desempeño, el nivel al que se desea aspirar y sobre todo las acciones a seguir para alcanzar ese nivel, esto se podría graficar de la siguiente manera: Dado que una gran responsabilidad de los posibles ascensos de los trabajadores recae en la propia organización, es importante que ésta diseñe los programas e implemente acciones que le permitan apoyar a sus empleados a lograr las metas hacia el futuro, entre éstas se encuentran:

1. Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.
2. Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderá sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrán su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.
3. Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en materia de superación profesional (becas, aulas, equipo, etc.).
4. Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje.
5. Reconocer el crecimiento de los empleados: este reconocimiento puede ser desde un pequeño texto en el periódico de la empresa hasta un aumento de sueldo. Este depende de la realidad de la organización, pero el reconocimiento reforzará la cultura de desarrollo profesional que se quiera crear (Castillo, págs. 87,89).

El desafío de promover la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en la organización como sujeto de aprendizaje. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir.

Si bien esta es una capacidad inherente a las organizaciones (sin ella no podrían responder al medio y sucumbirían), su aplicación se ve generalmente limitada por obstáculos propios de la particular dinámica organizacional. Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide, y se torna inaccesible para quienes lo necesitan para operar. En tales casos, la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con el objeto de mejorarlo permanentemente. Mantener entrenado y capacitado al personal, además de mantenerlo empleable, significa mantener actualizado el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para las organizaciones. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra (Alles, 2008, págs. 226-227). Cuando una persona está interesada en la promoción, se le debe dar a conocer simultáneamente cuáles son sus posibilidades de promoción en un futuro (de lo que hablaremos en el punto siguiente), y cuál es el precio que habrá de pagar por ello. A veces, este precio consiste en dedicar el tiempo libre a realizar algún curso, perfeccionar el inglés, leer algunos libros sobre algún tema, ingresar en una comisión interna de, digamos, mejora de la calidad, otras veces, la propuesta

incluira abandonar su puesto de trabajo durante seis meses o un año para seguir un master full-time. En otras ocasiones la propuesta sera desplazarse a una filial en el extranjero, o aceptar un puesto de delegado en otra ciudad, durante el tiempo necesario para adquirir la experiencia de la que carece, recibir coaching de algun directivo (Puchol, 2003, pag. 215).

***La lectura que se indica permitira conocer ampliamente el efecto que tiene aumentar la calidad en la mano de obra, ya que con ello se puede lograr una productividad y mejorar las condiciones de vida y crecimiento economico de los actores dentro del sector turistico.***

***Al concluir la lectura, debera realizar un listado de los aspectos mas importantes, y entregarlo en el tiempo establecido por el expositor.***

Evaluation et controle des strategies des ressources  
humaines dans le secteur du tourisme  
Autores: Antonio Ruiz Molina, Ruben Ruiz Campos.  
Universite de Malaga. (15/09/2014)  
URL:  
<https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/8031/Puerto-2014-AntonioRuizMolina.pdf?sequence=1>

## **Unidad II**

**2.2. Concepto y utilidad del análisis de puestos**

**2.4. Elaboración de análisis de puestos**

***La presente lectura reforzara el tema de análisis de puestos, permitiendo al lector identificar la importancia en la descripción de un puesto para lograr un adecuado proceso de selección.***

***Recordando que si el análisis de puestos es la radiografía del puesto, el contar con este instrumento permitirá que se contrate a la persona adecuada para el puesto adecuado.***

***Al finalizar se deberá realizar un mapa mental que será entregado de acuerdo a la rúbrica proporcionada por el instructor.***

**Descripción de Puestos**

**Autor: Br. Fausto Rubén López Ordóñez**

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua,  
Managua**

**Managua, Nicaragua, 10 de junio de 2017; p  
15-33 URL:**

**<http://repositorio.unan.edu.ni/8109/1/18260.pdf>**

## ***Descripción de Puestos***

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

1. Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
2. Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
3. Funciones generales y específicas.
4. Responsabilidades o deberes.
5. Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
6. Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.
7. Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular (Franklin, 2009, págs. 253-254). Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. En esencia, las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar. Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto es el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos intrínsecos (Chiavenato, 2011, págs. 190-191).

Volviendo a la representación gráfica de los dos subconjuntos de conocimientos y competencias pertenecientes a una persona, y pensando en una descripción de puestos, observamos que para que el desempeño sea exitoso se deberá dar la intersección de una serie de elementos (Alles, 2007, págs. 36-37).

**Análisis de puestos y su estructura** Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos).

Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante,

cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación (Chiavenato, 2011, págs. 190-191). El análisis de puestos pretender estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. El análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puestos: 1. Requisitos intelectuales: Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que deben tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: Escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad del puesto, iniciativa requerida y aptitudes requeridas. 2. Requisitos físicos: comprende la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis: Esfuerzo físico requerido, concentración visual, destrezas o habilidades y complexión física requerida. 3. Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, de material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de a la empresa, el dinero, los títulos o documentos, etc. Comprenden por responsabilidades por: Supervisión del personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos relaciones internas o externas e información confidencial. 4. Condiciones de trabajo: comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprende los factores de análisis siguientes: Ambiente de trabajo, riesgos de trabajo: accidentes de trabajo y e profesionales (Heredia, 2012, pág. 1). Esta técnica en su esencia tiene gran semejanza con la cuenta de mayor que se usa en contabilidad, por que expresa una igualdad en un perfecto equilibrio en los 5 resultados, si no es así habrá un desequilibrio por qué se debe tener al hombre adecuado en el puesto adecuado. 1. A cada cargo corresponde un abono. 2. A cada causa corresponde un efecto o lo que es lo mismo no hay efecto sin causa. 3. Si las actividades son mayores y los requerimientos habrá desequilibrio (Aguilasocho, 2008, págs. 4-5).

Métodos para la descripción y el análisis de puestos La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es sólo de línea, mientras que la prestación de los servicios para recopilar y organizar la información es responsabilidad de la función de staff, representado por el analista de puestos. De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del staff, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que se va a describir y analizar, e

incluso el propio ocupante del puesto. Eso depende del grado de calificación de los interesados. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes: observación directa, cuestionario, entrevista directa y métodos mixto (Chiavenato, 2011, págs. 193-194). Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral (Werther y Keith, 2008, pág. 273). Hay varias formas (entrevistas o cuestionarios, por ejemplo) para recabar información sobre las obligaciones, responsabilidades y actividades de un puesto. En esta sección estudiamos las más importantes. En la práctica es posible utilizar cualquiera o combinar varias. La regla básica consiste en usar las más adecuadas para sus propósitos. Así pues, una entrevista sería apropiada para crear la lista de obligaciones de un puesto y la descripción del mismo, mientras que el cuestionario para análisis de puestos, que es un instrumento más cuantitativo, serviría mejor para determinar el valor de cada puesto con propósitos de remuneración o compensación (Dessler, 2009, pág. 129).

**Observación directa** Es uno de los más comunes, tanto por su eficiencia como por ser históricamente de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micro movimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una hoja de análisis de puestos, los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Algunos puestos rutinarios y repetitivos permiten el método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se verifica fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista al ocupante o a su superior. Características del método de observación directa: los datos sobre un puesto se obtienen mediante la observación visual de las actividades del ocupante, a cargo del analista especializado; la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, y la del ocupante, pasiva. Ventajas del método de observación directa: veracidad de los datos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo; no requiere la paralización del ocupante del puesto; método ideal para puestos sencillos y repetitivos: correspondencia adecuada entre los datos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?). Desventajas del método de observación directa: costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos; la simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos de verdad importantes para el análisis; contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que ese método se combine con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel (Chiavenato, 2011, pág. 191). En este mismo sentido la observación directa “Consiste en presentarse al lugar

donde está instalado el puesto y sin interrumpir al ocupante se toman los datos previamente seleccionados (Aguilasocho, 2008, pág. 4). El análisis se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos o repetitivos. Generalmente va acompañado de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor (Castillo, 2011, pág. 1).

Cuestionario. El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas. Características del cuestionario: los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto; la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa. Ventajas del cuestionario: pueden contestar el cuestionario los ocupantes o sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con lo que se obtiene una visión más amplia del contenido y sus características, además de contar con la participación de varios niveles; es el método más económico para el análisis de puestos; es el método más completo; el cuestionario puede distribuirse a todos los ocupantes, quienes lo contestan y devuelven con relativa rapidez, esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos; es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos. Desventajas del cuestionario: el cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes tengan dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito; exige planeación y realización cuidadosas; tiende a ser superficial y distorsionado (Chiavenato, 2011, págs. 194-195). Es una serie de preguntas que se hacen por escrito bajo una técnica determinada que consiste en agrupar las preguntas y en orden bajo una secuencia lógica que permita llegar a conclusiones claras y precisas (Aguilasocho, 2008, pág. 4). Solicitar a los empleados que respondan cuestionarios en los que describan deberes y responsabilidades relacionados con su puesto. El cuestionario puede hacerse con preguntas estructuradas y abiertas. Es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; y es menos costoso que la entrevista. Sin embargo, el desarrollo y prueba del cuestionario para asegurarse de que los trabajadores entiendan las preguntas puede ser un proceso costoso y de mucho tiempo. Ventajas: los ocupantes del puesto y sus supervisores directos pueden llenar el cuestionario conjuntamente; es el método más económico y el que más personas abarca porque puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y ser devuelto con relativa rapidez; es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos. Desventajas: no se recomienda su aplicación en cargos de

bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo; exige que se planee y se elabore con cuidado (Castillo, 2011, pág. 1).

Entrevista. El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se obtiene información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que lo componen, y los porqués y los cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, y es posible cruzar la información de ocupantes de otros puestos similares para verificar discrepancias en la información; si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite resolver dudas. Es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación. El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados. Características de la entrevista directa: los datos sobre el puesto se obtienen de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto; la participación es activa tanto del analista como del ocupante del puesto. Ventajas de la entrevista directa: recopilación de los datos del puesto por las personas que mejor lo conocen; posibilidad de comentar y aclarar todas las dudas; es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos; no tiene contraindicación, se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel. Desventajas de la entrevista directa: una entrevista mal dirigida puede generar reacciones negativas en el personal que provoquen falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos; posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos; pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien; costo operacional elevado, se necesitan analistas con experiencia y detener el trabajo del ocupante (Chiavenato, 2011, pág. 195). El analista visita personalmente al empleado que puede proporcionarle información relevante sobre el puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregarse preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo, debe entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores para verificar la información proporcionada por los empleados. Ventajas: los datos relativos a un puesto se obtienen de los empleados que los ocupan, que son quienes lo conocen mejor; hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas; este método es el que proporciona mayor rendimiento en el análisis. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto. Desventajas: una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos; puede generar confusión entre opiniones y hechos; se pierde demasiado tiempo y tiene un costo operativo elevado (Castillo, 2011, pág. 1). Otro concepto de entrevista es que “se realiza entre el analista y el ocupante del puesto, cuyo propósito fundamental es que el trabajador narre lo que hace en el puesto” (Aguilasocho, 2008, pág. 4).



Mixtos. Es evidente que cada método de análisis tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y aprovechar las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Se trata de combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más comunes son: 1. Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, quien llena el cuestionario y después se somete a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia. 2. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos. 3. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior. 4. Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior. 5. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante. 6. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante. 7. En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera (Chiavenato, 2011, págs. 195-196). En el mismo sentido se obtiene otro concepto de métodos mixtos los que se exponen así: “son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis” (Heredia, 2012, pág. 1). En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, así como de los objetivos del análisis y descripción de puestos y del personal disponible para esta tarea, entre otros (Castillo, 2011, pág. 1).

Etapas en el análisis de puestos. En este subtema de acuerdo al autor Idalberto Chiavenato “de manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende tres fases o etapas: planeación, preparación y realización” (Chiavenato, 2011, pág. 196). De igual manera “un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas: etapa de planeación, etapa de preparación y etapa de ejecución” (Valda, 2011, párr. 6). En el mismo sentido se puede decir que es un “proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar exitosamente puestos de trabajo en una organización” (Piricua, 2015, pág. 2).

Planeación Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación exige los siguientes pasos:

1. Determinar los puestos por describir, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. Elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos. Al hacerlo, se definen los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. Elaborar el cronograma de trabajo para especificar por dónde empezará el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender poco a poco a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. Elegir el o los métodos de análisis. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos por analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En

general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos.

5. Seleccionar los factores de análisis para estudiar los puestos, con base en dos criterios conjuntos: a) Criterio de la generalidad: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos por estudiar, para comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor desaparece y deja de ser un instrumento de comparación adecuado. b) Criterio de la variedad o discriminación: los factores de análisis deben variar de acuerdo con el puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor de escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción— y también al de la variedad, pues todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales. Para atender al criterio de generalidad, los puestos suelen dividirse en varios sistemas: puestos de supervisión, obreros, trabajadores por hora, etc., porque son pocos los factores de especificaciones que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.
6. Dimensionar los factores de especificación, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que abarca un factor en relación con un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptarlo o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Es necesario dimensionarlos para establecer los segmentos de su totalidad útiles para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, puede tener como límite inferior la alfabetización y como límite superior la educación primaria completa. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son mucho más elevados.
7. Graduación de los factores de especificación, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo asume determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de especificación se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general, los grados en los factores de análisis son cuatro, cinco o seis. Así, en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, cada factor tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación (Chiavenato, 2011, pág. 196).

En esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia. Dependiendo de la situación en que se encuentra la empresa, pueden darse los siguientes pasos: 1. Determinación de los cargos que van a describirse: deben examinarse cuidadosamente cuáles son los cargos que van

a describirse e incluir sus características. Elaboración del organigrama: al colocarse el puesto en el organigrama, se obtiene información adicional. 2. Elaboración del cronograma de trabajo: especificando los tiempos y por donde se iniciará el programa de análisis. El éxito de un programa puede verse afectado si el programa se inicia durante un período de incertidumbre económica o intranquilidad laboral, ya que los empleados podrían considerar al programa como una amenaza para su seguridad. Es importante que el programa se introduzca en el departamento en que los supervisores y empleados estén más dispuestos a cooperar. 3. Elección de los métodos de análisis que se aplicarán: los métodos se escogen según la naturaleza y las características del cargo. Selección de los factores de especificaciones: se realiza sobre la base de dos criterios: Criterio de generalidad: los factores de especificaciones deben estar presentes en la totalidad de los cargos que van a analizarse o, al menos, en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes; por debajo de ese porcentaje, el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación; y Criterio de variedad o diversidad: los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir, no pueden ser constantes o uniformes. 4. Selección de los factores de especificaciones: Los factores de especificación constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un cargo, por lo que se hace necesario dimensionarlos para establecer que segmento de su totalidad servirá para analizar un determinado conjunto de cargos. 5. Graduación de los factores de especificaciones: un factor de especificación se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. La graduación consiste en asignarles valores que representan segmentos de su amplitud de variación (Rodríguez, 2011, párr. 24-32).

Otro concepto de planeación dentro de las etapas del análisis de puesto es “en esta etapa se planea y organiza cuidadosamente todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia” (Russel, 2013, párr. 11).

Preparación. En esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo. Esta fase comprende las siguientes actividades: 1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de las personas que conformarán el equipo de trabajo: las personas a cargo del proyecto deben comprender los propósitos que se persiguen y cómo se obtendrán con objeto de poder explicar el programa a otros miembros de la organización. 2. Preparación del material de trabajo: confección del material impreso para que ayude al personal a familiarizarse con los propósitos y beneficios del análisis de puestos. 3. Disposición del ambiente. 4. Recolección previa de datos. Se realiza a través de entrevista: ya sea a las personas que ocupan el puesto, a los supervisores y colaterales (proveedores o clientes internos), estas pueden ser individual o colectiva; la observación del puesto: ya sea en forma directa para observar como lo hace, con que maquinas o herramientas, el esfuerzo o talento que despliega, el tiempo que le demanda, etc. También puede ser en forma indirecta mediante filmaciones, fotos o cámaras instaladas. Es más recomendable para trabajos operativos o manuales; cuestionarios: se diseñan cuestionarios con las preguntas necesarias y pertinentes, para entregar a los trabajadores para que lo llenen o para preguntarles durante la entrevista. Pueden ser estructurados o abiertos, este último es más recomendable y se puede combinar con la entrevista. 5. Diario o bitácora del empleado: es un registro donde se anotan todas las ocurrencias del trabajo y en base a ello se determinan las actividades más importantes

desarrolladas. También puede ser una descripción de la secuencia de actividades que realiza cada cierto tiempo, lo cual ayuda a entender el trabajo. 6. Medición de tiempos, movimientos y esfuerzo: se efectúa mediciones de los movimientos que realiza, el tiempo que emplea y el esfuerzo que despliega, para determinar el nivel de concentración, la fatiga y los riesgos inherentes (Rodríguez, 2011, párr. 33-36).

Es la etapa en la que los analistas debidamente entrenados preparan los esquemas y los materiales de trabajo, a saber: 1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo. 2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera). 3. Preparación del ambiente (aclaraciones a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal relacionado con el programa de análisis de puestos). 4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios utilizados por los ocupantes de los puestos). La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea la etapa de planeación (Chiavenato, 2011, pág. 197).

Otro concepto de preparación dentro de las etapas del análisis de puesto, refiere a que “en esta etapa se reúnen a las personas y se preparan los esquemas y materiales de trabajo” (Russel, 2013, párr. 12). 2.4.3 Realización En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis. Un detalle de las actividades que se realizarán en esta etapa son: 1. Recolección de los datos: el analista obtiene la información del puesto según el método escogido. Para que el análisis de puestos cumpla los objetivos, los datos proporcionados deben ser precisos. Las personas responsables de reunir y revisar los datos deben estar atentas a la omisión de hechos importantes, la inclusión de declaraciones imprecisas, la tendencia a exagerar la dificultad o importancia del cargo. 2. Selección de los datos obtenidos. 3. Redacción provisional del análisis. 4. Presentación de la redacción provisional: Las descripciones provisionales de cada puesto se entregan al supervisor inmediato para que las compruebe y apruebe. 5. Redacción definitiva del análisis. 6. Presentación de la redacción definitiva del análisis: para la aprobación por el organismo responsable de su oficialización en la empresa (Rodríguez, 2011, párr. 37-40).

En este mismo sentido otro concepto de realización es que “En esta etapa se procederá a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizarán y luego se redactará el análisis” (Russel, 2013, párr. 14). 31 Es la fase en la que se obtienen los datos de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis: 1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el (los) método (s) de análisis elegido (s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato). 2. Selección de los datos obtenidos. 3. Redacción provisional del análisis a cargo del analista depuesto. 4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique. 5. Redacción definitiva del análisis del puesto. 6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto para su aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, el ejecutivo o el departamento responsable de su oficialización en la empresa) (Chiavenato, 2011, pág. 197).

Objetivos del análisis de puestos. Los usos para los resultados del análisis de puestos son muchos: constituye la base para el reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de los puestos para fijar niveles salariales, proyección de equipamiento y métodos de trabajo, etcétera. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, pues los puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los objetivos principales son: 1. Subsidiar para la elaboración de anuncios: demarcación del mercado de mano de obra donde se debe reclutar, que es la base para la selección del personal. 2. Determinar el perfil del ocupante del puesto: con lo cual se aplica la batería adecuada de exámenes como base para la selección del personal. 3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación: como base para la capacitación de personal. 4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales: de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de sueldos y salarios. 5. Estimular la motivación del personal: para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional. 6. Guía para el supervisor: en el trabajo con sus subordinados, y también para el empleado en el desempeño de sus funciones. 7. Subsidiar para la higiene y seguridad industrial: con objeto de minimizar la insalubridad y riesgos de determinados puestos (Chiavenato, 2011, págs. 197- 198).

1. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
2. Permitirle a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los Recursos Humanos.
3. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
4. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
5. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
6. Evitar que se dé la repetición de instrucciones (Estrada, 2012, pág. 1).

1. Delimitar fronteras, responsabilidades y autoridades de los ejecutantes de un puesto.
2. Proporcionar datos que sirven para obtener el valor de los puestos.
3. Simplifica el trabajo, evitando duplicidad de mando y aclarando funciones.
4. Reduce el número de quejas y rotación del personal por la amplia información que representa el puesto (Aguilasocho, 2008, pág. 3).

## Unidad III

### 3.1. Reclutamiento

***Estos videos apoyaran al alumno en la elaboración de su curriculum vitae, documento que sustituye o complementa a la solicitud de empleo.***

- ❖ *Consejos para elaborar un Curriculum*  
<https://youtu.be/dJUqfLNEVwMud>
- ❖ *Curriculum que poner y como ponerlo*  
<https://youtu.be/e5ckIJPu2fQ>



## Unidad III

### 3.2. Selección

**Los videos y la lectura que se presentan en esta parte permitirán al alumno preparar adecuadamente la práctica de entrevista a realizar en clase. Favor de tomarlos en cuenta para dicha práctica donde el instructor evaluara su participación.**

- ❖ *10 preguntas y respuestas en las preguntas de trabajo*  
<https://youtu.be/OcKF2V4yZyE>
- ❖ *10 preguntas trampa en una entrevista de trabajo* <https://youtu.be/wMZZYijOOW8>
- ❖ *10 Preguntas que debes hacer en una entrevista de trabajo*  
<https://youtu.be/GVY0pxlyKsA>
- ❖ *¿Cómo vestir en una entrevista de trabajo?*  
<https://youtu.be/eknQlpJo6-o>
- ❖ *Posturas Cerradas y Abiertas*  
<https://youtu.be/6SnGA4GIVII>
- ❖ *Consejos para hablar en público*  
<https://youtu.be/xsRS0z9yyil>
- ❖ *El saludo profesional*  
<https://youtu.be/cRg4vq3zlhI>
- ❖ *¿Que comunican tus gestos?*  
<https://youtu.be/I7wVKjdIELA>



**Lectura: La selección y reclutamiento de personal, estudio de caso en una organización de vigilancia y seguridad. Franco Cabrera, Diego Leonardo; Universidad Militar Nueva Granada. URL:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16871>**

## Unidad III

### 3.3. Inducción

***Una parte importante después de contratar personal es el proporcionar la inducción, cuyo objetivo principal radica en dar a conocer al nuevo integrante toda información sobre la empresa en general y las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo.***

***El video sugerido permitirá reforzar lo aprendido en clase y el alumno podrá distinguir entre un curso de inducción y un manual de bienvenida.***

***La información vertida en estos videos será base para elaborar un Manual de Bienvenida como parte de la segunda evaluación parcial.***

***Video: Administración de PERSONAL; INDUCCIÓN LABORAL SISTEMA de RHH EXPERTO en RRHH. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=0Qma5\\_9jAnE](https://www.youtube.com/watch?v=0Qma5_9jAnE)***

***Video: Manual de Gamesa Vídeo del manual de inducción Gamesa. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=S-X96AdkQCI>***

***Video: PLAN INDUCCIÓN ESPECIFICA. Recepcionista. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=dffGH5o5Py0>***



## Unidad IV

### 4.1. Enfermedades profesionales

### 4.2. Riesgos de trabajo

***Este video permitirá al alumno identificar conceptos importantes dentro de la Seguridad e Higiene en una empresa.***



- Inducción en Seguridad y salud ocupacional para trabajadores.  
<https://www.youtube.com/watch?v=BSH8JFOx8ao>



## Unidad IV

### 4.3. Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene

***El video que se propone permite visualizar las características, funciones y actividades que realiza una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.***

***Al finalizar este video, y con la organización del instructor el grupo participara en un debate.***



#### **Video**

Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene  
<https://www.youtube.com/watch?v=IOpRAb5SWLs>

## Unidad IV

### 4.4. Programa de Seguridad e Higiene

*Este video permitirá identificar la importancia de contar con un programa de seguridad e higiene, así como las características del mismo enfocadas a disminuir riesgos de trabajo y enfermedades profesionales.*

Plan perfecto de Prevención de Riesgos  
Laborales  
<https://www.youtube.com/watch?v=11YzF-85-ao>

## Unidad V

### 5.2. Detección de necesidades de capacitación

***Uno de los graves problemas en materia de capacitación es que en algunas ocasiones tiende a proporcionarse con temas de moda o por cumplir con la ley, la lectura que se proporciona a continuación permite identificar la importancia y algunos métodos para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de capacitación antes de que esta sea impartida.***

***Una vez analizada la lectura se estará en posibilidades de llevar a cabo la práctica marcada por el instructor.***

	<p>La importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano Determinación de necesidades de capacitación (DNC) Autores: Bra. Yaneth Alarcón Altamirano Br. Andrés Napoleón Velásquez Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017, p 12-27 URL: <a href="http://repositorio.unan.edu.ni/8148/1/18284.pdf">http://repositorio.unan.edu.ni/8148/1/18284.pdf</a></p>

## **Determinación de necesidades de capacitación (DNC)**

Para muchos líderes el costo de la capacitación puede ser alto, si bien este es un asunto que se discutirá más adelante, el análisis en este momento pretende demostrar que, si para algunos es costoso implementar programas de desarrollo, la justificación más clara que se puede encontrar para dicha inversión, es observar los grandes beneficios que empleados preparados y comprometidos, generan para la organización. Para llevar a cabo una determinación de necesidades de capacitación están las siguientes: 1. Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización. 2. Existen cambios de funciones o de puestos. 3. Se generan vacantes. 4. Se presentan serias desviaciones en la productividad. 5. Se introduce equipo y maquinaria nueva. 6. Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados. 7. Existe una cartera de reemplazos entre otras (Castillo, 2012, págs. 36-37).

Dentro de una organización y para que ésta efectúe sus diferentes objetivos, es tarea de cada departamento, área y a la vez de cada empleado que ocupa un puesto en específico, ejecutan los diferentes objetivos y actividades que deben lograr a consecuencia de coadyuvar con los objetivos de la organización y por tanto, con los objetivos estratégicos y la misión. Se espera entonces, que cada empleado en su cargo, logre sus muy peculiares objetivos para los que fue concebida esa célula de la empresa. Cuando estos empleados o recurso humano de una empresa no logran los objetivos de su cargo, en algunas circunstancias es posible resolverlos por medio de un proceso de instrucción, dirigido a satisfacer las deficiencias localizadas, es decir, mediante adiestramiento y capacitación. Así, la capacitación y el adiestramiento establecen una forma de obtener cambios de conducta determinados en una dirección requerida. Esta dirección está vinculada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de los empleados que laboran dentro de la empresa (Salinas y Escalante, 2000, págs. 14-15). La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar todas las aptitudes como actitudes de los trabajadores y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a mediano como a largo plazo. En la empresa actual no vale con tener unos conocimientos de partida y mantenerlos a lo largo del tiempo, puede que estos se quedarán obsoletos tarde o temprano, no siendo de utilidad para la empresa. Además, este hecho pudiera suponer que el trabajador permaneciera a lo largo de los años en el mismo puesto y sin ninguna posibilidad de promoción, lo cual actuaría claramente como un factor desmotivador (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 45). La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre el deber ser o situación esperada y el ser o situación real. Ello nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades. Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa. La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización. El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto. Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran: 1. Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos. 2. Identificar las características de esa persona. 3. Conocer los contenidos en que se necesite capacitar. 4. Establecer las directrices de los planes y programas. 5. Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos. 6. Identificar instructores potenciales. 7. Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros. 8. Contribuir al logro de los objetivos de la organización. Tradicionalmente, la DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación. La DNC brinda la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que a un trabajador le falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de

los trabajadores. De hecho, ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de lo que hace y lo que logra, contra lo que debe hacer y lograr, y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas. Partiendo de lo que la persona hace y logra, es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que sí afectan los resultados, como pueden ser las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etcétera (Pinto, 1997, pág. 36)

1.4.1 Modelo participativo de DNC Cuando el investigador solo da las pautas para que los sujetos trabajen, sigan indicaciones generales, analicen ellos mismo la información que aportan y tengan conclusiones, el enfoque es llamado participativo. En tanto que, en el enfoque directivo el control absoluto de todo el proceso lo ejerce el investigador y los sujetos carecen de libertad para proponer ideas que salgan de lo previsto, en el enfoque participativo, los sujetos tienen en sus manos una buena parte del control de la situación. En este modelo se promueve la participación activa de los posibles sujetos de capacitación y de sus jefes. Dirigidos por el analista de capacitación, con los instrumentos idóneos de información y teniendo de por medio el intercambio de ideas con su jefe, van determinando qué les hace falta en conocimientos, habilidades y actitudes para ser más efectivos en su puesto. Si se le pide a un grupo de empleados que discutan abiertamente varias cuestiones, que precise que conocimiento les permitiría hacer un trabajo de mejor calidad, y el investigador se limita a ser moderador, el enfoque es participativo (Castillo, 2012, pág. 41). La participación implica que el mensaje unidireccional formador-formando deja lugar a la comunicación todos-con-todos. Esto implica, por ejemplo, que el formador puede ser interpelado para pedir una aclaración con el único requisito. Levantar la mano y preguntar directamente. También implica que, en un momento dado, un formando puede dirigirse a otro formando para hacerle una pregunta, pedirle una aclaración, solicitar ayuda e

17 1.4.2 Modelo prescriptivo de DNC Es aquel en que dicha determinación corre a cargo primordialmente del analista de capacitación quien, basado en información diversa, especialmente en elementos como el perfil de cada puesto, diseña y aplica los instrumentos para conocer qué deficiencias tienen los empleados, funcionarios y obreros y llega a conclusiones que permiten diseñar los programas de capacitación (Castillo, 2012, pág. 40). La labor de la

determinación de necesidades se puede efectuar mediante enfoques diferentes en función del grado de control que ejerce el investigador que diseña los instrumentos requeridos por las técnicas, así mismo, dirige las respuestas con precisión y él se encarga posteriormente de tabular los datos recabados, obtener porcentajes, etc., e interpretar la información, el enfoque utilizado es denominado directivo. Básicamente consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etcétera. si en una prueba de desempeño de tipo teórico se formula por escrito la pregunta, por ejemplo, si se le pide al grupo que mencione ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?, el sujeto investigado solo tiene que dar la respuesta, en cuyo caso el enfoque es directivo. (Chiavenato, 2009, pág. 378).

1.5 Técnicas para llevar a cabo la DNC Sea que se opte por un modelo participativo o prescriptivo, o incluso con la combinación de ambos, existen diversas técnicas que pueden utilizarse para llevar a cabo el proceso de determinación de necesidades de capacitación 1. Técnica de observación directa 2. Técnica de la entrevista 3. Encuesta 4. Lluvia de ideas o Brainstorming (Castillo, 2012, pág. 41).

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son: 1. Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación. 2. Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera. 3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación. 4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal. 5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas. 6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos. 7. Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas. 8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a



los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo. 9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista. 10. Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante. 11. Informes periódicos de la empresa o de producción que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación (Chiavenato, 2007, pág. 395). Como hemos visto, la formación es una herramienta para el desarrollo de los trabajadores de la empresa y por tanto de toda la organización. Para que esto sea así, hay que dar la formación concreta que la empresa necesite. Existen diferentes maneras de detectar las necesidades de formación de una empresa, pero las más frecuentes son: la observación directa, los cuestionarios, la entrevistas. Los comités de formación: pueden estar formados tanto por trabajadores de diferentes niveles jerárquicos dentro de un mismo departamento, como por personal de diferentes departamentos dentro del mismo nivel jerárquico. Tratan de analizar no solo las carencias o mejoras respecto a los trabajos desempeñados en la actualidad, sino las posibles necesidades futuras del puesto en función de los cambios tecnológicos, legales, de organización, etcétera de forma que, cuando el cambio llegue, ya se tengan los trabajadores formados para el puesto (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

1.5.1 Observación directa Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de capacitación. La observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es útil para identificar necesidades de mejoramiento físico o de relaciones interpersonales. Entre las ventajas de esta técnica se aprecian y se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades, permite determinar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera, permite dirigir la capacitación hacia puntos específicos bien determinados, facilita evaluar los avances logrados con los programas de capacitación en el ámbito de las habilidades. Algunas desventajas de la técnica de observación directa son que puede influir negativamente en la conducta del sujeto al sentirse observado. Puede llevar al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano. Requiere preparación y criterio del observador (Castillo, 2012, págs. 41-42). A través de la mera observación de la actividad empresarial se pueden percibir tanto aptitudes como actitudes deficientes o susceptibles de mejora mediante una adecuada formación. Un investigador realiza un examen visual atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. Para ello se pueden usar dos técnicas de observación: 1. Sistemática: se define con precisión de hecho a observar, el lugar,

la hora y se elabora una guía. 2. Casual: se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa. Las ventajas de este método es que permite registrar hechos reales, no opiniones, como en muchas de las técnicas descritas y es la única que hace posible el acopio de situaciones que no se puede reproducir. Sus desventajas son la mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural. Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas y proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación (desempeño inadecuado, que ameritan una investigación con otra técnica (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

1.5.2 Entrevista Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el analista del área de capacitación y los trabajadores sujetos a la determinación de necesidades de capacitación (DNC). La entrevista puede ser: abierta, cerrada, mixta. La entrevista abierta incluye preguntas generales ante las cuales puede darse información amplia y variada. La entrevista cerrada incluye preguntas que requieren respuestas específicas, de hecho, las preguntas pueden estar planteadas previamente a través de un cuestionario, la entrevista mixta combina ambos aspectos, preguntas abiertas y cerradas. Entre las ventajas podemos definir algunas, la posibilidad de obtener la información que se requiere sin desviarse del tema. Es posible crear un clima de confianza por la interacción cara a cara. Da la oportunidad de sensibilizar a la gente hacia la capacitación. Y definimos las desventajas como, demanda mucho tiempo y puede ser costosa en especial si se debe entrevistar a varios sujetos en cada puesto. Se requiere de un entrevistador experto, alguien con buen dominio de técnica para que la entrevista resulte exitosa (Castillo, 2012, págs. 42-43). La entrevista es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos. Se lleva a cabo con los propios empleados, sobre el desempeño de su trabajo y sus aspiraciones de futuro. Esta entrevista también se puede realizar a sus jefes directos dándoles ocasión de comunicar las carencias o posibles mejoras en la realización del trabajo por parte de sus subordinados. Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador se pueden clasificar en tres tipos de entrevistas: Dirigida, semidirigida y abierta. En la entrevista dirigida el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones. La entrevista semidirigida incluye preguntas de carácter más amplio que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más datos y obtener mayor participación del entrevistado. En la entrevista abierta de hecho se plantea solo algunos temas o aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que este habla la mayor parte de la sesión, en tanto

que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto. Esta técnica es una de las más versátiles, puede utilizarse en la DNC prácticamente en cualquier nivel de la organización; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de un puesto determinado. Asimismo, es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la organización, y sobre áreas y puestos preferentes. Se recomienda aplicarla a los empleados y obreros solo cuando la concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), y esta técnica resulte más sencilla que otras. Ventajas de la técnica: 1. Da a oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara, en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes. 2. Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante. 3. Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente. Desventajas de la técnica: 1. Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos. 2. Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas. 3. Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que solo se adquieren mediante una adecuada capacitación y practica (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

1.5.3 Encuesta Esta técnica tiene como fin, obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito. La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos. La investigación no requiere la presencia del analista ya que se puede enviar a todos los involucrados de distintas maneras, correo tradicional, electrónico o bien a través de algún representante del área, a efecto de que lo contesten, por esta última característica es importante que las preguntas de la encuesta estén diseñadas con mucha claridad y que ubique a los encuestados en un contexto en que se les facilite responderla. Es importante también que el cuestionario incluya una explicación amplia del porqué del mismo. Entre las ventajas de la encuesta tenemos que se pueden aplicar a un número indeterminado de personas. Disminuye costos. Puede aplicarse de manera directa o bien, se puede enviar para ser contestada. Por lo general, es anónima lo que facilita se den respuestas veraces. Entre sus desventajas señalamos que el analista de capacitación se pierde de las reacciones no verbales de los encuestados. Como no se entrega dictamen Una vez tabuladas las respuestas y elaborado el programa, este puede someterse a la consideración de los encuestados, dándoles a conocer las respuestas obtenidas y explicándoles la razón de la inclusión de cada punto concreto. Normas que deben seguir los

cuestionarios. El anonimato. Toda encuesta persigue el conocer la verdad. Pero a veces las personas no nos dicen la verdad, o al menos, no toda la verdad, por diversos motivos: temor a darse a conocer, no indisponerse con los jefes, etc. Huir al máximo de preguntas identificativas, tales como categoría profesional, sección en la que se trabaja, etcétera si se combinan las respuestas a tres o cuatro preguntas tales como edad, puesto que se ocupa, centro de trabajo y titulación, es casi seguro que identificaremos a la persona que contesta la encuesta, aunque no le pidamos que se identifique. Evitar que sea necesario escribir algo de puño y letra. Los que contestan pueden pensar que, por la letra, van a ser identificados. La motivación. El porcentaje de personas que responden a las encuestas suele ser muy bajo, tanto que incluso puede ser poco representativo. Es, pues, muy conveniente informar verbalmente, y también por escrito, en la propia encuesta, de las ventajas que van a obtener dando su opinión a las preguntas que en ella se plantean. La técnica del embudo. Es conveniente empezar por preguntas muy sencillas y poco comprometedoras, para que quienes se pretende que contesten los cuestionarios se animen a hacerlo. Las preguntas fuertes, deben colocarse hacia el final, cerrando la batería con una o dos preguntas suaves para que no se queden con la impresión de que el cuestionario es muy comprometedor. La brevedad. El cuestionario debe ser depurado para dejar las preguntas estrictamente necesarias. Las posibilidades de contestar un cuestionario disminuyen conforme aumenta la longitud de éste. La comunicación posterior. Cuando una persona contesta a cuestionario, desea los resultados globales, por lo que es necesario informar a los encuestados sobre los resultados alcanzados, no dejando pasar demasiado tiempo entre la aplicación de la encuesta y la publicación de sus resultados. Se debe huir de preguntas dobles. Las preguntas dobles deben desagregarse en dos. ¿Cuál es su opinión acerca de los cursos ofrecidos y de su duración? se puede opinar favorablemente de los cursos, pero disentir de su duración, y si sólo se puede dar una respuesta cerrada del tipo muy favorable/favorable/regular/mala/muy mala, resultará imposible explicar que es favorable respecto del programa, pero muy desfavorable respecto de la duración. Preguntas en forma negativa: ¿No cree usted que sería conveniente que los cursos no se realicen en horas de trabajo? puede surgir dudas acerca de qué significa contestar, que sí que creo que no se deben realizar en horas de trabajo, o que sí se deben llevar a cabo precisamente en horas de trabajo. Preguntas con respuesta sugerida: ¿Acaso es usted de los que creen que la empresa debe pagar los estudios no relacionados con la propia actividad de la empresa? esta redacción ¿acaso es usted de los que creen...? sugiere una respuesta negativa. Palabras oscuras. Debe huirse de palabras técnicas, rebuscadas, muy elevadas. El léxico debe ser comprensible para todo el mundo. Si fuera indispensable introducir palabras técnicas, debe aclararse su significado en la propia encuesta. Interpretaciones dobles. ¿Qué opina usted de la competencia de nuestra empresa

en la situación actual? No queda claro si nos referimos a la competencia en el sentido de empresas que operan en el mismo sector, o a la competencia como capacidad, habilidad. Adverbios vagos. ¿Utiliza usted frecuentemente los servicios de nuestra biblioteca? ¿Qué es frecuentemente? ¿Todos los días?, ¿una vez por semana?, ¿una vez cada quince días? Preguntas largas. Cuanto más larga sea una pregunta, más probable es que sea mal interpretada. Usar moderadamente de preguntas abiertas. Llamamos preguntas abiertas a aquellas que incluyen un espacio en blanco, o unas líneas para que el encuestado responda lo que crea oportuno. Preguntas cerradas son las que ya llevan incluidas las respuestas, y todo lo que hay que hacer es poner un aspa en una casilla. La ventaja de las preguntas abiertas es que, al poderse expresar libremente, el encuestado da respuestas originales que pueden ser de gran importancia desde el punto de vista cualitativo, pero que resultan imposibles, o al menos muy difíciles de cuantificar. En cambio, la tabulación y cuantificación de las preguntas cerradas es sencillísima. Ojo con las preguntas fuertes. Se deben evitar, o al menos ser muy cuidadosos con las preguntas de carácter íntimo, hirientes para el individuo o el grupo, que impliquen críticas a ciertos grupos de la empresa, o que cuestionen derechos adquiridos. Además de inhibir a los encuestados, pueden provocar reacciones por parte de los sindicatos, u otros colectivos afectados. Atención al momento psicológico, se deben evitar las fechas que pre-ceden o que siguen inmediatamente a las vacaciones, durante la negociación del convenio colectivo, situaciones de especial tensión o crispación, etcétera (Puchol, 2003, págs. 202-203).

1.5.4 Lluvia de ideas o brainstorming Aunque es una técnica que principalmente se utiliza en el ámbito de la creatividad para encontrar soluciones a ciertos problemas, se puede aplicar para identificar causas de problemas relacionados a la organización y de este modo encontrar posibles necesidades en materia de capacitación. Es una técnica para generar muchas ideas en un grupo, requiere la participación espontánea de todos. El clima de participación y motivación generado por la técnica, asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos. Las ventajas son: Propicia la creatividad, fomenta el análisis participativo de los problemas y la búsqueda de soluciones, propicia la participación de los diferentes actores involucrados y su compromiso en el logro de las soluciones, disminuye la posibilidad de dejar fuera aspectos importantes, motiva a los involucrados hacia la mejora de la organización y las desventajas son que no es fácil aplicar a muchas personas al mismo tiempo porque se requieren habilidades para la conducción de los grupos (Castillo, 2012, págs. 45, 47). Muchas compañías utilizan los grupos de trabajo o círculos de calidad para analizar los problemas relacionados con el trabajo y para llegar a soluciones (un círculo de calidad es un grupo de cinco o diez empleados, con frecuencia un grupo

de trabajo que se reúne una hora o dos cada semana en horario de labores para analizar un problema de su trabajo y desarrollar soluciones). Como resultado muchas de las aproximadamente 320 horas de capacitación que recibe un nuevo empleado se dedican a desarrollar el tipo de soluciones de problema y habilidades de análisis que necesitarán para ayudar a que un equipo de trabajo adquiera el empowerment. La capacitación en el uso de las herramientas básicas de análisis estadístico y la contabilidad elemental es un ejemplo (Dessler, 1996, pág. 256).

## **Unidad V**

### **5.3. *Elaboración de planes y programas de capacitación.***

***Es común que la capacitación sea vista como un gasto y no como una inversión, sin embargo es comprobado que cuando el personal está capacitado permite a la empresa alcanzar mayor productividad, menos accidentes y un bienestar personal de todos sus empleados.***

***El video que se sugiere propiciara que el alumno tenga claros los pasos a seguir antes, durante y después de proporcionada la capacitación.***

***Con el contenido del video deberá elaborar un cuadro conceptual y entregarlo en tiempo y forma de acuerdo a lo solicitado por el expositor.***

❖ ***11 Consejos para realizar un programa de capacitación***

***<https://youtu.be/qXrfQXqa7C4>***

## Unidad VI

### 6.1. Marketing Interno



***La siguiente lectura permitirá determinar la importancia del cuidado del cliente interno (los trabajadores), lo que redundara en elevar los índices de productividad.***

***Resulta por demás relevante aclarar que muchas de estas ideas no solo tienen que ver con la cultura organizacional sino con la cultura de toda una sociedad, donde pareciera que el cuidar al trabajador solo trae gastos y consecuencias negativas para la organización.***

Satisfacción laboral de empleados de restaurantes en Pachuca, Hidalgo para el desarrollo de la creatividad e innovación  
Autores: Arlén Cerón Islas, Iván Hernández Ortiz, Ruth Josefina Alcántara Hernández  
Red Internacional de investigadores en Competitividad (ISBN: 978-607-96203-0-4  
URL: <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1161/829>



***La lectura que se presenta nos da a conocer que los clientes internos satisfechos, estarán dispuestos a ofrecer un mejor servicio y por lo tanto mostrar una mejor actitud frente a los clientes, aspecto importante en el sector turístico.***

**La satisfaction du client interne et la création de valeur dans l'industrie hôtelière**

**Autores: Zneidi Salma, IHEC Carthage, Tunisia, Tarek Abdellatif, Expert Consultant en Stratégie, Norchène Ben Dahmane Mouelhi, Maître Assistante en Marketing. Laboratoire de recherche Marketing Université de Sfax. (Oct 16, 2014).**

**URL:**

**[https://www.researchgate.net/profile/Tarek\\_Abdellatif2/publication/266970290\\_La\\_satisfaction\\_du\\_client\\_interne\\_et\\_la\\_creation\\_de\\_valeur\\_dans\\_l%27industrie\\_hoteliere/links/544033b70cf2be1758cffd79/La-satisfaction-du-client-interne-et-la-creation-de-valeur-dans-lindustrie-hoteliere.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tarek_Abdellatif2/publication/266970290_La_satisfaction_du_client_interne_et_la_creation_de_valeur_dans_l%27industrie_hoteliere/links/544033b70cf2be1758cffd79/La-satisfaction-du-client-interne-et-la-creation-de-valeur-dans-lindustrie-hoteliere.pdf)**

***En seguida elabora una reflexión acerca del valor que representa tener al cliente interno satisfecho con lo que realiza en su área de trabajo.***

## Unidad VI

### 6.3. Mobbing

***El siguiente video reforzara lo visto en clase sobre el mobbing o acoso laboral.***

***Al final del video el alumno deberá hacer una reflexión sobre el tema, que entregara de acuerdo a las indicaciones del instructor.***



***La lectura que se sugiere nos da a conocer el estado del arte del fenómeno del Mobbing, enfocado a los componentes que lo causan y las posibles consecuencias que existen en las víctimas y la organización.***

***Al finalizar esta lectura elabora un mapa conceptual, entregar en tiempo y forma al expositor.***

**Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas**

**Autores: Mara Maricela Trujillo Flores, Maria de la Luz Valderrabano Almegua, René Hernández Mendoza. INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 17, núm. 29, enero-junio, 2007, pp. 71-91. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. (2007).**

**URL: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802905>**



## CONCLUSIÓN

***A manera de conclusión se proporciona al alumno los siguientes videos, que de una forma amena y sencilla, les ayudará a comprender la importancia del Factor Humano en las empresas y la necesidad de que como personas podamos deshacernos de todo aquello que nos impide el éxito.***

***Una vez vistos los videos el alumno deberá comentar al expositor su experiencia, cumpliendo el tiempo y forma fijados por el expositor para la entrega de esta actividad.***

- ❖ ***Empresa Siglo XXI.***  
***<https://youtu.be/ahN-dQ9sxzg>***
- ❖ ***El valor del trabajo en equipo***  
***<https://youtu.be/z7FNBeUF3z4>***
- ❖ ***La vaca parte 1***  
***<https://youtu.be/LWIn-wUQU6Y>***

