

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA
FERRETERÍA CONSTRUHIERROS BOLÍVAR C.A. UBICADA
EN LA PARROQUÍA VISTA HERMOSA. CIUDAD BOLÍVAR,
ESTADO BOLÍVAR, VENEZUELA**

**TRABAJO FINAL DE GRADO
PRESENTADO POR EL
BACHILLER DOMÍNGUEZ M.,
JUAN A., PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, ABRIL DEL 2023



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE BOLÍVAR
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA TIERRA**

ACTA DE APROBACIÓN

Esta Tesis de Grado, titulada **PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FERRETERÍA CONSTRUHIERROS BOLÍVAR C.A. UBICADA EN LA PARROQUIA VISTA HERMOSA. CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR, VENEZUELA**, presentada por el bachiller: **DOMÍNGUEZ M. JUAN A.** de cédula de identidad No. **25.388.407**, ha sido **APROBADO** como requisito parcial para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Nombres y Apellidos:

Firma:

Prof. Martin Gámez

(Asesor académico)

Prof. Lizzeth Páez

(Jurado)

Prof. Eneida Herrera

(Jurado)

Prof. Dafnis Echeverría

Jefe del Departamento de Ing. Industrial

Doc. Francisco Monteverde

Director de Esc. de Ciencias de la Tierra

Ciudad Bolívar, 06 de junio de 2023

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado va dedicado a una persona que estuvo a lo largo de mi vida apoyándome y cuidándome, quien indudablemente me enseñó el verdadero concepto de luchar y seguir adelante a pesar de las dificultades. Quien hoy en día, no se encuentre en el plano físico, pero no significa que no la tenga presente todos los días, es por ello que este proyecto va dedicado a Leonides Medina; mi abuela, a quien indudablemente le agradezco sus enseñanzas.

Te amo y siempre te amare amada abuela.

Domínguez, Juan

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradezco a Dios todo poderoso por darme la sabiduría e inteligencia necesaria para culminar mis estudios.

A mi madre que indudablemente me ha acompañado y apoyado en este trayecto; a mi padre por todo su esfuerzo y dedicación para ayudarme financieramente; a mi hermana por todos sus consejos; a mis tías que confiaron en mí en todo momento. También agradezco en especial a mi segunda familia a quienes quiero grandemente Oriana Figueroa, Víctor Romero, Nilan Rodríguez; por todo el apoyo brindado y; por motivarme a seguir adelante y por compartir conmigo.

A mi querido profesor, tutor y amigo Martin Gámez por enseñarme, formarme y guiarme con sus conocimientos a lo largo de mi carrera y en este trabajo de grado.

A mis amigos Ires, Yorlenys, Jayerlin, Lindimar, Luis, Yulianny, Karyenia, Olga y José Antonio; que estuvieron para apoyarme e impulsarme a ser mejor; quienes me extendieron y dieron cabida en sus hogares para compartir buenos momentos juntos.

A Marcell Naranjo, Andrea Vallenilla, Génesis Román y Betzabeth Valecillos quienes me brindaron su apoyo y cuidado en momentos que los necesité. A mi querida y muy apreciada amiga Zulay Castillo, que me enseñó grandes lecciones de vida en muy poco tiempo, por crearme capaz e inteligente para desempeñar cualquier rol a nivel laboral. A Delimar Hernández, que con su apoyo y amistad me enseñó excelentes valores y que con su aprobación este proyecto ha podido realizarse.

Domínguez, Juan

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. Ubicada En La Parroquia Vista Hermosa. Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela. Se basa en una investigación tipo descriptiva y proyectiva, el diseño de la investigación es de campo y documental. Tiene una población de cuatro (4) personas siendo una población finita, por lo cual, la muestra es igual a la población. Se empezó con el diagnóstico de la situación actual de la gestión por medio del ISHIKAWA, matriz FODA que permitieron identificar cualitativamente la deficiencia que existe con respecto a la gestión del talento humano, en conjunto a MEFI y MEFE, con una puntuación de 2,05 y 2,58, que arrojo que la empresa es internamente débil y tiende a inclinarse a las oportunidades. Se evaluó la estructura de perfiles de cargo bajo el modelo de Chiavenato y el método de factores ponderados; lo cual arrojo una puntuación de 1,255; indicando que son ineficiente en la descripción de cargos. Se propone unos lineamientos de gestión de talento humano idóneo para esta ferretería en conjunto con un plan de incentivos para la retención del personal. Todo con la finalidad de mejorar sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño del personal, para no solamente emplear al más calificado y valioso sino para que influyan positivamente en el rendimiento financiero de la ferretería y colocarla en la más competitiva posición y dispuesta a enfrentar nuevos retos.

CONTENIDO

	Página
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
CONTENIDO	vi
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE APÉNDICES	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
SITUACIÓN A INVESTIGAR.....	3
1.1 Situación objeto de estudio.....	3
1.2 Objetivo de la investigación	7
1.2.1 Objetivo general.....	7
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 Justificación de la investigación.....	8
1.4 Alcance de la investigación.....	9
CAPÍTULO II	10
GENERALIDADES.....	10
2.1 Ubicación de la empresa.....	10
2.2 Misión.....	11
2.3 Visión	11
2.4 Objetivos	11
2.5 Valores.....	11
CAPÍTULO III.....	13
MARCO TEÓRICO	13
3.1 Antecedentes de la investigación.....	13
3.2 Bases teóricas	15
3.2.1 Proceso administrativo.....	15
3.2.2 Gestión del talento humano	17
3.2.3 Descripción de cargos.....	20
3.2.4 Reclutamiento de personal.....	20
3.2.5 Selección del personal	22
3.2.6 Contratación.....	23
3.2.7 Capacitación del personal	23

3.2.8 Retención del personal.....	25
3.2.9 Beneficios sociales.....	25
3.2.10 Evaluación de desempeño.....	27
3.2.11 Organigrama	29
3.2.12 Diagrama de causa y efecto	31
3.2.13 Diagrama de operaciones.....	33
3.2.13 Matriz FODA.....	34
3.3 Bases legales.....	38
3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	38
3.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)	38
3.4 Definición de términos básicos	39
CAPÍTULO IV	41
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
4.1 Tipo de investigación	41
4.2 Diseño de la investigación.....	41
4.3 Flujograma de la investigación.....	42
4.4 Población de la investigación	43
4.5 Muestra de la investigación	43
4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
4.6.1 Técnicas de recolección de datos.....	44
4.6.2 Instrumentos de recolección de datos	45
4.7 Técnicas de ingeniería industrial a aplicar	45
CAPÍTULO V.....	47
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	47
5.1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A	47
5.1.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión del talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A	47
5.1.2 Matriz FODA con respecto a la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	49
5.2 Descripción de los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación y capacitación en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	54
5.2.1 Proceso de reclutamiento	54
5.2.2 Proceso de selección	56
5.2.3 Proceso de contratación	58
5.2.4 Proceso de capacitación	59
5.3 Evaluación de la estructura de los perfiles de cargo de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	60
5.3.1 Análisis de la estructura de los perfiles de cargo en la ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	60
5.3.2 Identificación de los factores a evaluar.....	62

5.3.3 Evaluación de los perfiles de cargo	63
CAPÍTULO VI	65
LA PROPUESTA	65
6.1 Justificación de la propuesta.....	65
6.2 Alcance de la propuesta.....	65
6.3 Objetivos de la propuesta	65
6.3.1 Objetivo general de la propuesta	65
6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta	66
6.4 Desarrollo de la propuesta.....	66
6.4.1 Indicación de la estructura organizacional idónea para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	66
6.4.2 Definición de los perfiles de los puestos de trabajo para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	68
6.4.3 Descripción de los procesos reclutamiento, selección, contratación y capacitación idóneos para Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	70
6.4.4 Implementación del formato de evaluación de desempeño del método de escala grafica de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.....	83
6.4.5 Establecimiento de incentivos para la retención del talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	90
Conclusiones	90
Recomendaciones	90
REFERENCIAS	92
APÉNDICES.....	95

LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación de Construhierros Bolívar C.A. (Google Maps, 2022).....	10
3.1 Elementos del proceso administrativo (Amador, 2003).....	15
3.2 Modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2002)	19
3.3 Diagrama de Ishikawa. (Reis Alexandre, 201)	32
3.4 Símbolos del diagrama de operaciones. (Pacheco Josefina, 2019).....	34
4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2022)	42
5.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión de talento humano de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).....	48
5.2 Matriz FODA con respecto a la gestión del talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).	50
5.3 MEFI de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia 2022). .	52
5.4 MEFE de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia 2022). 53	
5.5 Diagrama de operaciones del proceso de reclutamiento actual de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).	55
5.6 Diagrama de operaciones del proceso de selección actual de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).	57
5.7 Diagrama de operaciones del proceso de contratación actual de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).	59
6.1 Estructura organizacional propuesto para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023).....	67
6.2 Descripción y análisis del puesto de director general. (Elaboración propia, 2023)	69
6.3 Boceto propuesto para el reclutamiento externo de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023).....	72
6.4 Diagrama de flujo de operaciones propuesto para el reclutamiento de personal en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023).....	73
6.5 Formato de entrevista propuesto para la selección de candidatos en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)	75
6.6 Diagrama de flujo de operaciones propuesto del proceso de selección para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023).....	77
6.7 Diagrama de flujo de operaciones propuesto del proceso de contratación para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A (Elaboración propia, 2023).....	79
6.8 Programa de capacitación propuesto para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023).....	81
6.9 Formato de evaluación de desempeño para el puesto de gerente general de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023).....	86

6.10 Incentivos propuestos para los trabajadores de la Ferrería Construhierros
Bolívar, C.A. (Elaboración propia, 2023)..... 88

LISTA DE TABLAS

	Página
4.1 Población de la investigación. (Elaboración propia, 2022)	43
5.1 Escala de puntuación final. (Elaboración propia, 2022).....	64
5.2 Método de factores ponderados aplicado a los perfiles de cargo. (Elaboración propia, 2022)	64
6.1 Escala de puntuación de desempeño. (Elaboración propia, 2023).....	83
6.2 Escala de puntuación total de desempeño. (Elaboración propia, 2023).....	85

LISTA DE APÉNDICES

	Página
A. DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS PUESTOS DE TRABAJO ..	96
A.1 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente	97
A.2 Descripción del perfil del puesto de trabajo de administrador	98
A.3 Descripción del perfil del puesto de trabajo de contador	99
A.4 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de recursos humanos	100
A.5 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de marketing	101
A.6 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de ventas	102
A.7 Descripción del perfil del puesto de trabajo de vendedor	103
A.8 Descripción del perfil del puesto de trabajo de cajero	104
A.9 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de almacén	105
A.10 Descripción del perfil del puesto de trabajo de jefe de almacén	106
A.11 Descripción del perfil del puesto de trabajo de obrero	107
B. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	108
B.1 Formato de evaluación de desempeño del puesto de administrador.....	109
B.2 Formato de evaluación de desempeño del puesto de contador.....	110
B.3 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de recursos humanos.....	111
B.4 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de marketing ..	112
B.5 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de ventas	113
B.6 Formato de evaluación de desempeño del puesto de vendedor	114
B.7 Formato de evaluación de desempeño del puesto de cajero	115
B.8 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de almacén.....	116
B.9 Formato de evaluación de desempeño del puesto de jefe de almacén.....	117
B.10 Formato de evaluación de desempeño del puesto de obrero	118

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano, es uno de los recursos más importante que debe de poseer cada empresa, pues el activo más valioso que puede tener cualquier organización son sus trabajadores, estos son la fuerza laboral que los ayuda a alcanzar cualquier objetivo y meta que se propongan. Es por ello que cada empresa debe gestionar su recurso humano de la mejor forma posible ya que de esto depende su éxito en el mercado económico.

En Venezuela, las empresas hoy en día deben de contar con el personal mejor calificado para tener éxito en el mercado, y más aún si se encuentra atravesando una crisis económica cuya inflación devalúa día a día el capital que ingresa a ellas. Es también por este motivo que resulta imprescindible cuidar del capital humano y evita la constante rotación de personal, ya que una mala gestión del talento humano implica pérdidas e inversión de capital.

Es por esto que para evitar que ocurra este tipo de problemas se propone una gestión de talento humano idónea para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A, ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, para que esta no presente fallas en su proceso de reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño y que de esta forma pueda contar con el personal mejor calificado para alcanzar sus objetivos y metas.

El trabajo de investigación está dividido en (6) capítulos de la siguiente forma:

Capítulo I. Situación a investigar: que comprende la situación objeto de estudio o el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación, la justificación, el alcance y las limitaciones.

Capítulo II. Generalidades: donde se describen los datos generales de la empresa, así como la ubicación.

Capítulo III. Marco teórico: donde se describen los aspectos que sustentan la investigación como los antecedentes de trabajos que guardan similitud, bases teóricas de los métodos aplicados y las bases legales.

Capítulo IV. Metodología del trabajo: donde se incluyen el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de ingeniería industrial aplicadas.

Capítulo V. Análisis e interpretación de los resultados: donde se desarrollan los primeros tres objetivos que proyecto explicar la situación actual de la gestión de talento humano en la empresa

Capítulo VI. Propuesta: donde se desarrolla la propuesta y se presentan las estrategias o métodos de gestión de talento humano a implementar en la empresa.

Por ultimo las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y apéndices.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN A INVESTIGAR

1.1 Situación objeto de estudio

Desde el principio de los tiempos se ha considerado importante la colaboración del hombre para realizar las actividades que permiten generar una ganancia y, a pesar de la manera lenta y tardía en que se entendió que el hombre necesitaba ciertas condiciones para trabajar, a mediados de 1885, surgió lo que se conoce como “relaciones industriales” que fue el principio de muchos cambios para tomar en cuenta el valor del hombre en el logro de los objetivos. Poco después, no tardó en aparecer el “departamento de personal” que se encargaba de pagar a los obreros y tener en enormes carpetas toda su información personal, después se empezó a visualizar al hombre como un “recurso humano” término que hasta la actualidad se mantiene.

La gestión de talento humano surge como tal en los años 90 cuando son incorporados por las empresas con la finalidad de atraer candidatos altamente eficientes para el éxito en sus actividades y también para resolver la problemática en la retención de sus empleados. Como lo afirma Chiavenato (2009), “la gestión del talento humano se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir cargos gerenciales relacionados con personas o recursos; poniendo en práctica procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. Toda organización debe tener presente que debe contribuir con mejorar el talento con el que cuenta la empresa impulsando el desarrollo profesional de sus empleados y/o colaboradores.

Eslava (2004) “la gestión del talento humano consiste en asumir un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento

del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro”. Puesto que el activo que resulta más valioso para cualquier empresa, a pesar de no verse reflejado en los balances generales, es el personal. Estos son los que ayudan a la empresa a alcanzar los objetivos que se propongan, a alcanzar su máxima eficiencia en las actividades, como lo afirma Cerna (2006), “los hombres y las mujeres constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de las personas nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización”.

Para entender la gestión del talento humano es primordial entender el comportamiento del ser humano y de esta manera poder saber cómo este comportamiento favorecerá o desfavorecerá a la empresa, por mencionar algunos de los comportamientos más estudiados hoy en día tenemos la percepción, la motivación del individuo a involucrarse, y el nivel de proactividad entre otros, siendo estos tres los que más se toman en cuenta de manera principal. Aunado a todo esto el crecimiento que han presentado las industrias a nivel global estos últimos años han traído consigo cambios en las áreas de recursos humanos, permitiendo que se tome en cuenta las necesidades de los empleados y los beneficios que estos deben obtener por su desempeño laboral, también ha permitido que el termino de departamento o administración de recursos humanos sea sustituido poco a poco por gestión de talento humano.

Según un artículo del portal americaeconomia.com en el 2017, “la empresa de recurso humanos Adecco, en colaboración con la Escuela de Negocios para el Mundo, INSEAD y el Human Capital Leadership Institute of Singapore (HCLI), dieron a conocer este lunes los resultados de su Índice del Talento Global (GTGI), que pone foco en la capacidad que tienen los países para gestionar el talento a través de la atracción, crecimiento y retención del mismo”. En donde “el primer lugar lo mantiene Suiza, porque mantienen el talento desarrollado, ofreciendo un entorno económico

ideal en términos de su regulación y mercado. Le siguen Singapur, quién lidera en los pilares "habilitar y atraer, con puntuaciones relativamente altas. En tercer lugar, se encuentra Reino Unido que ocupa un lugar consistente entre los diez (10) mejores países en todos los pilares. A nivel latinoamericano, Chile es el único país de la región que ocupa una posición predominante (34), especialmente por sus resultados obtenidos en el pilar de crecimiento (22), y pese a que su población inmigrante aún es muy baja, es considerado un país atractivo para el talento extranjero.”

Para el contexto venezolano, según el autor Riera, E. (2014) citado en Matheus, Pérez y Moreno (2015), señala “que hay pocas organizaciones en Venezuela, que han comprendido la relación valor conocimiento como base fundamental para la conceptualización del capital humano, pero aquellas que lo han hecho han involucrado una importante cantidad de recursos para entrenar de forma continua a quienes en su plantilla están presente”.

En Venezuela, en los últimos años, se ha perdido poco a poco la importancia o el interés en la gestión de talento humano, lo que ocasiona que las empresas tengan que afrontar cada día el retener a su personal, todo esto se ha derivado de la incesante inflación que afronta el país.

Específicamente en Ciudad Bolívar, se encuentra una ferretería llamada Construhierros Bolívar C.A., que se encarga de la venta de materiales de construcción y de ferretería la cual fue creada desde el 2005; teniendo una amplia trayectoria en la comercialización de estos materiales y productos. Esta empresa está integrada por cuatro (4) personas: un (1) gerente, un (1) administrador y dos (2) empleados de ventas.

Mediante una entrevista no estructurada y la observación directa, se detectaron una serie de problemas que representan un factor desfavorable para la empresa, entre los cuales están el proceso de reclutamiento no se realiza de manera externa o interna,

es decir, el gerente solo recluta si la persona es conocida de algún familiar o amigo, lo que ocasiona un impacto negativo en la empresa, porque no permite contar con el personal con las cualidades y experiencias necesarias para laborar en la ferretería.

Igualmente, el proceso de selección solo cuenta con una (1) fase de entrevista sencilla, que incluye: nombre, edad, nivel académico, salario que se pagará; y no se enfocan en conocer las habilidades, conocimientos y destrezas que poseen los candidatos. Esto sin duda es un factor desfavorable ya que mediante preguntas sencillas contratan a personas, cuyas cualidades no son de gran beneficio para alcanzar los objetivos de la empresa. Luego implementan una capacitación rápida realizada por los mismos compañeros de trabajo y a medida que surjan dudas ellos la aclaran.

En este mismo orden de ideas, también posee déficit a la hora de generar un contrato para los nuevos empleados, es decir, la empresa solo realiza contratos verbales, dejándolos sin posibilidad de bonificaciones, seguros sociales, liquidaciones a la hora de un despido, si ocurriese el caso; y sin otros beneficios que conlleva un contrato con una empresa.

Como empresa no cuentan con gran cantidad de personal, es decir, solo existen cuatro (4) personas laborando; esto ocasiona que la carga laboral para el administrador y los empleados de ventas sea grande ya que tienen que abarcar otras áreas que podrían ser ocupadas con más empleados, todo esto ocasiona que los empleados tengan fatiga, estrés, presión y desanimo a la hora de trabajar lo que desencadena a su vez que la rotación de personal sea constante e inevitable.

Aunado a esto la empresa no realiza una evaluación de desempeño a sus empleados, lo que impide conocer las habilidades y debilidades de los mismos, evita que exista una retroalimentación con el equipo de trabajo e impide que los empleados se mantengan en el camino correcto para alcanzar las metas y objetivos profesionales

siguiendo la cultura de la empresa representando un factor desfavorable para la ferretería.

Es por esto que el investigador realiza esta propuesta para gestionar de manera correcta estos aspectos que representan déficit en la gestión del talento humano en la empresa.

De lo anteriormente analizado y expuesto surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cómo es la situación actual de la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.?

2. ¿Cómo es el proceso actual de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de trabajadores en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.?

3. ¿Cuál es la estructura de los perfiles de cargo de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.?

4. ¿Cómo sería la gestión de talento humano idónea para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.?

1.2 Objetivo de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer una gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A, ubicada en la parroquia Vista Hermosa, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

2. Describir los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación y capacitación en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

3. Evaluar la estructura de los perfiles de cargo de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

4. Proponer la gestión de talento humano idónea para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

1.3 Justificación de la investigación

Teniendo en cuenta que las empresas requieren de una eficiente administración del talento humano donde se pueda guiar e incentivar al personal brindándoles conocimientos, motivación y experiencia para lograr el nivel de profesionalismo para el alcance de los objetivos de la organización. Este trabajo se realiza con la finalidad de proponer un modelo de gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A., que actualmente no cuenta con uno, abordando el punto de vista del autor Chiavenato Idalberto.

La correcta gestión del talento humano en la ferretería la debe tener presente el gerente, por ser el profesional a cargo de buscar el bienestar de la compañía promoviendo el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

1.4 Alcance de la investigación

La presente investigación tiene como alcance establecer métodos de gestión de talento humano a la Ferretería Construhierros Bolívar C.A., con la finalidad de mejorar sus procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal, para poder contar con trabajadores que sean capaces de aportar su ayuda para alcanzar los objetivos que la empresa tenga propuestos, además se proponen estrategias de retención de personal para que los empleados puedan seguir colaborando con las actividades de la ferretería y poder competir con otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Ubicación de la empresa

La Ferretería Construhierros Bolívar C.A., se encuentra ubicada en la Parroquia Vista Hermosa, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar; en el edificio Garajonay, Avenida Rotaria, cruce con Avenida Angostura. (Ver figura 2.1)

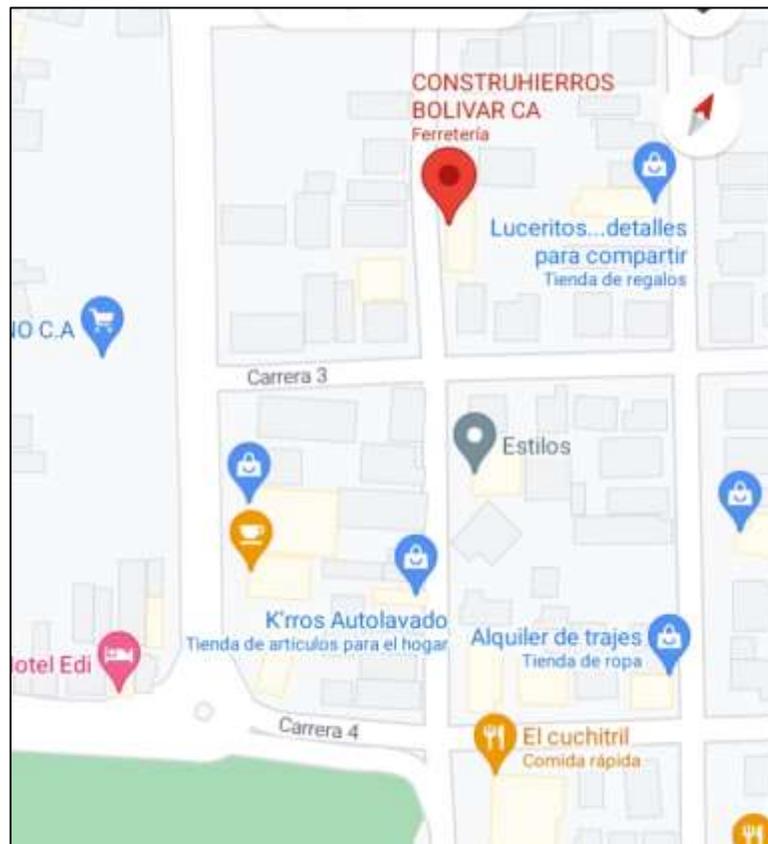


Figura 2.1 Ubicación de Construhierros Bolívar C.A.
(Google Maps, 2022)

2.2 Misión

Somos una empresa comprometida en la comercialización de productos de construcción y reparación de entornos brindando asesoría eficaz para las necesidades del cliente, ofreciendo productos de calidad al mejor precio del mercado

2.3 Visión

Crecer y mantenerse como empresa líder del mercado ferretero, ofreciendo buen servicio, atención y materiales de construcción de la mejor calidad para nuestros clientes.

2.4 Objetivos

- a) Ofrecer productos de calidad para nuestros clientes.
- b) Brindar soluciones para el mantenimiento y reparación de entornos.
- c) Abarcar las necesidades del usuario.
- d) Mejorar cada día nuestros servicios y atención.

2.5 Valores

a) Calidad: nuestros productos y materiales cuentan con los mejores estándares internacionales lo que garantiza a los clientes seguridad y confianza.

b) Calidez: brindamos un trato amable y cordial a nuestros clientes con bases de respeto y tolerancia.

c) Disciplina: cumplir con las labores y normas de seguridad para proporcionar un ambiente ideal para el desarrollo de las actividades.

d) Trabajo en equipo: desarrollamos integralmente las relaciones laborales para ejercer las actividades en conjunto.

e) Profesionalismo: estamos capacitados para ofrecer asesoría profesional para cumplir las expectativas de nuestros clientes.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Prieto, Pedro (2013) en su estudio titulado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGÍA PARA RETENCIÓN DE PERSONAL”, tuvo como objetivo explicar la importancia que tiene una buena gestión del talento humano para la retención del factor humano en una empresa, ya que este es fundamental para obtener buenos resultados organizativos.

Esta investigación, es una guía para la consideración de aquellos factores de la gestión de talento humano que servirán para la retención del personal en la empresa.

Goyeneche, Sonia (2017), su investigación titulada “DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LAS MICRO EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE SOCHA”, en la cual caracterizó la gestión del talento humano en micro empresas mediante encuestas que ejecuto a trabajadores, para obtener la vinculación entre los trabajadores, clima laboral, incentivos y cultura organizacional, así como también plantea estrategias para la retención del personal en las micro empresas.

Este antecedente aporta modelo guía para realizar la vinculación laboral, el reclutamiento y selección; ya que se busca proponer mejores estrategias para implementarlas en estos procesos.

Rojas, R. y Vílchez, S. (2018), en su investigación de postgrado titulado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO

LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS”, tuvo como objeto estudiar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral tomando en cuenta la participación de cincuenta (50) empleados de la unida cuyo resultado arrojó que existe una relación significativa entre la gestión de talento humano y el desempeño laboral.

El aporte de esta investigación, es establecer una guía para tomar en cuenta a la hora de buscar un método fiable para evaluar el desempeño laboral en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

Medina, Alexander (2019), en su tesis de grado titulada “MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGÍA PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE LA FERRETERÍA & INDUSTRIAS JHEYSON S.A.C. EN LA CIUDAD DE BAGUA GRANDE”, tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de talento humano para la retención del personal que labora en la ferretería, en dicha investigación los resultados mediante encuestas arrojaron que en personal se encontraba en descontento con sus salarios y beneficios.

El aporte de este antecedente, es que permitirá una guía en el proceso de elaborar una estrategia para la retención del talento humano en la ferretería.

Caicedo, Ángel y Martínez, Cristian, (2019), su trabajo de grado titulado “LINEAMIENTOS DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA SARINAH S.A.S PRODUCTORA DE LA FLOR GERBERA”, el objetivo de este trabajo de grado fue resaltar la importancia del talento humano y de esta manera poder crear un modelo de gestión de talento humano para mejorar la productividad y eficiencia en los procesos dentro del área de talento humano.

El aporte al presente proyecto, es tener una guía en todo el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento, así como también la evaluación de desempeño.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Proceso administrativo

Según Amador Juan (2003), establece que el proceso administrativo: “se refiere a planear y organizar, la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades”.

El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades mediante la planificación, la organización, dirección y control. El proceso administrativo es cíclico como se muestra en la siguiente figura 3.1.



Figura 3.1 Elementos del proceso administrativo (Amador, 2003).

3.2.1.1 Planificación

Para Amador Juan (2003), la planeación “es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir. La tarea de la planeación es exactamente: minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades”.

3.2.1.2 Organización

Para Amador Juan (2003), la organización “se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

3.2.1.3 Dirección

El autor Chiavenato, Idalberto (2002) describe a dirección como “proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada. Naturalmente conduce la consecución de los objetivos organizacionales y, de preferencia a la de los objetivos de los miembros de la organización”.

3.2.1.4 Control

Para Amador Juan (2003), el control “es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas”.

3.2.2 Gestión del talento humano

Chiavenato (2002), menciona que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como: la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.”

3.2.2.1 Objetivos de la gestión del talento humano

Chiavenato (2002), menciona que “los objetivos de la gestión de personas son diversos”. La administración de recursos humanos, debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de recursos humanos, es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización.

2. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

3. Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.

3.2.2.2 Modelo de gestión de talento humano de Idalberto Chiavenato

En el modelo Idalberto Chiavenato, se plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis (6) vertientes tales como: la admisión de personas, relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información y base de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas de la organización. (Ballivian & González, 2006),

Según Aduna; García & Chávez (2013) “en este modelo, la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

a) Subsistema de alimentación. Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

b) Subsistema de aplicación. Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

c) Subsistema de mantenimiento. Está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

d) Subsistema de desarrollo. Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

e) Subsistema de control. Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de recursos humanos y la auditoria de recursos humanos.

Estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

Chiavenato, plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos”.

En la siguiente figura 3.2, se aprecia un bosquejo del modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos, según Chiavenato.

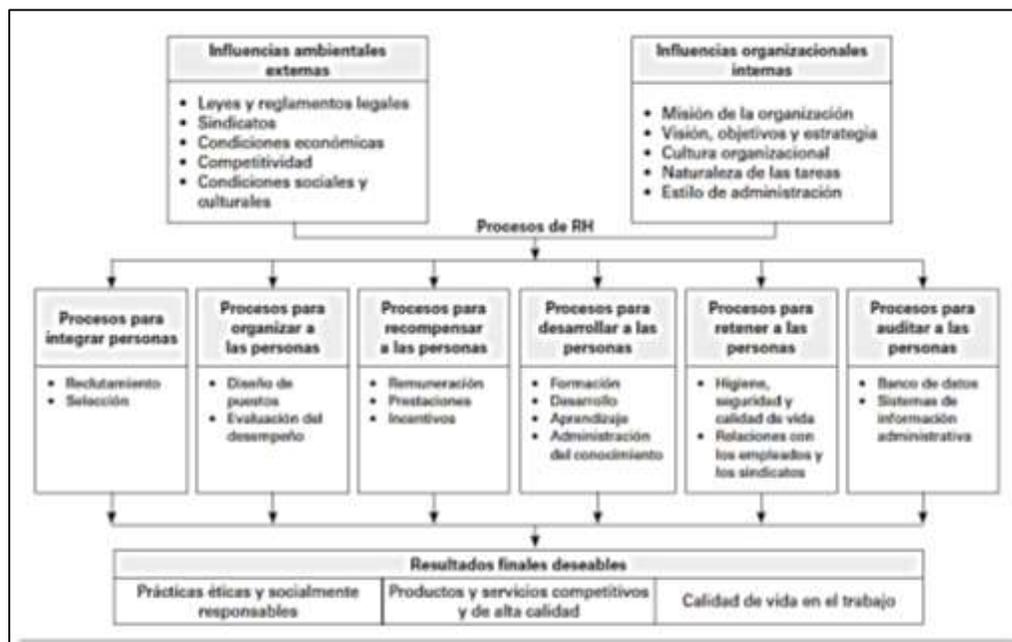


Figura 3.2 Modelo de diagnóstico de la administración de recursos humanos. (Chiavenato, 2002)

3.2.3 Descripción de cargos

Chiavenato (2002), considera que “describir un cargo significa relacionar que hace el ocupante, como lo hace, en qué condiciones lo hace y porque lo hace.”

3.2.4 Reclutamiento de personal

Chiavenato (2002), indica que reclutamiento “es el proceso de generar un conjunto de candidatos para un cargo específico. Debe anunciar la disponibilidad del cargo en el mercado y atraer candidatos calificados para disputarlo.”

3.2.4.1 Importancia del reclutamiento

Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), “el propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados para los puestos a cubrir y entre los cuales poder elegir”. Más concretamente, los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
2. Suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo coste para la organización.
3. Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.

3.2.4.2 Tipo de reclutamiento

Según Chiavenato (2002), son tres (3) tipos, los cuales son:

1. Reclutamiento interno: cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

2. Reclutamiento externo: es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

3. Reclutamiento mixto: una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa. Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele.

3.2.4.3 Tácticas de reclutamiento externo

Para Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007), las principales técnicas de reclutamiento externo son:

1. Presentación espontánea: el sujeto se convierte en candidato al acercarse a la oficina de empleo de una organización. El procedimiento normalmente seguido con

estas personas es el de hacerles rellenar una solicitud donde figuran datos personales, formación, experiencia, etc.

2. Recomendaciones de los empleados: presenta algunas ventajas. Por ejemplo, los solicitantes son personas que ya vienen con información sobre la empresa y las características del puesto de trabajo al que aspiran, y normalmente los empleados tenderán a recomendar personas en las que tienen cierta confianza de que podrán desempeñar el trabajo eficientemente.

3. La publicidad: el anuncio en los medios de comunicación escritos es considerado como una de las técnicas más eficientes para atraer candidatos, ya que se llega a un amplio número de personas.

3.2.5 Selección del personal

Chiavenato (2002), establece que “la selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

3.2.5.1 Instrumentos de selección

Los instrumentos de selección permiten buscar las características personales del candidato a través de muestras de comportamiento. Según Chiavenato (2002), entre ellos se tiene:

1. Entrevista de selección: con la entrevista se intenta recabar toda la información que un sujeto nos pueda proporcionar a través de preguntas que se le

planteen, en la mayor cantidad y calidad posible. (Experiencia; intereses, motivaciones, etc.).

2. Pruebas escritas: constituyen otro procedimiento importante para recabar, transmitir y evaluar información sobre un candidato.

3.2.6 Contratación

Chiavenato (2002), dice “una vez el proceso de selección de realiza y ya se tiene al candidato ideal, sigue el proceso de contratación en el cual se establecen las condiciones bajo las cuales re realizara el trabajo”.

3.2.7 Capacitación del personal

Para el autor Dessler (2001), la capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo”.

3.2.7.1 Objetivos de la capacitación

a) Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización., desarrollando el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

b) Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología. (Dessler, 2001)

3.2.7.2 Etapas de la Capacitación

Según Chiavenato (2007), las etapas son:

- **Detección de las necesidades de capacitación:** es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis. (Chiavenato, 2007).

- **Programa de capacitación:** una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para señalar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. (Chiavenato, 2007).

- **Implementación de la capacitación:** es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborando el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. (Chiavenato, 2007).

- **Evaluación de resultados:** la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos (2) aspectos:

- a) Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseada en la conducta de los empleados.

- b) Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. (Chiavenato, 2007).

3.2.8 Retención del personal

Según Wayne & Robert (2005), la retención de talento “es una estrategia que engloba un conjunto de premisas por las cuales la empresa trata de conservar a personas que demuestran calidad en su trabajo, buen desempeño y actitud”.

3.2.8.1 Métodos para retener al personal

Según Wayne & Robert (2005), los métodos son:

- **Compensación:** es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus. (Wayne & Robert, 2005).

- **Formas de remuneraciones:** existen dos (2) tipos de remuneraciones:

1. **Remuneración directa:** es el salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

2. **Remuneración indirecta:** son los beneficios y servicios sociales, que por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo ocupado, con algunas diferencias para los distintos niveles. (Wayne & Robert, 2005).

3.2.9 Beneficios sociales

Chiavenato (1994), establece que “los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”.

3.2.9.1 Tipos de beneficios sociales

Para Chiavenato (1994), los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo:

- A sus exigencias:

- a) Beneficios legales: son los exigidos por la legislación laboral del país, inclusive por convenciones colectivas con sindicatos tales como: vacaciones, pensión, seguros, horas extras, etc.

- b) Beneficios espontáneos: son los concedidos por la libertad de la empresa ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se llaman beneficios marginales. Incluyen: bonificaciones, restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, etc. (Chiavenato, 1994).

- A su naturaleza:

- a) Beneficios monetarios: son los beneficios concedidos en dinero a través de la nómina y generan obligaciones sociales que se derivan de ellos. Pueden ser: vacaciones complementación de pensión, bonificaciones, etc.

- b) Beneficios no monetarios: son los ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, como: servicio de restaurante, asistencia médica-hospitalaria, conducción transporte de la casa a la empresa, club o gremio, etc. (Chiavenato, 1994).

- A sus objetivos:

a) Planes asistenciales: son beneficios que buscan proveer al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: asistencia médica, odontológica, asistencia financiera mediante préstamos, servicio social, etc.

b) Planes recreativos: son los servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo; en algunos casos estos beneficios también se extienden a la familia del empleado; incluyen: gremio o club, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, etc.

3.2.10 Evaluación de desempeño

Según Chiavenato (2007), “es un procedimiento organizado que nos permite medir, apreciar y evaluar el desarrollo en sus labores comportamiento y resultados relacionados con sus actividades de trabajo de cada persona, así como el nivel de desinterés y en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro”.

3.2.10.1 Métodos de evaluación de desempeño mediante escalas gráficas

Según Chiavenato (2007), establece que “este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los grados de variación de esos factores”.

- Tipos de escalas graficas: están pueden ser:

1. Escalas gráficas continuas: son aquellas en las cuales solo se definen los dos puntos extremos, y la evaluación se sitúa en un punto cualquiera de la línea que los une.

2. Escalas gráficas semi-continuas: el tratamiento es idéntico a las continuas solo que incluye puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. Escalas gráficas discontinuas: son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño. (Chiavenato, 2007).

- Manejo del método: para su aplicación es necesario:

a) Criterios nebulosos: es necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor.

b) Efecto de halo: este efecto hace que el evaluador considere una impresión general cuando evalúa cada factor.

c) Tendencia central: se refiere a evaluar todos los factores de la misma manera.

d) Benevolencia frente a rigor exagerado: implica subjetividad en la evaluación.

e) Prejuicios: es la tendencia de evaluar diferencias individuales como edad, sexo, que afectan la evaluación de las personas. (Chiavenato, 2007).

- Ventajas: estas son:

a) Fácil de entender y sencillo de aplicar.

b) Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación.

c) Simplifica el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado. (Chiavenato, 2007).

- Desventajas: estas son:

a) No brinda flexibilidad al evaluador.

b) Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores.

c) Tiende a caer en la rutina y estandarizar los resultados de las evaluaciones.

d) Necesita procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones. (Chiavenato, 2007).

3.2.11 Organigrama

Según el portal Web Lucidchart, en su publicación del 2021, expresa que “el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación”.

3.2.11.1 Tipos de organigramas

Estos son:

a) Organigrama jerárquico: este es el tipo más común y da origen al sinónimo "diagrama jerárquico". En una jerarquía, un grupo de personas se encuentra en la parte superior mientras que los individuos con menos poder se ubican por debajo en forma piramidal. Piensa en términos de una monarquía: el rey o la reina está en la parte superior; o en una organización, el director ejecutivo se ubicaría también en la parte superior. En una jerarquía, por lo general, los miembros se comunican con sus superiores y con las personas que dependen de ellos.

b) Organigrama matricial: este es común en las empresas que tienen más de un director. Por ejemplo, una organización puede tener un equipo de diseñadores gráficos que debe rendirle cuentas al diseñador gráfico principal. Los diseñadores gráficos también trabajan en otros proyectos que probablemente estén liderados por otro gestor de proyectos. En este caso, los diseñadores gráficos deben rendirles cuentas a dos personas.

c) Organigrama plano: este tipo, a veces denominado organigrama horizontal, prácticamente no tiene niveles medios de gestión y, por lo general, supone dos niveles: los directivos superiores y los empleados. En empresas como esta, los trabajadores tienen más responsabilidades y están más involucrados de forma directa en la toma de decisiones.

d) Las relaciones en los diagramas a veces se denominan relaciones lineales (o cadena jerárquica), que representan desde el supervisor hasta el subordinado, y relaciones laterales, que muestran a los individuos en el mismo nivel. Con las relaciones lineales, es posible que haya líneas continuas que indiquen las principales

líneas de autoridad o líneas punteadas que muestren líneas secundarias de autoridad. No existen normas estrictas en los símbolos y líneas empleados en los organigramas, mientras las relaciones formales sean claras. (Lucidchat, 2021).

3.2.12 Diagrama de causa y efecto

El Diagrama de Ishikawa, también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso. (Alexandre Reis, 2007).

Creado en la década de los sesenta (60), por Kaoru Ishikawa, el diagrama tiene en cuenta todos los aspectos que pueden haber llevado a la ocurrencia del problema, de esa forma, al utilizarlo, las posibilidades de que algún detalle sea olvidado disminuyen considerablemente.

3.2.12.1 Utilización

Es posible aplicar el diagrama de Ishikawa a diversos contextos y de diferentes maneras, entre ellas, se destaca la utilización:

- a) Para ver las causas principales y secundarias de un problema (efecto).
- b) Para ampliar la visión de las posibles causas de un problema, viéndolo de manera más sistémica y completa.
- c) Para identificar soluciones, levantando los recursos disponibles por la empresa.

d) Para generar mejoras en los procesos. (Alexandre Reis, 2007).

3.2.12.2 Ventajas

Según Martínez Matías (2005), expresa que “el diagrama de Ishikawa tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena.

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como línea principal o espina central. Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un grupo de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las causas secundarias de cada causa o grupo de causas del problema. (Ver figura 3.3)

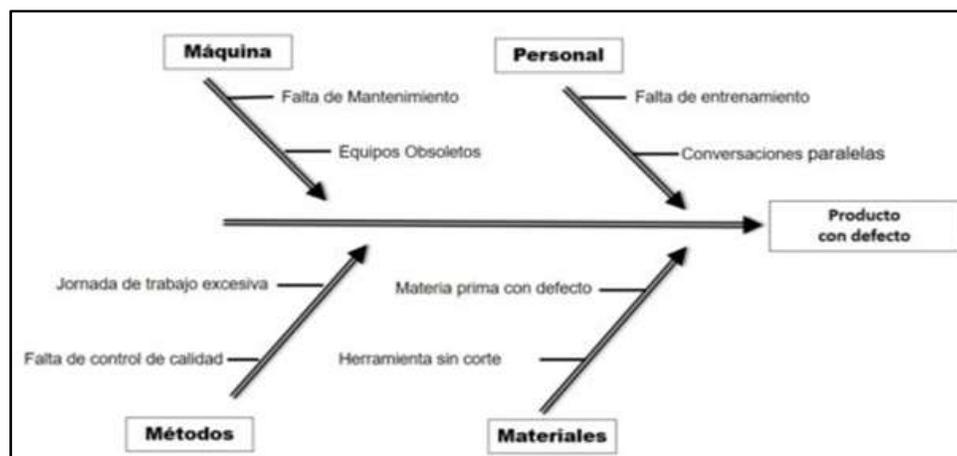


Figura 3.3 Diagrama de Ishikawa. (Reis Alexandre, 201)

3.2.13 Diagrama de operaciones

El diagrama de operaciones suele ser una representación gráfica simbólica de la elaboración de un producto o servicio que muestra las operaciones e inspecciones que estas efectúan y las relaciones posteriores cronológicas, además de los materiales que se utilizan en la ejecución de los mismos. En este tipo de diagrama, se pueden llegar a registrar solamente las principales operaciones e inspecciones que logran la comprobación de su eficiencia, sin resaltar quienes son los protagonistas que las efectúan ni tampoco donde se realiza. (Pacheco Josefina, 2019).

3.2.13.1 Objetivos del diagrama de operaciones

- a) Proporcionar una imagen clara y concisa de la continuidad de los hechos del proceso.

- b) Realizar los estudios necesarios de las fases del proceso de manera sistemática.

- c) Mejorar los lugares disponibles y el buen manejo de los materiales a utilizar, con el propósito de minimizar las demoras, estudiar las operaciones y comprobar las técnicas que evitan el tiempo que no sea productivo.

- d) Realizar un estudio de las operaciones y las inspecciones que se relacionen entre sí, dentro del mismo proceso. (Pacheco Josefina, 2019).

3.2.13.2 Simbología de diagrama de operaciones

La representación de los símbolos que emplea, se observan en la figura 3.4.

SÍMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
○	OPERACIÓN	Indica las principales fases del proceso Agrega, modifica, montaje, etc.
□	INSPECCIÓN	Verifica la calidad y cantidad. En general no agrega valor.
→	TRANSPORTE	Indica el movimiento de materiales. Traslado de un lugar a otro.
D	ESPERA	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.
▽	ALMACENAMIENTO	Indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén
⊗	COMBINADA	Indica varias actividades simultáneas

Figura 3.4 Símbolos del diagrama de operaciones. (Pacheco Josefina, 2019)

3.2.13 Matriz FODA

Chapman, A. (2009) afirma lo siguiente: “es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.”

La matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (FODA o DOFA), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

El propósito es generar estrategias alternativas viables, y no en seleccionar ni determinar las mejores estrategias. No todas las estrategias desarrolladas en una matriz DOFA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

3.2.13.1 Matriz M.E.F.E.

Según Ponce Talancón (2007), el objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

3.2.13.2 Matriz M.E.F.I

Según Ponce Talancón (2007), define la matriz MEFI también denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La matriz EFI es similar a la matriz EFE que se desarrolló en el acápite anterior. Se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna. Abarque un total entre diez y veinte factores, incluyendo tanto fortalezas como debilidades que afectan a la empresa y su industria. En esta lista primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible.

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el

éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de fortalezas y debilidades clave incluidas en la Matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Lo que quiere decir que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fortalezas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando muy bien esta fortaleza como lo señala la calificación.

No hay que pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFI, que asignarles los pesos y las calificaciones.

3.3 Bases legales

3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En el artículo 289 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se señalan las atribuciones de la Contraloría General de la República, numeral 5, y este debe ejercer el control de gestión y evaluar el cumplimiento y resultado de las decisiones de todas las instituciones públicas sujetas a control por dicho organismo venezolano.

3.3.2 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT)

Artículo 629. Al patrono que infrinja las normas relativas a la duración máxima de la jornada de trabajo y al trabajo nocturno, o las disposiciones relativas a los días hábiles, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor del equivalente a un (1) salario mínimo.

Artículo 627. Al patrono que no pague a sus trabajadores en moneda de curso legal o en el debido plazo, o que pague en lugares prohibidos; o que descuente, retenga o compense del salario más de lo que la Ley permite; o que pague al trabajador un salario inferior al mínimo fijado, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor del equivalente a uno y medio (1 1/2) salarios mínimos.

Artículo 630. Al patrono que no pague correctamente a sus trabajadores la participación en los beneficios, o la bonificación o prima de navidad que les corresponda, se le impondrá una multa no menor del equivalente a un cuarto (1/4) de un salario mínimo, ni mayor del equivalente a dos y medio (2 1/2) salarios mínimos.

3.4 Definición de términos básicos

Desempeño laboral: se refiere a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización. (Bizneo, 2020).

Empleado: es aquel que realiza una tarea por la cual se le reconoce una remuneración. (Guillermo Westreicher. 2020).

Estrategia: es el patrón o plan que integra las principales metas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. (Chiavenato, 2012).

Evaluación: proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones. (Chiavenato, 2012).

Gerencia: consiste en conducir la empresa hacia su objeto tratando de sacar el mejor partido de todos los recursos de que dispone. Chiavenato, 2012).

Recurso humano: conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, sector económico o de una economía completa. Frecuentemente también se utiliza para referirse al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal que la organización necesita para lograr sus objetivos. (Chiavenato, 2012).

Rendimiento: es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos. (Chiavenato, 2012)..

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Tipo de investigación

Según Hurtado, (2000), la investigación proyectiva consiste en “la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo”. Se considera proyectiva porque la presente investigación pretende proponer métodos que resuelvan la ineficiencia de la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

De acuerdo Mario Tamayo y Tamayo (2000), expresa la investigación Descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. La presente investigación es descriptiva porque basándose en la descripción y análisis de la situación actual de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A., busca describir los procesos de gestión de talento humano que lleva a cabo la misma.

4.2 Diseño de la investigación

Según Palella, S. y Martins, F. (2010); la investigación de campo “consiste en la recolección de los datos directamente de la realidad donde se ocurren los hechos, sin manipularse o controlar las variables, estudiando los fenómenos sociales en su ambiente natural.

La investigación se considera de campo porque el investigador mantiene un contacto directo con la fuente de investigación, (empleados de la ferretería) teniendo a

la disposición toda la información necesaria sin posibilidad de ser manipulada por algún intermediario.

Según Arias, F. (2006), la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”.

Se considera documental porque el investigador ha tomado como referencia otros trabajos de grado como referencia guía para la elaboración del presente proyecto, consultando fuentes bibliográficas y documentadas en libros y páginas electrónicas.

4.3 Flujograma de la investigación

En la siguiente figura 4.1, se presenta el flujograma de dicha investigación

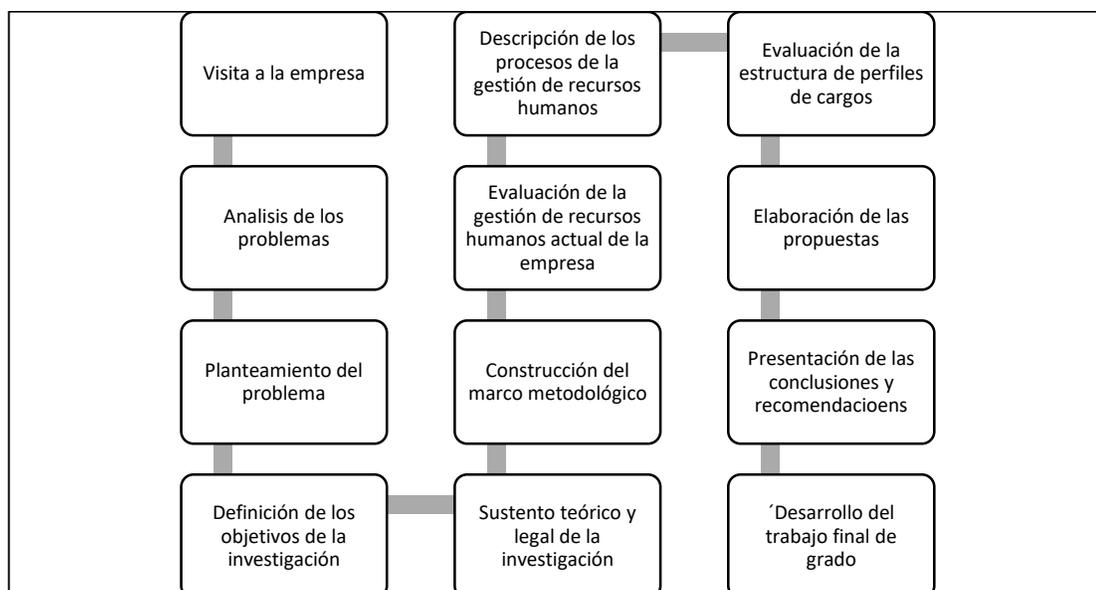


Figura 4.1 Flujograma de la investigación. (Elaboración propia, 2022)

4.4 Población de la investigación

Balestrini (2001) expresa “estadísticamente hablando, por población se entiende un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que representan características comunes. Una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

La población de la investigación está conformada por los puestos de trabajo que conforman la empresa; como se observa en la siguiente tabla 4.1.

Tabla 4.1 Población de la investigación.
(Elaboración propia, 2022)

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Administrador	1
Personal de ventas	2
Total	4

4.5 Muestra de la investigación

Según Balestrini (2001), la muestra “es un subconjunto representativo de un universo o población”.

En ese sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar los resultados al resto de la población con un margen de error conocido (Arias, F. 2006).

La muestra de la presente investigación es no probabilística ya que se considera finita y de igual dimensión a la población.

Por su parte Castro (2003), expresa que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”.

Puesto que la población se consideró finita y es pequeña, la muestra estará conformada por el total de trabajadores con sus cargos de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

4.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.6.1 Técnicas de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

4.6.1.1 Observación directa

Mediante la observación directa se pudo observar los factores que hacen ineficientes la gestión de talento humano en la ferretería, y de esta manera saber que métodos proponer para lograr una correcta gestión.

4.6.1.2 Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica permitió el estudio del presente trabajo de grado para tener una base teórica que permita fundamentar el estudio que se realiza, todo esto a través de trabajos de grados internacionales que se tomaron como ejemplos, así como también documentos teóricos en internet.

4.6.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos empleados fueron:

1. Periféricos de almacenamiento y computadora: estos instrumentos fueron de gran importancia a la hora de buscar la documentación bibliográfica que ha servido de base para realizar el presente proyecto.

2. Fichas bibliográficas: estos instrumentos se usaron para anotar direcciones web de consultas bibliográficas realizadas a través de teléfonos celulares.

3. Internet: permitió tener acceso a una gran cantidad de información en tiempo real facilitando un poco a los investigadores la obtención de información.

4. Teléfonos inteligentes: permitió tener una fuente alternativa para la obtención de datos a través del acceso a la web al igual que facilito el contacto con los empleados de la ferretería.

4.7 Técnicas de ingeniería industrial a aplicar

1. Diagrama de causa y efecto (Ishikawa): esta técnica permitió al investigador, reflejar aquellas causas que son perjudiciales para la empresa, representándolos gráficamente mediante un diagrama de espina de pez.

2. Matriz FODA: esta una técnica que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la ferretería.

3. MEFE Y MEFI: se aplicaron para cuantificar como se encuentra la empresa en respecto con sus factores internos y externos, y analizar su postura antes las debilidades y amenazas con finalidad de mejorarlas.

4. Diagrama de flujo de operaciones: se empleó esta técnica para describir como serán los procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño.

5. Evaluación de desempeño mediante escalas graficas discontinuas: se aplicó para comprobar si cada trabajador cumple con alcanzar los objetivos que cada puesto de trabajo trae consigo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

En este objetivo se busca conocer cómo la actual de gestión de talento humano en la ferretería, de manera que se pueda visualizar de forma clara las fallas que presenta esta empresa en la ejecución de dicha gestión; para ello se aplicaran, en este objetivo, diversas técnicas de ingeniería industrial como lo son el diagrama de Ishikawa, la matriz FODA y los métodos MEFE y MEFI.

5.1.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión del talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

Primeramente, se aplicará el diagrama de Ishikawa en conjunto con el método estratificado para analizar directamente los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación de desempeño y retención de manera que se pueda plasmar y visualizar con mayor facilidad las fallas que se detectaron mediante la observación directa al realizar el presente estudio.

En la siguiente figura 5.1, se presenta el diagrama de Ishikawa planteado.

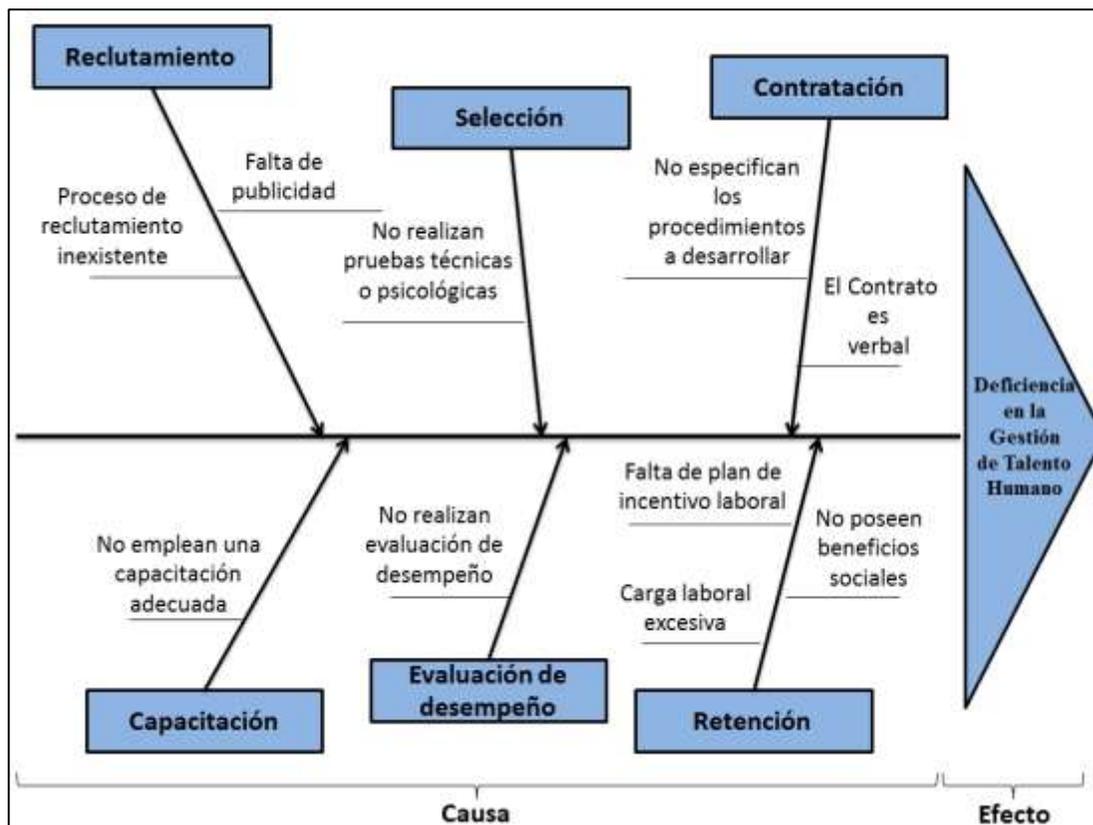


Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa con respecto a la gestión de talento humano de la Ferreteria Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022)

Mediante lo plasmado en el diagrama de Ishikawa se puede visualizar las presentes fallas en los procesos estudiados, lo cual permite realizar el siguiente análisis:

1. Reclutamiento: se puede observar que en la Ferreteria Construhierros Bolívar no emplean ningún tipo de reclutamiento, este aspecto es olvidado por parte del gerente de la empresa, lo representa un aspecto desfavorable para la empresa a la hora de querer llenar los puestos de trabajo con un personal calificado y cualificado lo que trae a su vez un problema para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2. Selección: esta empresa no emplea ningún tipo de pruebas técnicas o psicológicas que puedan demostrar el nivel de inteligencia, las aptitudes y actitudes del

individuo y si este es apto para el puesto de trabajo. Cabe destacar que la selección de esta empresa se basa también en el aspecto físico del individuo.

3. Contratación: en este proceso los contratos se realizan de manera verbal por parte del gerente de la empresa, solo se le explica al empleado cuál es el horario de trabajo y el sueldo que ganará en la empresa.

4. Capacitación: su capacitación la realizan los mismos empleados de una manera rápida y muy por encima de cómo se debe realizar el trabajo, es decir solo realizan un recorrido rápido por los estantes indicando donde se encuentra cada producto, ya sea de agua fría, caliente, hierro o instrumentos de jardinería, y si existe alguna duda o inquietud la aclaran a medida que el empleado se va adaptando.

5. Evaluación de desempeño: en la empresa no se realiza ningún tipo de evaluación de desempeño, este es un aspecto importante olvidado por el gerente de la ferretería, lo cual no le permite conocer si sus empleados cumplen con los objetivos de cada puesto de trabajo lo que a su vez hará alcanzar los objetivos de la empresa.

6. Retención: para este último aspecto la empresa presenta muchas fallas para la retención de personal, puesto que esta no posee o no aplican planes de beneficios laborales, no poseen beneficios sociales, por el poco personal los empleados existentes deben cubrir dos áreas de trabajo causando fatiga, estrés y cansancio.

5.1.2 Matriz FODA con respecto a la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

Mediante la aplicación de la matriz de análisis FODA se pretende observar cuales solas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta la ferretería

con respecto a la gestión del talento humano, toda la información se recolecto mediante la observación directa y entrevistas no estructurada.

En la siguiente figura 5.2 se puede observar la matriz FODA aplicada en la empresa Construhierros Bolívar C.A.

Fortalezas	Oportunidades
<p>F1. Promueve el trabajo en equipo. F2. Disponibilidad de puestos de trabajo. F3. Profesional multidisciplinario.</p>	<p>O1. Asociación con nuevos colaboradores. O2. Publicidad y marketing digital. O3. Aumento en la demanda de materiales de ferreteria. O4. Mayor reconocimiento como potencial fuente de empleo.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1. Personal insuficiente. D2. No emplean reclutamiento. D3. Contratación de personal referenciado. D4. Contratación de personal sub calificado. D5. No realización de pruebas e investigaciones. D6. Poca claridad en las funciones de los empleados. D7. No poseen beneficios sociales. D8. Inexistencia de políticas de gestión de personal. D9. Rotación de personal constante. D10. La no realización de evaluaciones de actuación o desempeño del trabajador. D11. Falta de publicidad.</p>	<p>A1. Mejores ofertas de trabajo por parte de la competencia. A2. Inflación. A3. Alta competencia. A4. Ubicación de la empresa. A5. Candidatos sin formación adecuada. A6. Pandemia, COVID 19 como factor aislante.</p>

Figura 5.2 Matriz FODA con respecto a la gestión del talento humano en la Ferreteria Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).

Durante el proceso investigativo realizado en la Ferreteria Construhierros Bolívar se han podido determinar varias debilidades en su gestión del talento humano, algunas de estas se pueden visualizar en la matriz FODA aplicada anteriormente. Estas debilidades son factores desfavorables para la empresa ya que no les permiten alcanzar los objetivos y metas propuestos. La falta de personal es uno de los aspectos más

preocupantes para esta empresa, ya que los empleados con los que cuenta la ferretería tienen que abarcar otras funciones que según su puesto de trabajo no les corresponde. En el mismo orden de idea cabe destacar a su vez que los empleados no cuentan con beneficios sociales, todos poseen un contrato verbal, el gerente no realiza evaluaciones de desempeño, no emplea políticas de incentivo laboral, y todos estos factores tren consigo la consecuente rotación de personal.

Por otra parte, hablando de amenazas, la inflación ha traído como causa el enfriamiento de las economías, esto a su vez ha impulsado las elevaciones tipo interés, problemas en la cadena de suministros y el aumento en las materias primas y esto ha sido un gran factor limitante para la ferretería, esto a su vez ha hecho que otras empresas tengan mejores ofertas de trabajo siendo más llamativas para las personas. Otro factor perjudicial ha sido la ubicación de ferretería ya que se encuentra en una calle poco concurrida, también se puede mencionar la alta competencia que tiene en el sector ferretero ya que en Ciudad Bolívar se encuentran varias ferreterías con un mayor reconocimiento. Actualmente sin duda, cabe mencionar que la pandemia de COVID-19 ha sido un factor determinante y aislante para las empresas, debido a que ha ocasionado la caída económica del país y ha provocado el aislamiento y la no acumulación de personas en un mismo sitio.

5.1.3 Matriz de evaluación de factores internos y externos aplicada a la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

Con las siguientes matrices se pretende evaluar los factores internos y externos de la ferretería, es decir, se evaluarán sus fortalezas y debilidades en matriz MEFI, y sus oportunidades y amenazas en matriz MEFE, todo esto con la finalidad de saber si la empresa es competente para desarrollar sus actividades y, si es interna y externamente fuerte.

5.1.3.1 Matriz MEFI aplicada a la Ferrería Construhierros Bolívar C.A

Con la presente matriz se pretende evaluar los factores internos de la ferretería, es decir, se evaluarán sus fortalezas y debilidades, todo esto con la finalidad de saber si la empresa es competente para desarrollar sus actividades y si es internamente fuerte.

En la siguiente figura 5.3 se visualizará la matriz MEFI realizado a la empresa.

EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Promueve el trabajo en equipo.	0,10	3	0,30
Disponibilidad de puestos de trabajo.	0,10	4	0,40
Profesional multidisciplinario.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES	PESO PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Personal insuficiente.	0,08	1	0,08
No emplean reclutamiento.	0,08	2	0,16
Contratación de personal referenciado.	0,04	2	0,08
Contratación de personal sub calificado.	0,07	2	0,14
No realización de pruebas e investigaciones.	0,04	2	0,08
Poca claridad en las funciones de los empleados.	0,07	1	0,07
No poseen beneficios sociales.	0,06	1	0,06
Inexistencia de políticas de gestión de personal.	0,06	1	0,06
Rotación de personal constante.	0,09	1	0,09
La no realización de evaluaciones de actuación o desempeño del trabajador.	0,09	1	0,09
Falta de publicidad.	0,02	2	0,04
Total	1,00		2,05

Figura 5.3 MEFI de la Ferrería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia 2022).

Como se puede observar en los resultados de la figura 5.3, estos demuestran que internamente la ferretería es débil con una puntuación de 2.05, todo esto se debe a que las acciones que desempeñan para realizar sus actividades de gestión del talento

humano ocasionan que las debilidades sean muchas y promoviendo así los factores desfavorables que la perjudican y a su vez esto trae como consecuencia que tenga una mala plusvalía ante la población.

5.1.3.2 Matriz MEFE aplicada en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

Esta matriz se aplicará para evaluar los factores externos, es decir, las oportunidades y las amenazas que afronta la ferretería, todo esto para saber si el entorno de la empresa tiende más a las oportunidades o amenazas.

En la siguiente figura 5.4 se visualizará la matriz MEFE aplicada en la ferretería.

EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS			
<i>OPORTUNIDADES</i>	PESO PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Asociación con nuevos colaboradores.	0,13	4	0,52
Publicidad y marketing digital.	0,12	4	0,48
Aumento en la demanda de materiales de ferretería.	0,12	4	0,48
Mayor reconocimiento como potencial fuente de empleo.	0,12	3	0,36
<i>AMENAZAS</i>	PESO PONDERADO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Mejores ofertas de trabajo por parte de la competencia.	0,10	1	0,10
Inflación.	0,09	1	0,09
Alta competencia.	0,09	1	0,09
Ubicación de la empresa.	0,08	2	0,16
Candidatos sin formación adecuada.	0,08	2	0,16
Pandemia, COVID 19 como factor aislante.	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,58

Figura 5.4 MEFE de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia 2022).

En la figura 5.4, presentada anteriormente los resultados arrojan que esta empresa tiende a inclinarse a las oportunidades debido a que el puntaje obtenido es de 2.58, esto representa una ventaja que debe ser aprovechada por parte de la ferretería, ya que los factores externos brindan las oportunidades idóneas, que sabiendo ser tomadas pueden crear una ventaja ante la competencia, y así poder convertirse en una gran fuente de empleo.

5.2 Descripción de los procesos actuales de reclutamiento, selección, contratación y capacitación en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

A través del presente objetivo se procederá a describir cómo se lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A con la finalidad de estudiar detalladamente cada proceso y así visualizar la mala gestión que se lleva a cabo en la empresa, y poder así identificar aquellos aspectos que resultan faltantes para complementar dichos procesos. Para este objetivo se empleará el método de diagrama de flujo de operaciones, para que se pueda apreciar de una forma mucho más clara el proceso que lleva a cabo la empresa.

5.2.1 Proceso de reclutamiento

Para realizar este proceso, lo realizan de la siguiente forma:

1. Identificación de la necesidad. En este primer paso el gerente se encarga de determinar en qué puesto de trabajo se necesita un empleado.
2. Informar a familiares o amigos que existe una vacante para un puesto de trabajo.
3. La recepción de resumen curricular se hace de forma presencial.

4. Se analiza las referencias y datos del postulante plasmados en el resumen curricular.

5. Decisión preliminar. Si el candidato cumple las expectativas del gerente se procederá al proceso de selección.

En la figura 5.5, se visualiza el diagrama de flujo de operaciones con respecto al proceso de reclutamiento.



Figura 5.5 Diagrama de operaciones del proceso de reclutamiento actual de la Ferrería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).

Esta empresa realiza su reclutamiento de una forma cerrada, es decir, el dueño se encarga de reclutar a través de familiares u/o amigos a personas que estén interesadas en trabajar en la ferretería. La empresa no se enfoca en realizar un reclutamiento más amplio, con folletos, volantes, publicidades entre otras. De esta manera se auto limitan a adquirir a un candidato potencial para ocupar el puesto de trabajo ocasionando un declive en las actividades y el rendimiento que requiere cada puesto.

5.2.2 Proceso de selección

La forma que realiza este proceso, se presenta a continuación:

1. Contactar al candidato. En el primer paso el gerente contacta al candidato para entrevistarlo.
2. Se recibe al candidato para la entrevista.
3. Verificación de información. En este paso empieza la entrevista, el gerente le realiza una serie de preguntas al candidato a fin de saber su nombre, edad, estudios y experiencias laborales anteriores.
4. Decisión final. Basándose en las respuestas del candidato y su apariencia física, el gerente aprueba o desaprueba al candidato. Si es aprobado por parte de este se procede a la contratación.

En la figura 5.6 se puede detallar mediante el diagrama de operaciones el proceso de selección.

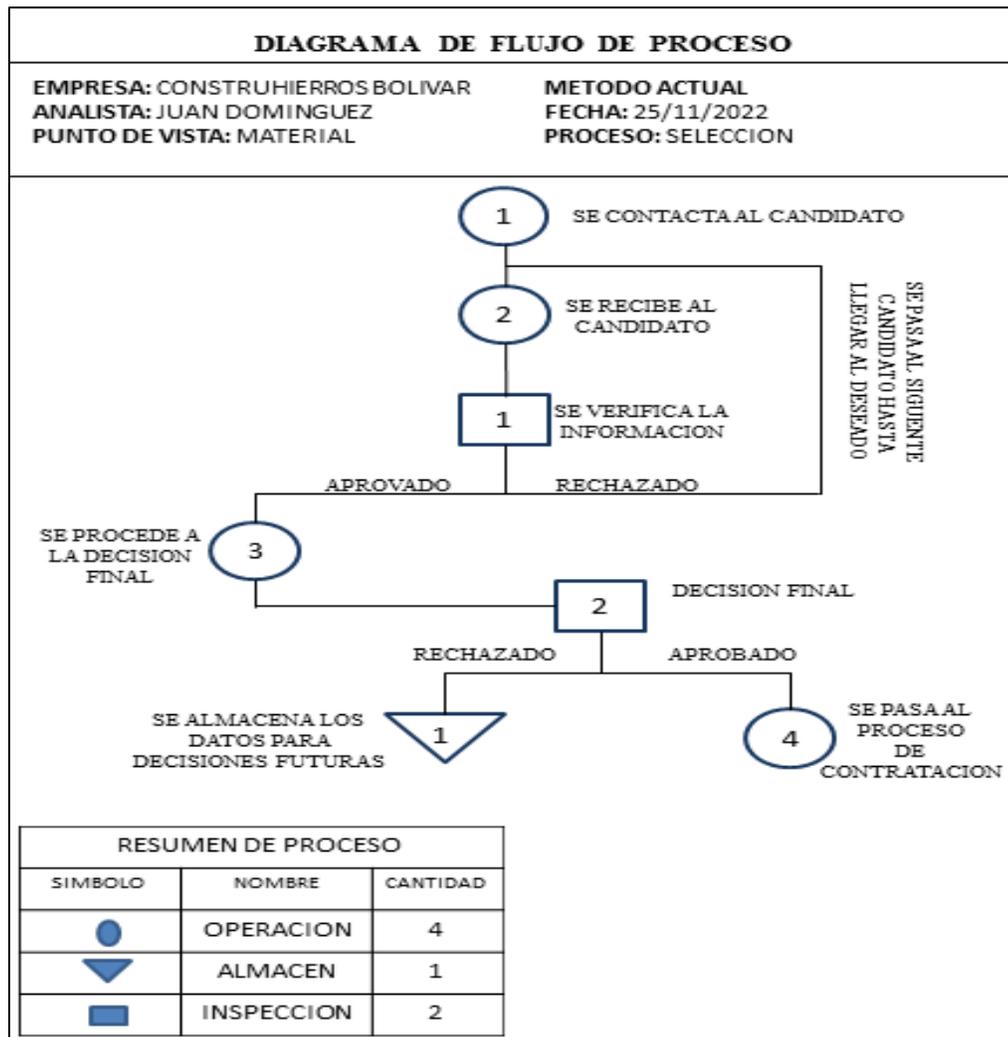


Figura 5.6 Diagrama de operaciones del proceso de selección actual de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).

Se puede analizar de la figura anterior, que, al encontrar un candidato, el gerente agenda una entrevista la cual resulta ser básica y sencilla, es decir, solo se interesa saber datos esenciales del candidato, se le pregunta su nombre, edad, nivel académico, su estado civil, si posee hijos, y sus antiguos empleos y que puestos ocupó. En este proceso de selección la empresa no emplea ningún tipo de prueba técnica, o exámenes psicométricos. Cabe destacar que la entrevista no dura más de 15 minutos, tomando en cuenta como aspectos relevantes la apariencia física y el interés que muestre el

candidato en el puesto de trabajo. Basándose únicamente en estos aspectos el gerente solo contrata a personas que posiblemente no estén capacitadas para ocupar un puesto de trabajo en la ferretería y esto se convierte en un factor desfavorable porque limita el poder desempeñar los roles deseados para alcanzar las metas propuestas.

5.2.3 Proceso de contratación

A continuación, se presentan los lineamientos que emplean para este proceso.

1. El gerente le explica al candidato que no realizan contratos.
2. Especifica cómo será el salario y posición que ocupará el candidato.
3. Si el candidato acepta los términos obtiene el empleo, de lo contrario se le agradece su participación.

En la siguiente figura 5.7, se observa el diagrama del proceso.

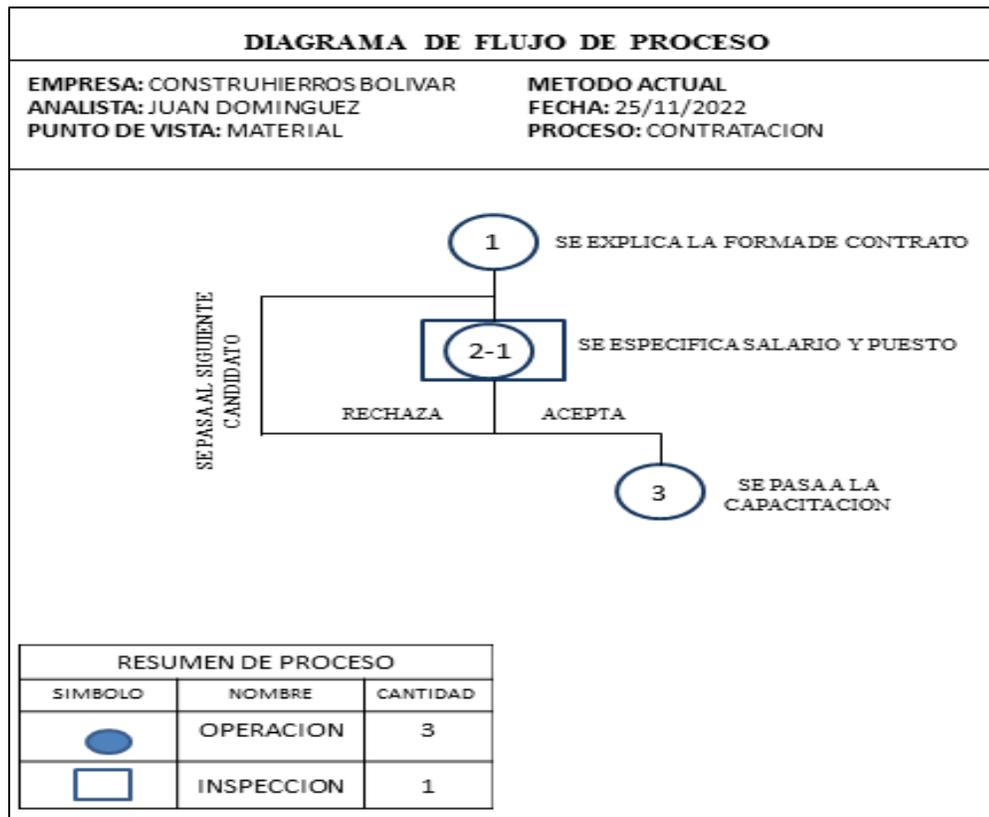


Figura 5.7 Diagrama de operaciones del proceso de contratación actual de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2022).

Los contratos que realiza la empresa son de manera verbal, no lo plasman de manera física, todo esto como medida para no prestar seguros sociales que cubran accidentes o enfermedades, no realizar bonificaciones o realizar liquidaciones a la hora de que se despida o renuncie un empleado. Todo esto ocasiona que los puestos de trabajo no sean nada atractivos para los candidatos ocasionando que cada candidato que realice la entrevista rechace el puesto.

5.2.4 Proceso de capacitación

En la Ferretería Construhierros Bolívar no se realiza una capacitación meramente formal, el gerente delega a un empleado, con mayor tiempo en la empresa, para que le

realice un recorrido al nuevo empleado por las instalaciones, en dicho recorrido el empleado va explicando cómo está dividido cada pasillo, que productos se encuentra en cada uno de ellos. El recorrido es corto y a medida que el nuevo empleado le vaya surgiendo dudas se le irán aclarando.

Todo esto produce que el nuevo empleado se sienta desorientado y poco a gusto con el puesto de trabajo aún más si no conoce de instrumentos ferreteros. Esto representa también un problema para la empresa ya que al momento de atender a un cliente que necesite que se le explique cómo usar un instrumento este empleado no sepa y el cliente se sienta insatisfecho con el servicio.

5.3 Evaluación de la estructura de los perfiles de cargo de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

En este objetivo se busca especificar como está estructurado los perfiles de los cargos en la Ferretería Construhierros Bolívar. Debido a que esta empresa no cumple con los lineamientos establecidos para un perfil de cargo se aplicará el método de factores ponderados para darle un peso relativo a estos lineamientos y poder sustentar mediante valores cuantitativos que esta empresa es deficiente en este aspecto.

5.3.1 Análisis de la estructura de los perfiles de cargo en la ferretería Construhierros Bolívar C.A

Actualmente la ferretería no cuenta con una descripción de cargos adecuada, solo poseen un documento con la descripción de las funciones de cada puesto, en dicho documento obvian aspectos importantes como lo son la falta del encabezado donde describen el nombre de la empresa, el departamento al que pertenece el cargo, su nivel jerárquico, el objetivo del cargo, las experiencias que debe poseer el cargo, el nivel académico, los conocimientos del cargo, las habilidades, las destrezas entre otros

muchos aspectos que debe poseer el perfil. Esto trae como consecuencia que a la hora de realizar un reclutamiento de personal no se tenga una idea clara de cómo es el perfil que se debe buscar en un candidato para ocupar el puesto de trabajo, contratando así personal poco calificado para el puesto.

Siguiendo el mismo orden de ideas, en la ferretería actualmente el perfil de cargo de cada empleado queda sobre saturado de trabajo debido a la falta de personal, se puede destacar de la siguiente manera:

a) Para el cargo del administrador este debe realizar las funciones de contaduría, declaración y pago de los impuestos, llevar los registros contables, las funciones de recursos humanos, las funciones de un cajero y si se requiere también las de un vendedor, esto le genera un sobre cargo de actividades que al intentar abarcar todas le genera un déficit a la empresa y un retraso para llevar al día los registros contables.

b) Para el puesto de vendedor, este se encarga de la atención al cliente, del despacho de mercancías, de recibir los pedidos y de la organización del almacén. Las actividades de despacho y las actividades que requiere el área del almacén le quitan tiempo y esfuerzo físico a dichos vendedores, pues estos tienen que trabajar de una manera apresurada para poder estar disponibles si un cliente requiere de su atención, esto genera un agotamiento físico para estos empleados lo que a su vez crea una desmotivación para realizar sus actividades.

A pesar de que estas actividades no están reflejadas en las funciones que tiene la ferretería para cada puesto, es el gerente (dueño) quien se encarga de explicarle a cada empleado que deben realizar todas estas funciones.

5.3.2 Identificación de los factores a evaluar

Según Chiavenato (2012), un perfil de cargo debe cumplir con los siguientes elementos y subelementos:

1. Identificación:

- a) Nombre del puesto.
- b) Ubicación (departamento al que pertenece).
- c) Jerarquía (a quien le reporta, quien le reporta)
- d) Relación con otros puestos.
- e) Disponibilidad de viajes.

2. Descripción del puesto:

- a) Objetivo del cargo.
- b) Funciones del cargo.

3. Requisitos laborales:

- a) Grado de preparación
- b) Idiomas
- c) Nacionalidad
- d) Experiencia

4. Principales actividades periódicas.

5. Requisitos intelectuales:

- a) Adaptabilidad al cargo.
- b) Iniciativa necesaria.
- c) Aptitudes necesarias.

6. Requisitos físicos:

- a) Esfuerzo físico necesario.
- b) Capacidad visual.
- c) Destreza o habilidades.
- d) Complexión física necesaria

7. Responsabilidades implícitas:

- a) Supervisión de personal.
- b) Material, herramientas o equipos.
- c) Información confidencial.

8. Condiciones de trabajo:

- a) Ambiente de trabajo.
- b) Riesgos.

Estos son los factores que se consideraran para evaluar la estructura de perfiles de cargo, esto porque son los criterios más básicos y necesarios.

5.3.3 Evaluación de los perfiles de cargo

La evaluación se hará por el método de factores ponderados, que permite darle un porcentaje según la importancia del investigador a cada uno de los factores. Antes de realizar la tabla de factores ponderados se establecerá una escala de puntuación la cual permitirá asignarle un valor a cada factor, dichos valores estarán establecidos entre 1 a 10, esto permitirá demostrar si la ferretería posee una descripción de cargos eficiente o ineficiente. (Ver tabla 5.1).

Tabla 5.1 Escala de puntuación final. (Elaboración propia, 2022)

Escala	Ineficiente	Regular	Aceptable	Bueno	Eficiente
Puntuación	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10

Posteriormente, se procede a evaluar por el método de factores ponderados, tomando en cuenta que la calificación varía de 1 a 10, siendo 10 muy bueno y 1 muy malo. (Ver tabla 5.2)

Tabla 5.2 Método de factores ponderados aplicado a los perfiles de cargo. (Elaboración propia, 2022)

Factores	Peso (%)	Calificación	Puntuación
Identificación	5%	2	0,1
Descripción de puesto	25%	2	0,5
Requisitos laborales	10%	1	0,1
Principales actividades periódicas	10%	1	0,1
Requisitos intelectuales	10%	1	0,1
Requisitos físicos	5%	1	0,05
Responsabilidades implícitas	25%	1	0,25
Condiciones de trabajo	10%	1	0,1
Total	100%	10	

Como se puede apreciar en la tabla 5.2, en el método de factor ponderado se observa que el valor total obtenido del análisis de los factores es de 1,255 puntos, lo cual basándose en la tabla 5.1; arroja que perfiles que tiene la empresa descrita para los cargos son ineficientes, ya que estos no cumplen con los requisitos que establece Chiavenato son indispensables para un perfil de cargo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Justificación de la propuesta

La propuesta se fundamenta por la importancia de mejorar los aspectos de la gestión de recursos humanos, con la finalidad de la mejora continua en la gerencia, lo que permitirá garantizar la estabilidad financiera de una empresa. Es por ello que las propuestas de estrategias de mejora estarán basadas en que influyan positivamente no solo en el rendimiento financiero de la ferretería; sino colocarla en la más competitiva posición y dispuesta a enfrentar nuevos retos; mediante una gestión de personal idónea y adecuada; para satisfacer las necesidades internar y externas.

6.2 Alcance de la propuesta

La siguiente propuesta tiene como alcance proponer una gestión de talento humano idónea para la ferretería, de manera que se pueda mejorar los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los empleados, así como también describir las funciones de los cargos y la jerarquización de los puestos para así de esta forma tener un control y poder idear estrategias que permitan alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

6.3 Objetivos de la propuesta

6.3.1 Objetivo general de la propuesta

Proponer mejoras a la gestión de talento humano a la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

6.3.2 Objetivos específicos de la propuesta

1. Indicar la estructura organizacional idónea para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.
2. Definir los perfiles de los puestos de trabajo para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.
3. Describir los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación idóneos para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.
4. Implementar el formato de evaluación de desempeño del método de escala grafica de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.
5. Establecer incentivos para la retención del personal en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

6.4 Desarrollo de la propuesta

6.4.1 Indicación de la estructura organizacional idónea para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

Se realiza para que cada empleado conozca su posición en la empresa y a quien deberá de informar y cuál es el personal que estará a cargo de su supervisión. Todo esto para que pueda existir una buena comunicación y organización en la empresa, para esto se propone la jerarquía de puestos de trabajo, como se puede observar en la figura 6.1.



Figura 6.1 Estructura organizacional propuesto para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

El organigrama presentado es de tipo vertical ya que permite tener una visión global de la estructura de la empresa además que proporciona que cada miembro tenga funciones delimitadas lo cual facilita la toma de decisiones y que la productividad de la empresa sea constante. Este tipo de organigrama permitirá tener un control efectivo del trabajo y de la distribución de las tareas de cada empleado, dicho organigrama está encabezado por el director general quien supervisará al gerente, como máximos responsables del funcionamiento y cumplimiento de la empresa, y por ende de las funciones de los trabajadores.

6.4.2 Definición de los perfiles de los puestos de trabajo para la Ferrería Construhierros Bolívar C.A

Una vez establecida la estructura organizacional de los puestos de trabajo de la ferretería, se procede a la definición (análisis y descripción) los perfiles de cada uno de ellos, esto facilitara saber cuáles son las funciones, objetivos y perfiles que deberá de cumplir el candidato para ocupar el puesto de trabajo. Basándose en el modelo establecido por Chiavenato evaluado en la tabla 5.2.

En la figura 6.2, se muestra a modo de ejemplo, la descripción del perfil del puesto del director general.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	DIRECTOR GENERAL		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	DIRECTIVO		
SUPERVISOR INMEDIATO	NINGUNO		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	TODOS LOS DEPARTAMENTOS		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Organización, planeación, dirección y control de todos los departamentos y de la empresa en general.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control general de la empresa. • Supervisión de los departamentos. • Brindar aportes financieros. • Dirección de la empresa. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario 		
TITULO UNIVERSITARIO	Adm. De empresas o carreras a fines	EXPERIENCIA	No relevante.
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Dirección, control y supervisión de los departamentos.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Amplio conocimiento en administración financiera y de recursos Dominio del publico y relaciones laborales.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo físico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL	X		
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Dentro o fuera de las instalaciones.		
RIESGOS	El cargo no posee ningún riesgo.		

Figura 6.2 Descripción del perfil del puesto de director general. (Elaboración propia, 2023)

En el apéndice A, se encuentran las descripciones de los demás perfiles.

6.4.3 Descripción de los procesos reclutamiento, selección, contratación y capacitación idóneos para Ferretería Construhierros Bolívar C.A

En este apartado se procederá a incluir los lineamientos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación idóneos para la empresa; basados en el modelo de Idalberto Chiavenato y; que en conjunto con la descripción de los perfiles realizada anteriormente resultará más fácil describir dichos procesos.

6.4.3.1 Proceso de reclutamiento para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

El proceso de reclutamiento deberá ir adaptado a las necesidades de la empresa. Para este proceso se propondrá un reclutamiento mixto para tener en cuenta tanto a los colaboradores internos como externos y así tener un mayor rango de candidatos. Se realizará de forma general, es decir, este proceso se podrá aplicar para cualquier área y puesto de trabajo.

A continuación, se describirá los pasos a seguir para llevar a cabo el proceso de reclutamiento:

1. Identificación de la necesidad. En este primer paso el gerente determinara la necesidad de personal en la organización esto puede incluir: cubrir un puesto, verificar si la empresa requiere de un nuevo cargo o renovación del mismo.

2. Informar al departamento de recursos humanos. Una vez detectada la necesidad se le informara al gerente de recursos humanos para que empiece la búsqueda del candidato.

3. Analizar el perfil de cargo. Se analiza el puesto para saber qué requisitos debe tener el candidato para ocupar el puesto.

4. Convocatoria interna y externa. Para la pre-selección se pretende una convocatoria interna para ver si existe algún empleado que pueda ocupar la vacante.

Los aspectos a tomar en cuenta de la convocatoria interna son:

a) Resultados obtenidos por el candidato interno en la entrevista de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.

b) Resultados en los programas de capacitación a los que participo el candidato.

c) Análisis y descripción tanto del candidato, como los del puesto considerado.

Simultáneamente, se procederá a una convocatoria externa colocando anuncios los cuales serán por los siguientes medios:

a) Anuncios en periódicos.

b) Reclutamiento on-line utilizando a través internet por las redes sociales.

c) Anuncios en la radio.

En la siguiente figura 6.3, se visualiza el boceto para el reclutamiento externo de la ferretería.



Figura 6.3 Boceto propuesto para el reclutamiento externo de la Ferreteria Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

La recepción de currículum será, ya sea manera personal en el cual el gerente de recursos humanos la recibe personalmente o por el correo electrónico de la empresa.

5. Verificación de datos y referencias. En este paso se hará la verificación de que los datos del postulante sean reales por medio de la lectura del currículum.

6. Decisión final. Si el candidato cumple con los requisitos del perfil se procede al paso de selección, de lo contrario se rechaza al candidato.

En la figura 6.4, se visualizará el diagrama de flujo de operaciones del proceso de reclutamiento.

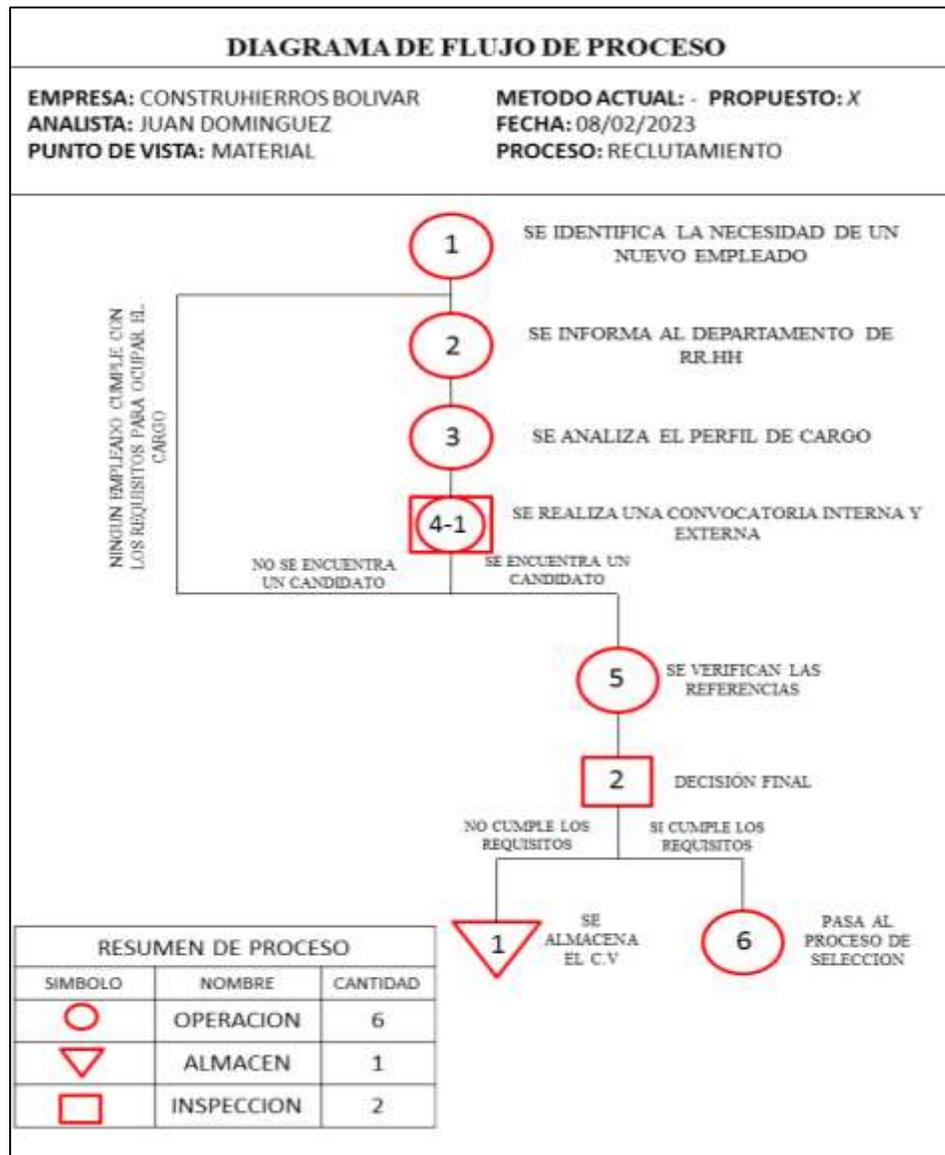


Figura 6.4 Diagrama de flujo de operaciones propuesto para el reclutamiento de personal en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

6.4.3.2 Proceso de selección para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

El proceso de selección de la empresa debe ser idóneo a sus necesidades, ya que de este proceso dependerá contratar al personal adecuado para ocupar los puestos de

trabajo, esto ayudará a reducir tiempo y dinero en entrenamiento. La entrevista que se realizará será de tipo estructurada, puesto que se planteará una serie de preguntas preseleccionadas para evaluarlas y en base a sus respuestas seleccionar al candidato idóneo.

A continuación, se describirán los pasos para la selección del personal para la ferretería:

1. Se llama al candidato. Una vez verificado el currículum se realizará una llamada a los candidatos para acordar fecha y hora para la entrevista.

2. Se realiza la entrevista. Se procederá a una entrevista formal y presencial a aquellos que pasaron el proceso de reclutamiento, la cual se llevara a cabo de manera individual.

La entrevista será estructurada donde se realizarán una serie de preguntas las cuales se muestran a continuación en la figura 6.5.

FORMATO DE EVALUACION PARASELECCIÓN DEL CANDIDATO				
CANDIDATO				
EVALUADOR				
N°	PREGUNTAS	BUENA	REGULAR	MALA
<i>Sobre el motivo de la solicitud</i>				
1	¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?			
2	¿Cómo puede usted demostrar que está perfectamente capacitado para el puesto?			
<i>Sobre la información</i>				
3	¿Qué estudios realizó y por qué los eligió?			
4	¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?			
5	¿Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto?			
<i>Sobre el empleo</i>				
6	¿Qué sabe acerca de nuestra empresa?			
7	¿Qué le atrae de ella?			
8	¿Cómo se enteró de la existencia de este puesto?			
9	¿Qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador?			
10	¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles para este puesto?			
11	¿Cómo puede minimizar los puntos débiles? ¿Y resaltar los fuertes?			
12	¿Cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo piensa conseguirlos?			
13	¿Por qué cree que deberíamos contratarle?			
14	¿Cuánto tiempo necesita hasta ser productivo para nosotros?			
15	¿Qué opina de trabajar bajo presión?			
<i>Preguntas personales</i>				
	Hábleme de ti mismo.			
	¿Qué cambiaría de su forma de ser si pudiera?			
	Después de un día funesto. ¿Qué le gusta hacer?			
	¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre?			
	¿Qué ha aprendido de sus errores?			
	¿Acaba lo que empieza?			
	Si tiene que tomar una decisión, ¿es reflexivo o impulsivo?			

Figura 6.5 Formato de entrevista propuesto para la selección de candidatos en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

3. Se realiza la valoración y decisión. El gerente de recursos humanos tomara la decisión si es apto a no de acuerdo al número de respuestas positivas del candidato

durante la entrevista. En caso de aceptar pasa el informe al gerente, de lo contrario el candidato será descartado.

4. Se toma la decisión final. El gerente tomará la decisión final de acuerdo a lo expuesto por el gerente de recursos humanos y los resultados de la evaluación, en caso de aceptar el candidato pasará al proceso de contratación, de lo contrario será descartado.

A continuación, se muestra el diagrama de flujo de operaciones para el proceso de selección en la empresa: (ver figura 6.6).

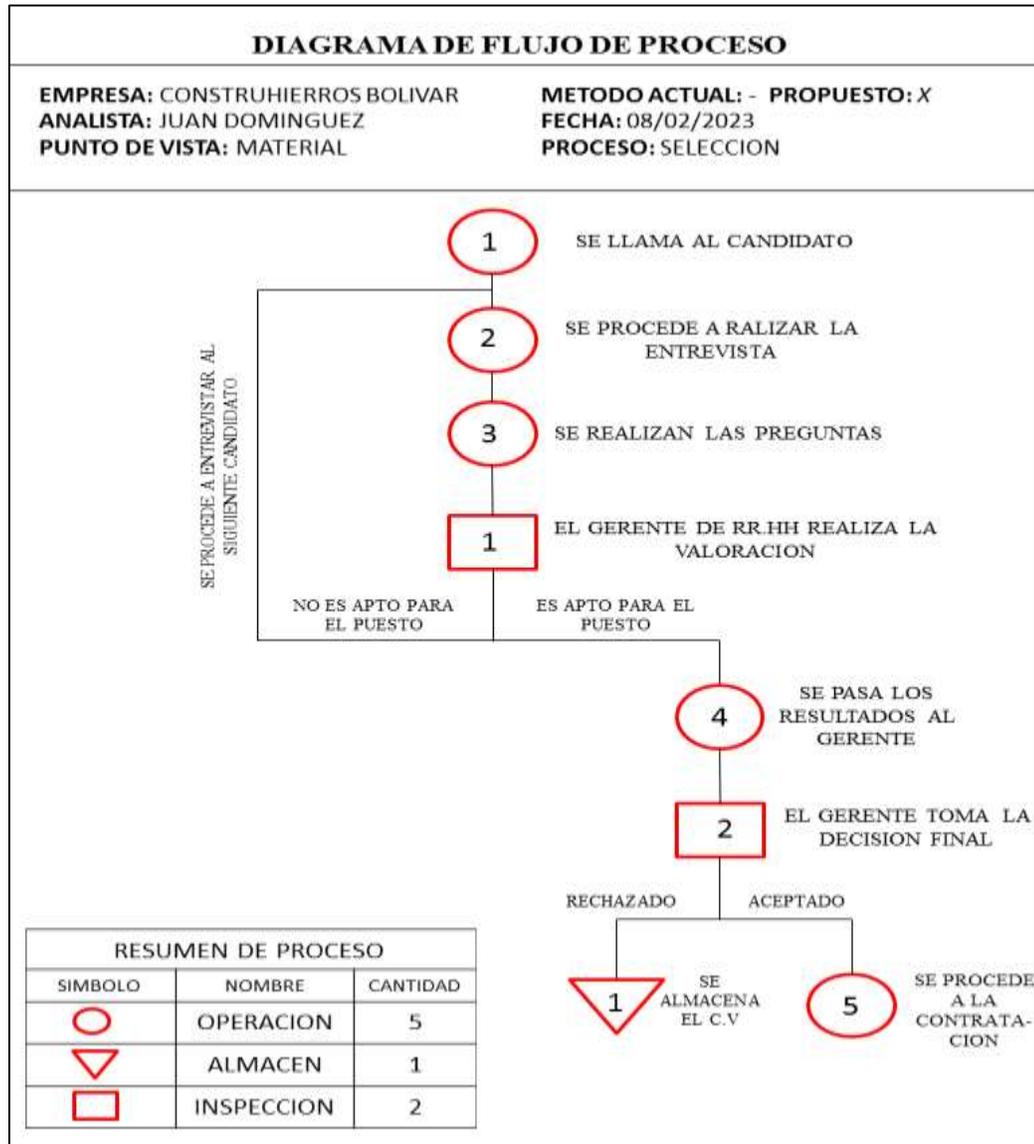


Figura 6.6 Diagrama de flujo de operaciones propuesto del proceso de selección para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

6.4.3.3 Proceso de contratación para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A

Se empleará el proceso de contratación para aquellos candidatos que cumplan con los requisitos del cargo, con finalidad de que exista un documento legal que avale

y certifique la relación entre el empleado y la empresa y refleje los intereses, obligaciones y beneficios para ambas partes, de manera que el empleado se acople a sus deberes y se sienta a gusto con la empresa brindándole estabilidad y confianza. Se propondrá un contrato a tiempo indefinido para los empleados con la finalidad de evitar la constante rotación de personal.

A continuación, se describirán los pasos para el proceso de contratación en la ferretería:

1. Recolección de documentación. Se recoge toda la información necesaria del candidato para plasmarla en el contrato.

2. Redacción del contrato. En este paso un abogado se encargará de redactar en contrato donde se refleje las obligaciones y beneficios tanto para la empresa como para el empleado, al igual que el salario que se le pagará al empleado.

3. Se revisa el contrato. En este paso se discutirá junto con el candidato el contrato a fin de saber si este está de acuerdo con los términos y beneficios.

En caso de no llegar a un acuerdo se descarta al candidato y se almacena su currículum.

4. Firma del contrato. Se procederá a la firma del contrato por parte del gerente general y del trabajador.

En la figura 6.7, se observará el diagrama de flujo de operación del proceso de contratación.

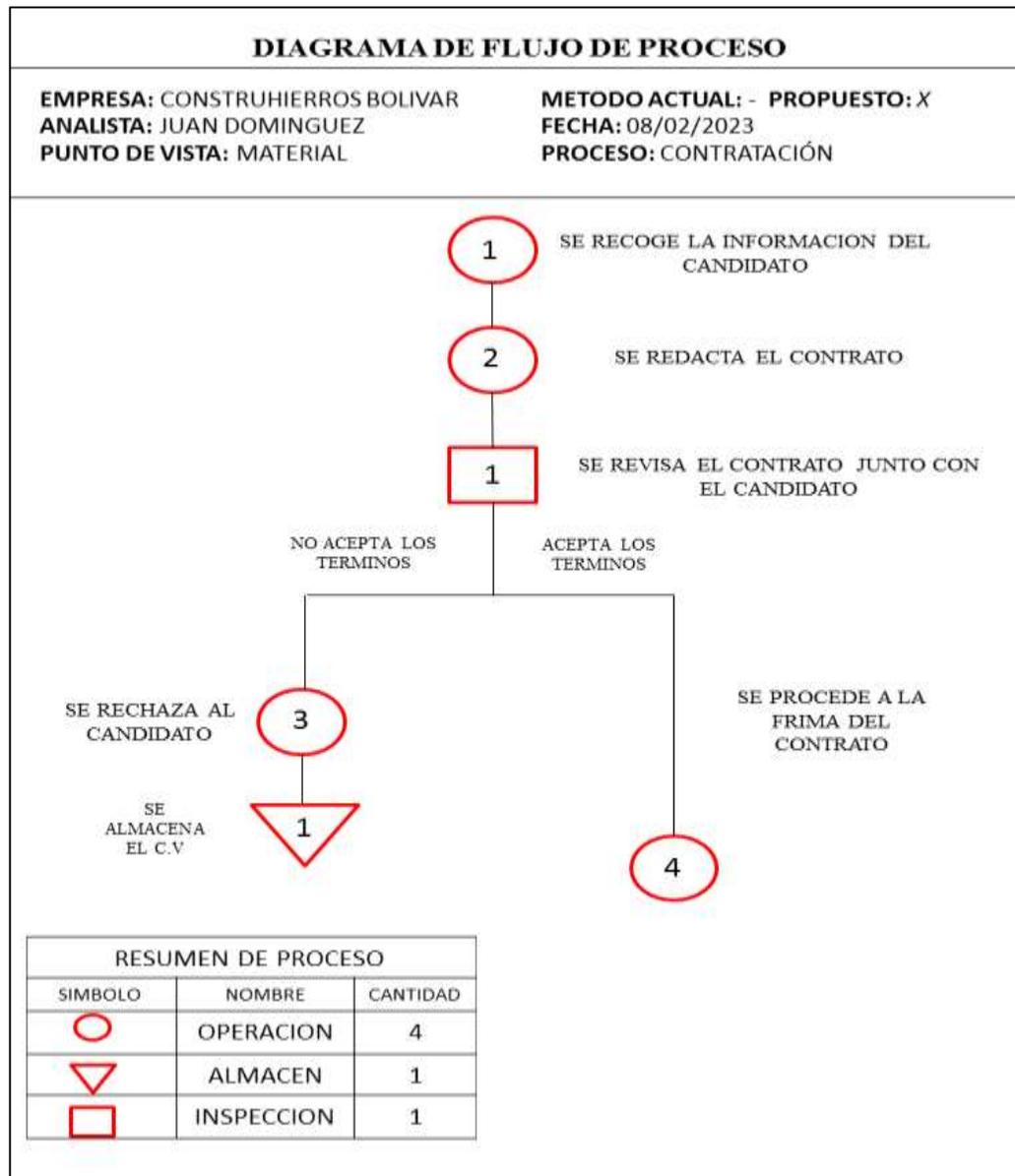


Figura 6.7 Diagrama de flujo de operaciones propuesto del proceso de contratación para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A (Elaboración propia, 2023)

6.4.3.4 Proceso de capacitación para la empresa Construhierros Bolívar C.A

La empresa necesita llevar a cabo capacitaciones para su personal, ya sea individual o para un departamento específico, que les proporcione a los nuevos ingresos

los conocimientos básicos y necesarios para cumplir con sus tareas y mantener actualizados a los que ya están en la organización a los cambios tecnológicos que se puedan presentar.

Para ello se debe emplear un programa de capacitación en el cual se plantean una serie de cursos que debe realizar cada departamento y empleado de la ferretería.

En las siguientes figuras 6.8, se presentan el formato del programa de capacitación.

Departamento	Tema	Objetivo	Dirigido	Duración	Frecuencia	Material a Usar	Costo	Quien lo Dicta
Ventas	Atención al cliente	Responder a las preguntas de los clientes de forma rápida y efectiva, especialmente, asegurar una buena experiencia de compra durante todo el proceso,	Todo el personal	5 Horas	Semestral	Diapositivas, videos, ejercicios de trato al cliente	80\$	Profesional en Neuromarketing
Todos los departamentos	Clima organizacional	Facilitar la comunicación y la relación entre los miembros de la empresa,	Todo los empleados	6 Horas	Tres veces por año	Videos, diapositivas, folletos	120\$	Gestor en relaciones humanas y recursos humanos
Almacén Marketing Ventas	Conceptos básicos y características de las herramientas y equipos	Conocer el funcionamiento, material y uso de cada equipo y herramienta	Todo el personal	5 Horas	Semestral	Videos, diapositivas, ejemplos prácticos de uso	100\$	Ing. Industrial y/o civil
Administración Gerencia	Excel	Manejar de manera eficaz el programa para llevar el control de las finanzas.	Todo el personal	15 H	Anual	Diapositivas	130\$	Técnico Computación
Administración Gerencia	Economía y Finanzas	Organizar, controlar y planificar la gestión de gastos e ingresos de la compañía con el objetivo de fortalecer su rentabilidad y liquidez,	Todo el personal	6 Horas	Semestral	Diapositivas, graficas, escalas	150\$	Economista
RR.HH	Gestión de talento humano	Retener e identificar candidatos para formar equipos de alto rendimiento. Identificar potenciales talentos dentro de la compañía.	Gerente de RR.HH	10 Horas	Anual	Diapositivas	65\$	Gestor en Recursos Humanos

Figura 6.8 Programa de capacitación propuesto para la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

Departamento	Tema	Objetivo	Dirigido	Duración	Frecuencia	Material a Usar	Costo	Quien lo Dicta
Almacén Administración Gerencia	Liderazgo	Conocer las estrategias a emplea para que el equipo trabaje de manera efectiva.	Gerente de almacén, Administrador, Gerente general	6 Horas	Trimestral	Diapositivas y videos	120\$	Ing. Industrial
Marketing	Nuevas técnicas de publicidad	Conseguir vender productos o servicios, y conseguir un aumento de ventas en cualquier caso.	Gerente de marketing	4 Horas	4 Veces por año	Folletos, Diapositivas, Videos	65\$	Lic. En relaciones Publicas
Todos los departamentos	Relaciones interpersonal	Armonización y empatía para comunicarse efectivamente lo que necesitamos y así ayudarnos mutuamente.	Todos los empleados	10 Horas	Semestral	Diapositivas, videos, folletos, ejercicios de relaciones humanas	130\$	Psicólogo y/o Sociólogo
Almacén Gerencia RR.HH	Seguridad industrial	Prevención y limitación de los riesgos de la actividad industrial, la utilización, funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones, equipos o productos industriales y la protección contra accidentes.	Gerente y jefe de almacén, Gerente general, Gerente de RR.HH	7 Horas	Anual	Folletos, Diapositivas, Videos	125\$	Técnico en seguridad industrial
Almacén Administración Gerencia	Toma de decisiones	Tener el conocimiento y estrategias para encontrar la mejor solución o alternativa ante una necesidad o situación determinada que afecta a la organización.	Gerente de almacén, Administrador, Gerente general	5 Horas	Anual	Folletos, Diapositivas	110\$	Ing. Industrial
Almacén Ventas	Trabajo en equipo	Facilitar el cumplimiento de objetivos, incrementar la motivación y la creatividad, y favorecer las habilidades sociales de cada uno.	Todo el personal	10 Horas	Semestral	Folletos, Diapositivas, Videos, ejercicios de trabajo en equipo	150\$	Ing. Industrial

Continuación de la figura 6.8

En la figura anterior, se muestra la frecuencia en el que los cursos de capacitaciones serán impartidos, a las cuales tendrán que asistir los empleados a quienes van dirigidas cada una de ellas.

6.4.4 Implementación del formato de evaluación de desempeño del método de escala grafica de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A.

Proporcionar un ambiente de trabajo saludable e ideal en donde cada trabajador se sienta a gusto es importante para cada empresa, pero también es de suma importancia asegurarse que cada empleado cumpla con sus funciones de manera eficiente y, también establecer cuáles son los puntos fuertes y cuales hay que mejorar o potenciar; por esta razón se decide implementar un formato un método útil de evaluación de desempeño para los trabajadores que ocuparan los puestos de la empresa.

Para realizar dicha evaluación se propone el método de evaluación de las escalas graficas discontinuas; pues es un método más práctico y sencillo; ya que permite establecer una escala de puntuación que facilita realizar la calificación de una manera rápida y a su vez situar la puntuación final en la escala, permitiendo así determinar si el desempeño del empleado es el deseado.

6.4.4.1 Escala de puntuación

En la siguiente tabla 6.1, se visualiza la escala de valores para la puntuación de la evaluación de desempeño.

Tabla 6.1 Escala de puntuación de desempeño. (Elaboración propia, 2023)

Escala	Malo	Tolerable	Regular	Bueno	Óptimo
Puntuación	1	2	3	4	5

6.4.4.2 Factores de evaluación de desempeño

Para todos los puestos de trabajo van a estar establecidos una serie de factores de evaluación, los cuales se mencionan a continuación:

1. Conocimiento del puesto de trabajo.
2. Capacidad para adaptarse.
3. Responsabilidad en el trabajo.
4. Habilidad para aprender.
5. Respeto hacia sus compañeros.
6. Cumplimiento de las normas y reglamentos.
7. Innovación.

Cabe destacar, que, aunado a estos factores, cada puesto en específico tendrá unos factores en relación al desempeño de las funciones de su puesto en trabajo.

6.4.4.3 Consideraciones

Esta evaluación de desempeño se realizará cada seis meses para llevar un control efectivo del rendimiento de cada empleado. Cabe destacar que para el puesto de director general no se aplicara dicha evaluación, puesto que el director general es el dueño de la empresa.

En dicha evaluación de desempeño se establece una puntuación máxima final de sesenta y cinco (65) puntos, y estará dividida en tres (3) escalas para definir el desempeño; entre ellos: deficiente, regular u eficiente.

En la siguiente tabla 6.2, se observa la escala de puntuación final del desempeño.

Tabla 6.2 Escala de puntuación total de desempeño. (Elaboración propia, 2023)

Escala	Deficiente	Regular	Eficiente
Puntuación	≤ 35	36 - 55	≥ 56

Considerando que el desempeño sea regular o deficiente, se deberán tomar medidas de acción; el gerente quien será el encargo de realizar dichas evaluaciones, deberá: de brindar un apoyo personalizado al candidato evaluado, conversar acerca de los problemas que pueden estar afectando el desempeño y si se puede revertir, y/o establecer si se trata de una baja temporal o permanente.

A continuación, en la figura 6.9 se muestra el formato de evaluación de desempeño para la ferretería.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	GERENTE GENERAL					
EVALUADOR	DIRECTOR GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Alcance de los objetivos						
Gestión de los departamentos						
Atracción de los recursos a la empresa						
Relaciones fuera de la empresa						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura 6.9 Formato de evaluación de desempeño para el puesto de gerente general de la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. (Elaboración propia, 2023)

En el apéndice B, se encuentran los demás formatos de evaluación de desempeño de los puestos de trabajo.

Es importante mencionar, que se llevara un registro de las evaluaciones, por parte del departamento de recursos humanos.

6.4.5 Establecimiento de incentivos para la retención del talento humano en la Ferrería Construhierros Bolívar C.A

Los empleados se motivan y retienen de muchas maneras, es por este motivo que se establece un sistema de incentivos, para que los trabajadores se vean motivados en cumplir sus actividades diarias; todo con la finalidad de lograr darles un bienestar personal a los trabajadores y propiciar un clima laboral agradable; lo que favorece las buenas relaciones públicas, dando prestigio y competitividad a la empresa, pero también ayuda mantener una mínima fuga del talento.

En la siguiente figura 6.10, se presenta en detalle, la propuesta de los incentivos con la metodología a implementar, los cuales serán dirigidos a todos los trabajadores.

INCENTIVOS	OBJETIVO	METODOLOGIA
COMISION DE TRANSPORTE	Ayudar al trabajador tanto en su vida laboral como en la personal. Para que este siempre en la mejor disposición de hacer su trabajo .	Realizar una investigación previa por medio de una entrevista de sus necesidades , las cuales pueden ser: Transporte, Prestamos, Guardería, etc.
REGALOS	Reconocer a tus empleados con regalos también demuestra que te preocupas por ellos. Los regalos son grandes incentivos	para las fiestas de la empresa, como los aniversarios laborales, Navidad, etc. Prueba realizar alguna rifa o concurso en estas fiestas, y premia y reconoce a los empleados que más participan.
FELICITACIONES EN PUBLICO Y PRIVADO	Reconocer el desempeño del empleado para que se sienta valorado por la organización.	Deberá ser empleada cada vez que el empleado realice un trabajo excepcional en su puesto.
BONIFICACIONES	Retribuir financieramente al empleado por su dedicación y esfuerzo al realizar sus actividades.	Esta se deberá aplicar mensualmente si el empleado alcanza o supera los objetivos del puesto.
CONVIVOS	Para propiciar un clima laboral agradable a los trabajadores, haciendo que se conozcan mejor evitando la mayoría de conflictos en la organización.	Realizar actividades grupales como: cena navideña, charlas motivacionales. Se propone para días festivos y cumpleaños,

Figura 6.10 Incentivos propuestos para los trabajadores de la Ferretería Construhierros Bolívar, C.A. (Elaboración propia, 2023)

Mediante los incentivos presentados, se espera que cada trabajador pueda sentirse a gusto y conforme con su ambiente de trabajo, para que de esta manera desempeñe de la forma eficiente sus actividades en la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Mediante las técnicas de diagnóstico ISHIKAWA, matriz FODA se pudo evaluar los procesos de la gestión del talento humano y conocer la deficiencia de dichos procesos; combinados con MEFI y MEFE cuyos puntajes fueron de 2,05 y 2,58 indicaron que la empresa es débil internamente y se inclina hacia las oportunidades con respecto a la gestión actual.

2. La descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación permitió visualizar como estos se llevan a cabo de forma deficiente e identificar las fallas que estos presentan.

3. Se empleó el método de factores ponderados para evaluar los elementos que deben poseer los perfiles de cargo siguiendo el modelo de Chiavenato, lo que arrojó una puntuación de 1,255 siendo la empresa ineficiente en la descripción de los cargos.

4. La propuesta establecida permitirá que la ferretería lleve un control eficiente de la gestión del talento humano, para captar el personal más competente, todo con la finalidad de que la empresa vea un crecimiento financiero y de mejoras en sus procesos, haciéndola competitiva y llamativa.

Recomendaciones

1. Presentar la propuesta a la presidencia para su evaluación y aprobación.
2. Realizar un estudio económico para la rentabilidad de la propuesta.

3. Aplicar las evaluaciones de desempeño de forma periódica.
4. Llevar un control y seguimiento de los procesos de la gestión de recursos humanos, en conjunto de las evaluaciones de desempeño del personal.
5. Realizar las capacitaciones anualmente para la mejora continua.
6. Considerar algunos puestos de trabajo de la propuesta, como trabajos remotos o teletrabajos.
7. Desarrollar el manual de procedimientos acorde para las actividades.

REFERENCIAS

Aduna, A., García, E., Chávez, E. (2013). **MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. 19 de enero de 2022. [<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>]

Amador, J. (2003). **PROCESO ADMINISTRATIVO**. 16 de enero de 2022. [<http://www.elprisma.com/apuntes/administracióndeempresasprocesoadministrativo.com>]

AméricaEconomía (2017). **LOS PAÍSES QUE MEJOR GESTIONAN EL TALENTO A NIVEL GLOBAL**. 14 de enero de 2022. [<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-paises-que-mejor-gestionan-el-talento-nivel-global>]

Arias, Fidias. (2006). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**. 5ta edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas, Venezuela.

Balestrini, Mirian. (2001). **COMO SE ELABORA EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**. 6ta Edición. Editorial Caracas: BL Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Ballivián, R., González, C. (2006). **NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. 18 de enero de 2022 [<http://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>]

Bizneo. (2020). **QUE ES EL DESEMPEÑO LABORAL Y COMO MEDIRLO**. 16 de enero de 2022. [<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>]

Castro, Mario. (2003). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y SU ESQUEMA DE ELABORACIÓN**. 2da edición. Editorial Uyapal. Caracas, Venezuela.

Cerna, Juan (2006), **ASPECTOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO**. 15 de enero de 2022. [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/12791/1/58599_1.pdf]

Chapman, A. (2009). **ANÁLISIS DOFA Y ANÁLISIS PEST**. 22 de enero de 2022. [https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/]

Chiavenato, Idalberto. (1994). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. 2da edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Distrito Federal, México. P 500.

Chiavenato, Idalberto. (2002). **GESTION DEL TALENTO HUMANO; EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**. 27ma edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Bogotá, Colombia. P 475.

Chiavenato. Idalberto. (2007). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**. 8va edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Distrito Federal, México. P 481.

Chiavenato. Idalberto. (2009). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**. 3ra edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Distrito Federal, México. P 572

Chiavenato. Idalberto. (2012). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**. 9na edición. Editorial McGraw Hill Interamericana. Distrito Federal, México. P 511.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, diciembre 30). **GACETA OFICIAL N° 5.453 (Extraordinaria)**, marzo 24, 2000.

Dessler, Gary (2001). **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**. 8va edición. Editorial Pearson Educación. Ciudad de México, México. P 700.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). **LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. CÓMO ATRAER, RETENER Y DESARROLLAR CON ÉXITO EL CAPITAL HUMANO EN TIEMPO DE TRANSFORMACIÓN**. 3ra edición. Editorial McGraw Hill. Madrid, España. P 530.

Eslava, Edgar. (2004). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**. 14 de enero de 2022. [<https://recursoshumanosblog.wordpress.com/2011/02/25/gestion-del-talento-humano-en-las-organizaciones/>]

Hurtado, Jacqueline. (2000). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA**. 3ra edición. Editorial Fundación Sypal. Caracas, Venezuela. Pp 325.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras (2012, abril 30). **GACETA OFICIAL N° 6.076 (Extraordinaria)**, mayo 07, 2012

Lucidchat, (2020). **QUE ES UN ORGANIGRAMA**. 18 de enero 2022. [<https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-organigrama>]

Martínez, Matías. (2005). **DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO Y FLUJOGRAMAS**. 20 de enero de 2022. [<https://www.gestiopolis.com/diagramas-causa-efecto-pareto-y-de-flujo-elementos-clave/>]

Matheus C., Pérez, J., Moreno, J. (2015) **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN VENEZUELA**. 14 de enero de 2022. [<http://thgestionth.blogspot.com/2015/10/gestion-del-talento-humano-en-venezuela.html>]

Pacheco, Josefina, (2019). **DIAGRAMA DE OPERACIONES**. 21 de enero de 2022. [<https://www.webyempresas.com/diagrama-de-operaciones/>]

Parella, S., Martins, F., (2010). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**. 3ra Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas, Venezuela.

Ponce Talancón (2007). **LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES**. 22 de enero de 2022. [<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>]

Reis, Alexandre. (2007). **ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN: OPERACIONES INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS**. 2da edición. Editorial UnicenP. Curitiba, Brasil.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2000). **EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**. 4ta edición. Editorial Limusa S.A. Distrito Federal, México.

Wayne, M., Robert, N. (2005). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. 9na edición. Editorial Prentice-Hall Internacional. Ciudad de Mexico, Mexico. P 527.

Westreicher, Guillermo. (2020). **EMPLEADO**. 18 de enero de 2020. [<https://economipedia.com/definiciones/empleado.html>]

APÉNDICES

APÉNDICE A
DESCRIPCIÓN DE LOS PERFILES DE LOS PUESTOS DE
TRABAJO

A.1 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente

En la siguiente figura A.1, se presenta la descripción del perfil del puesto del gerente.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	GERENTE GENERAL		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	ADMINISTRATIVO		
SUPERVISOR INMEDIATO	DIRECTOR GENERAL		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	TODOS LOS DEPARTAMENTOS		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Planear, dirigir y supervisar todas las áreas de la empresa asegurando el cumplimiento de los deberes, generar ganancias y crecimiento a la empresa		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación, organización y supervisión. • Administración de los recursos. • Conducción estratégica. • Toma de decisiones. • Motivar, supervisar y mediar entre el equipo de trabajo. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario 		
TITULO UNIVERSITARIO	Adm. De Empresas o Ing. Industrial	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Supervisión diaria de las actividades realizadas en la empresa en cada una de las áreas de trabajo.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Planear, dirigir, deducir, controlar, analizar, toma de decisiones, organizar, calcular, coordinar		
APTITUDES	Trabajo en equipo, Liderazgo, Responsabilidad, Conocimientos, Resolución de problemas, Innovación.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo físico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL	X		
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	En oficina y en toda la instalación a la hora de supervisar.		
RIESGOS	No existes riesgos de enfermedad laboral o accidentes de trabajo.		

Figura A.1 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente.
(Elaboración propia, 2023)

A.2 Descripción del perfil del puesto de trabajo de administrador

En la siguiente figura A.2, se presenta la descripción del perfil del puesto de administrador.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	ADMINISTRADOR		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	ADMINISTRATIVO		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE GENERAL		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	CONTADOR		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Ser un soporte para el gerente, administrar los pagos de nomina de los trabajadores y llevar el control del inventario.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control del inventario. • Pago de nominas. • Gestión de proveedores • Cierre de caja chica. • Gestión de precios del producto. • Verificación de cuentas en banco. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario 		
TITULO UNIVERSITARIO	Adm. De Empresas o Contaduría.	EXPERIENCIA	1 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Supervisión diaria de las cuentas bancarias, balances, estados de ganancias, gestión con proveedores.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Calcular, amplia manejo de word, excel, analizar, deducir, coordinar, amplio desenvolvimiento con el publico.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo fisico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL	X		
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	En oficina.		
RIESGOS	No existes riesgos de enfermedad laboral o accidentes de trabajo.		

Figura A.2 Descripción del perfil del puesto de trabajo de administrador.
(Elaboración propia, 2023)

A.3 Descripción del perfil del puesto de trabajo de contador

En la siguiente figura A.3, se presenta la descripción del perfil del puesto de contador.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	CONTADOR		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	ADMINISTRATIVO		
SUPERVISOR INMEDIATO	ADMINISTRADOR		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	NINGUNO		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Realizar actividades administrativas de archivo, control y elaboración de correspondencia, digitar y registrar transacciones contables de las operaciones de la empresa.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración y pago de impuestos. • Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. • Totalizar cuentas de ingresos y egresos. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario 		
TITULO UNIVERSITARIO	Licenciatura en Contaduría Pública.	EXPERIENCIA	1 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Supervisión mensual de la declaración y pago de impuestos, verificar los ingresos y egresos mensuales, cierre de mes.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Calcular, amplia manejo de word, excel, analizar, deducir, coordinar, amplio desenvolvimiento con el publico.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo físico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL		X	
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		X	
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	En oficina y fuera de la empresa cuando se requiera.		
RIESGOS	No existes riesgos de enfermedad laboral o accidentes de trabajo.		

Figura A.3 Descripción del perfil del puesto de trabajo de contador.
(Elaboración propia, 2023)

A.4 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de recursos humanos

En la siguiente figura A.4, se presenta la descripción del perfil del puesto de gerente de recursos humanos.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	GERENTE DE RR.HH		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	RRHH		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	TODOS LOS DEPARTAMENTOS		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de recursos humanos orientados a apoyar a la organización.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Anuncio de vacantes. • Reclutamiento de personal • Selección de personal. • Evaluación de desempeño. • Despidos. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario 		
TITULO UNIVERSITARIO	Formación de recursos humanos o adm. De personal.	EXPERIENCIA	1 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Evaluación y supervisión de todos los departamentos.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Analizar, deducir, coordinar, planear, controlar, amplio desenvolvimiento con el publico.		
FISICOS	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo fisico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
SUPERVISION DE PERSONAL	SI	NO	
	X		
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS		X	
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	En oficina y en toda la instalacion.		
RIESGOS	No existes riesgos de enfermedad laboral o accidentes de trabajo.		

Figura A.4 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de recursos humanos. (Elaboración propia, 2023)

A.5 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de marketing

En la siguiente figura A.4, se presenta la descripción del perfil del puesto de gerente de marketing.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	GERENTE DE MARKETING		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	MARKETING		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	NINGUNO		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado a través del desarrollo de planes y estrategias de mercado.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de logos, flayers y presentación de productos. • Publicidad y promociones en redes sociales, radio, prensa etc. • Investigación de mercado y competencias. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario 		
TITULO UNIVERSITARIO	Licenciado en mercadotecnia.	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Promoción diaria de los materiales, herramientas y equipos.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Amplio conocimiento en publicidad, ventas, informática.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo físico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL		X	
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Dentro o fuera de las instalaciones.		
RIESGOS	El cargo no posee ningún riesgo.		

Figura A.5 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de marketing. (Elaboración propia, 2023)

A.6 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de ventas

En la siguiente figura A.6, se presenta la descripción del perfil del puesto de gerente de ventas.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	GERENTE DE VENTAS		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	VENTAS		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	VENDEDOR Y CAJA		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Gestionar la compra y venta de equipos y materiales de ferretería a costos accesibles para los clientes y la empresa.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mercancías. • Gestión de pedidos. • Demostración y prueba 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato • Universitario. 		
TITULO UNIVERSITARIO	Lic. En mercadotecnia	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Gestionar pedidos, promover las ventas			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Conocimiento en Ventas y detección de equipos necesarios.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo físico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
SUPERVISION DE PERSONAL	SI	NO	
		X	
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Oficina.		
RIESGOS	El cargo no posee ningún riesgo.		

Figura A.6 Descripción del perfil del puesto de trabajo del gerente de ventas. (Elaboración propia, 2023)

A.7 Descripción del perfil del puesto de trabajo de vendedor

En la siguiente figura A.7, se presenta la descripción del perfil del puesto de vendedor.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	VENDEDOR		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	VENTAS		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	NINGUNO		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Asesorar al cliente utilizando todos sus conocimientos y técnicas a su alcance para que el cliente adquiera el producto.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Demostración y prueba 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato 		
TITULO UNIVERSITARIO	No requerido	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Atención al cliente con amabilidad, cordialidad.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Ventas.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
No requiere de esfuerzo físico..			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL		X	
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Área de ventas.		
RIESGOS	El cargo no posee ningún riesgo.		

Figura A.7 Descripción del perfil del puesto de trabajo de vendedor.
(Elaboración propia, 2023)

A.8 Descripción del perfil del puesto de trabajo de cajero

En la siguiente figura A.8, se presenta la descripción del perfil del puesto de cajero.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	CAJERO		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	VENTAS		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	NINGUNO		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Custodia y recepción de efectivo, cheques o giros y demás documentos de valor a fin de lograr la recaudación de ingresos a la organización.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir recibos, reembolsos, cambios y tickets. • Gestión de cobros a clientes. • Asegurarse que el producto que se entregue sea el facturado. • Facturación. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato 		
TITULO UNIVERSITARIO	No requerido	EXPERIENCIA	1 año como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Atención al cliente con amabilidad, cordialidad.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Ventas, manejo de efectivo y puntos electrónicos.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
V) REQUISITOS FISICOS			
No requiere esfuerzo físico.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL		<i>X</i>	
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	<i>X</i>		
INFORMACION CONFIDENCIAL	<i>X</i>		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Caja, área de ventas.		
RIESGOS	El cargo no posee ningún riesgo.		

Figura A.8 Descripción del perfil del puesto de trabajo de cajero.
(Elaboración propia, 2023)

A.9 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de almacén

En la siguiente figura A.9, se presenta la descripción del perfil del puesto de gerente de almacén.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	GERENTE DE ALMACEN		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	ALAMACEN		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	OBREROS		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Vigilar y supervisar que todos los productos se encuentren en las cantidades exactas y condiciones optimas para su venta. Delegando funciones a los que estén bajo su mando.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercancía. • Delegar tareas y funciones a los obreros. • Supervisar que todos los productos se encuentren en su ubicación correspondiente. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato 		
TITULO UNIVERSITARIO	No requerido	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Supervisión y coordinación de las actividades en el almacén.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Calcular, controlar, dirigir.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
Requiere buena condición física.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL	X		
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Almacén.		
RIESGOS	Si posee riesgos de enfermedad laboral o accidente de trabajo.		

Figura A.7 Descripción del perfil del puesto de trabajo de gerente de almacén. (Elaboración propia, 2023)

A.10 Descripción del perfil del puesto de trabajo de jefe de almacén

En la siguiente figura A.10, se presenta la descripción del perfil del puesto de jefe de almacén.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	JEFE DE ALMACEN		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	ALAMACEN		
SUPERVISOR INMEDIATO	GERENTE		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	OBREROS		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Vigilar y supervisar que todos los productos se encuentren en las cantidades exactas y condiciones optimas para su venta. Delegando funciones a los que estén bajo su mando.		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercancía. • Verificar que todos los productos lleguen en la cantidad solicitada y en optimas condiciones • Delegar tareas y funciones a los obreros. • Supervisar que todos los productos se encuentren en su ubicación correspondiente. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato 		
TITULO UNIVERSITARIO	No requerido	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Supervisión y coordinación de las actividades en el almacén.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	Calcular, controlar, dirigir.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
V) REQUISITOS FISICOS			
Requiere buena condición física.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL	X		
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	X		
INFORMACION CONFIDENCIAL	X		
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Almacén.		
RIESGOS	Si posee riesgos de enfermedad laboral o accidente de trabajo.		

Figura A.10 Descripción del perfil del puesto de trabajo de jefe de almacén. (Elaboración propia, 2023)

A.11 Descripción del perfil del puesto de trabajo de obrero

En la siguiente figura A.11, se presenta la descripción del perfil del puesto de obrero.

I) IDENTIFICACION			
EMPRESA	CONSTRUHIERROS BOLIVAR C.A		
PUESTO	OBRERO		
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	ALAMACEN		
SUPERVISOR INMEDIATO	JEFE DE ALMACEN		
PERSONAL AL QUE SUPERVISA	NINGUNO		
DISPONIBILIDAD DE VIAJE	NO RELEVANTE		
II) DESCRIPCION			
OBJETIVOS DEL CARGO	Mantener el área del almacén ordenada, limpia y segura, con la finalidad de facilitar la ubicación de la mercancía y evitar accidentes laborales .		
FUNCIONES DEL CARGO	<ul style="list-style-type: none"> • Descargar la mercancía. • Asegurarse que los productos estén completos y en buen estado. • Notificar cualquier irregularidad al jefe del almacén. • Despachar la mercancía una vez halla sido pagada facturada. 		
III) REQUISITOS LABORALES			
NIVEL ACADEMICO	<ul style="list-style-type: none"> • Educación primaria • Bachillerato 		
TITULO UNIVERSITARIO	No requerido	EXPERIENCIA	2 años como mínimo
IV) PRINCIPALES ACTIVIDADES PERIODICAS			
Orden y limpieza del almacén, recibir y despachar la mercancía.			
V) REQUISITOS INTELECTUALES			
INTELECTUALES	No relevante.		
APTITUDES	Trabajo en equipo, responsabilidad, trabajo bajo presión, resolución de problemas, ideas innovadoras.		
VI) REQUISITOS FISICOS			
Requiere buena condición física.			
VII) RESPONSABILIDADES IMPLICITAS			
	SI	NO	
SUPERVISION DE PERSONAL		<i>X</i>	
MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	<i>X</i>		
INFORMACION CONFIDENCIAL		<i>X</i>	
VIII) CONDICIONES DE TRABAJO			
AMBIENTE DE TRABAJO	Almacén.		
RIESGOS	Si posee riesgos de enfermedad laboral o accidente de trabajo.		

Figura A.11 Descripción del perfil del puesto de trabajo de obrero.
(Elaboración propia, 2023)

APÉNDICE B
FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS
PUESTOS DE TRABAJO

B.1 Formato de evaluación de desempeño del puesto de administrador

En la siguiente figura B.1, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de administrador.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	ADMINISTRADOR					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Pago de nómina al día						
Pago de proveedores al día						
Control de inventario						
Destreza con Excel						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.1 Formato de evaluación de desempeño del puesto de administrador.
(Elaboración propia, 2023)

B.2 Formato de evaluación de desempeño del puesto de contador

En la siguiente figura B.2, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de contador.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	CONTADOR					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Presentación de informes y finanzas						
Cumplimiento de informes mensuales de estados financieros						
Correcto manejo de documentación						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.2 Formato de evaluación de desempeño del puesto de contador.
(Elaboración propia, 2023)

B.3 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de recursos humanos

En la siguiente figura B.3, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de recursos humanos.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	GERENTE DE RR.HH					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Velar por la seguridad de los empleados						
Manejo de documentación						
Gestión de talento humano						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.3 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de recursos humanos. (Elaboración propia, 2023)

B.4 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de marketing

En la siguiente figura B.4, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de marketing.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	GERENTE DE MARKETING					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Manejo de redes sociales						
Conocimiento sobre el mercado						
Reconocimiento de la empresa						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.4 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de marketing. (Elaboración propia, 2023)

B.5 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de ventas

En la siguiente figura B.5, se muestra el formato de evaluación de desempeño de puesto del gerente de ventas.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	GERENTE DE VENTAS					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Gestión de pedidos						
Demostración y prueba de equipos						
Conocimiento de trabajo						
Análisis de ventas						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.5 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de ventas.
(Elaboración propia, 2023)

B.6 Formato de evaluación de desempeño del puesto de vendedor

En la siguiente figura B.6, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de vendedor.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	VENDEDOR					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Atención al cliente						
Rapidez						
Carisma						
Aclaración de dudas						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.6 Formato de evaluación de desempeño del puesto de vendedor.
(Elaboración propia, 2023)

B.7 Formato de evaluación de desempeño del puesto de cajero

En la siguiente figura B.7, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de cajero.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	CAJERO					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Control y manejo del dinero						
Rapidez						
Atención al cliente						
Manejo del programa de facturación						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.7 Formato de evaluación de desempeño del puesto de cajero.
(Elaboración propia, 2023)

B.8 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de almacén

En la siguiente figura B.8, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de almacén.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	<i>GERENTE DE ALMACEN</i>					
EVALUADOR	<i>GERENTE GENERAL</i>					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	<i>SEMESTRAL</i>					
INSTRUCCIONES: <i>Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.</i>						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Delegar funciones						
Control de inventario						
Supervisión del personal						
Inspección de mercancías						
Conocimiento de trabajo						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.8 Formato de evaluación de desempeño del puesto de gerente de almacén. (Elaboración propia, 2023)

B.9 Formato de evaluación de desempeño del puesto de jefe de almacén

En la siguiente figura B.9, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de jefe de almacén.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	JEFE DE ALMACEN					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Recepción de mercancía						
Inspección de productos						
Control de salida de mercancía						
Conocimiento de trabajo						
Uso de equipo de seguridad						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.9 Formato de evaluación de desempeño del puesto de jefe de almacén.
(Elaboración propia, 2023)

B.10 Formato de evaluación de desempeño del puesto de obrero

En la siguiente figura B.10, se muestra el formato de evaluación de desempeño del puesto de obrero.

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE DEL EVALUADO						
PUESTO	OBRERO					
EVALUADOR	GERENTE GENERAL					
PERIODICIDAD DE EVALUACION	SEMESTRAL					
INSTRUCCIONES: Marque con una X la casilla que considere adecuada para cada factor evaluado.						
FACTORES	MALO	TOLERABLE	REGULAR	BUENO	OPTIMO	PUNTOS
Capacidad para adaptarse						
Responsabilidad den el trabajo						
Habilidad para aprender						
Respeto hacia sus compañeros						
Cumplimiento de las normas						
Innovación						
Comunicación						
Trabajo en equipo						
Descarga de mercancía						
Proactividad						
Conocimiento de trabajo						
Uso de equipo de seguridad						
PUNTUACION TOTAL						
OBSERVACION:						

Figura B.10 Formato de evaluación de desempeño del puesto de obrero.
(Elaboración propia, 2023)

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	PROPUESTA DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA FERRETERÍA CONSTRUHIERROS BOLÍVAR C.A. UBICADA EN LA PARROQUÍA VISTA HERMOSA. CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR, VENEZUELA
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Domínguez Medina, Juan Antonio	CVLAC	V-25.388.407
	e-mail	Jantonio96dm@gmail.com

Palabras o frases claves:

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
RECLUTAMIENTO
SELECCIÓN
CONTRATACIÓN
CAPACITACIÓN
INCENTIVOS
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA
DIAGRAMA DE ISHIKAWA
MATRIZ FODA
MEFE & MEFI
DIAGRAMA DE FLUJO DE OPERACIONES
MÉTODO DE FACTORES PONDERADOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Departamento de Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial

Resumen (abstract):

El presente trabajo de grado tiene como objetivo proponer la gestión de talento humano en la Ferretería Construhierros Bolívar C.A. Ubicada En La Parroquia Vista Hermosa. Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Venezuela. Se basa en una investigación tipo descriptiva y proyectiva, el diseño de la investigación es de campo y documental. Tiene una población de cuatro (4) personas siendo una población finita, por lo cual, la muestra es igual a la población. Se empezó con el diagnóstico de la situación actual de la gestión por medio del ISHIKAWA, matriz FODA que permitieron identificar cualitativamente la deficiencia que existe con respecto a la gestión del talento humano, en conjunto a MEFI y MEFE, con una puntuación de 2,05 y 2,58, que arrojó que la empresa es internamente débil y tiende a inclinarse a las oportunidades. Se evaluó la estructura de perfiles de cargo bajo el modelo de Chiavenato y el método de factores ponderados; lo cual arrojó una puntuación de 1,255; indicando que son ineficiente en la descripción de cargos. Se propone unos lineamientos de gestión de talento humano idóneo para esta ferretería en conjunto con un plan de incentivos para la retención del personal. Todo con la finalidad de mejorar sus procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación de desempeño del personal, para no solamente emplear al más calificado y valioso sino para que influyan positivamente en el rendimiento financiero de la ferretería y colocarla en la más competitiva posición y dispuesta a enfrentar nuevos retos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Gámez Martín	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-18.261.488
	e-mail	martingamezaro@gmail.com
	e-mail	
Páez, Lizzeth	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-11.176.046
	e-mail	Lizpaez390@hotmail.com
	e-mail	
Herrera, Eneida	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	V-10.553.178
	e-mail	enersh@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2023	06	06
------	----	----

Lenguaje: spa

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
TESIS DE GRADO JUAN DOMINGUEZ.docx

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K
L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0
1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el Ingeniero Industrial

Nivel Asociado con el Pregrado

Área de Departamento de Ingeniería Industrial

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,


JUAN A. BOLANOS CURVELO
Secretario



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR: *Ragely*
FECHA: 5/8/09 HORA: 5:30

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

DERECHOS

De acuerdo al artículo 41 del reglamento de trabajos de grado (Vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009). "Los Trabajos de grado son exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y solo podrán ser utilizadas a otros fines con el consentimiento del consejo de núcleo respectivo, quien lo participara al Consejo Universitario" "



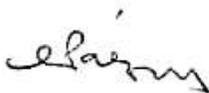
AUTOR

Domínguez M. Juan A.
C.I:



TUTOR

Gámez Martín
C.I



JURADO

Páez Lizzeth

C.I 11.176.046



JURADO

Herrera Eneida

C.I 10.553.178