

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



**PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN LA EMPRESA RENOVADORA GUAICAIPURO  
C.A. UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR.**

**TRABAJO FINAL DE GRADO  
PRESENTADO POR LA  
BACHILLER GONZÁLEZ, V.;  
JHOXCELYS, D. PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**CIUDAD BOLÍVAR, MARZO 2023**



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

**ACTA DE APROBACIÓN**

Esta Tesis de Grado, titulada “**PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA RENOVADORA GUAICAIPURO C.A. UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR.**”, presentada por el bachiller: **GONZÁLEZ, V.; JHOXCELYS, D.** de cédula de identidad No. **26.512.043** 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:

Apellidos y Nombres

Firma

Prof. Martín Gámez  
Asesor

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(Jurado)

\_\_\_\_\_

Prof. Dafnis Echeverría  
Jefe de Depto. De Ing. Industrial

Prof. Francisco R. Monteverde S.  
Director de la Esc. de Ciencias de la Tierra

Ciudad Bolívar, \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ de 2023

## **DEDICATORIA**

A mis padres Noris y Johnny por darme todo lo necesario para lograr esta meta.

A mi compañero y mejor amigo Daniel.

*González, Jhoxcelys*

## **AGRADECIMIENTOS**

Primeramente, a Dios por guiarme siempre.

A mis padres por todo su apoyo durante los años que me tomó llegar hasta aquí.

A Daniel por siempre estar ahí.

A mi tutor Martin Gámez por su tiempo y por compartir su conocimiento conmigo.

A Renoguaica por abrirme sus puertas, al sr. César, la Sra. Parisaida y la Sra. Ana por su tiempo y atención.

A los compañeros que hicieron más agradable el camino.

*González, Jhoxcelys*

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general “Proponer mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar” la cual se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva y proyectiva con un diseño documental y de campo. La población y la muestra de la investigación están conformadas por 19 trabajadores de la empresa. Primeramente se realizó el diagnóstico de la situación actual, el cual mediante el diagrama de Ishikawa dio como efecto la cabeza de pez, deficiencias en la gestión de recursos humanos en la empresa, seguido se identificaron los factores internos y externos que afectan la gestión a través de FODA y se evaluaron mediante MEFI Y MEFE con un puntaje de 1,99 y 2,60, respectivamente, arrojando que el entorno interno es desfavorable para la gestión de recursos humanos mientras que el externo requiere mayor atención para minimizar las amenazas. Seguidamente por medio del diagrama de flujo de procesos se describieron los procesos de integración de personal, supervisión, resolución de conflictos, aplicación de medidas disciplinarias y retención de personal, para identificar las fallas actuales. Posteriormente se evaluó la gestión de recursos humanos a través de AMEF, se evaluaron aspectos de la misma (10) de los cuales el diagrama de Pareto expuso que 7 de 10 afectan en un 76,88% a la gestión. (Contrato, estructura, selección, reclutamiento, disciplina, retención, evaluación). Por último, se establecieron una serie de estrategias que permitirán mejorar todas las deficiencias de los 7 principales aspectos. La finalidad del proyecto se basa en la mejora continua enfocada a la gestión de recursos humanos.

## CONTENIDO

|  | Página |
|--|--------|
| <b>ACTA DE APROBACIÓN</b> .....                                      | ii     |
| <b>DEDICATORIA</b> .....   | iii    |
| <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....   | iv     |
| <b>RESUMEN</b> .....   | v      |
| <b>CONTENIDO</b> .....   | vi     |
| <b>LISTA DE FIGURAS</b> .....  | x      |
| <b>LISTA DE TABLAS</b> .....   | xiii   |
| <b>LISTA DE APENDICES</b> .....                                      | xiv    |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....  | 1      |
| <br>   |        |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....  | 3      |
| <b>SITUACIÓN A INVESTIGAR</b> .....                                  | 3      |
| 1.1 Situación objeto de estudio .....                                | 3      |
| 1.2 Objetivos de la investigación .....                              | 8      |
| 2.2.1 Objetivo general .....   | 8      |
| 2.2.2 Objetivos específicos .....                                    | 8      |
| 1.3 Justificación de la investigación .....                          | 8      |
| 1.4 Alcance de la investigación .....                                | 9      |
| 1.5 Limitaciones de la investigación .....                           | 9      |
| <br>   |        |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....   | 10     |
| <b>GENERALIDADES</b> .....   | 10     |
| 2.1 Orígenes de la empresa Renovadora Guaicaipuro .....              | 10     |
| 2.2 Ubicación geográfica .....                                       | 11     |
| 2.3 Organigrama .....  | 12     |
| 2.4 Descripción de puestos .....                                     | 14     |
| 2.5 Servicios que presta la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. .... | 17     |
| 2.6 Misión .....   | 18     |
| 2.7 Visión .....   | 18     |
| 2.8 Lema de Renovadora Guaicaipuro C.A. ....                         | 19     |
| 2.9 Objetivo general de la organización .....                        | 19     |
| 2.10 Políticas de la organización .....                              | 19     |
| 2.11 Principios .....  | 20     |
| 2.11.1 Mejoramiento constante .....                                  | 20     |
| <br>   |        |
| <b>CAPÍTULO III</b> .....  | 21     |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....   | 21     |
| 3.1 Antecedentes de la investigación .....                           | 21     |
| 3.2 Bases teóricas .....   | 22     |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2.1 Administración de personal .....   | 22        |
| 3.2.2 Gestión de personal.....   | 24        |
| 3.2.3 Estructura organizacional .....  | 26        |
| 3.2.4 Perfil del puesto de trabajo .....   | 28        |
| 3.2.5 Reclutamiento.....   | 29        |
| 3.2.6 Selección de personal .....  | 33        |
| 3.2.7 Evaluación de desempeño.....   | 34        |
| 3.2.8. Método de evaluación de 180.....  | 35        |
| 3.2.9 Método de evaluación de 360° .....   | 36        |
| 3.2.10 Capacitación .....  | 36        |
| 3.2.11 Incentivos.....   | 37        |
| 3.2.12 Acciones disciplinarias .....   | 39        |
| 3.2.13 Supervisión .....   | 40        |
| 3.2.14 Política general de personal .....  | 41        |
| 3.2.15 Diagrama de procesos.....   | 42        |
| 3.2.16 Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) .....  | 42        |
| 3.2.17 Matrices EFI – EFE .....  | 43        |
| 3.2.18 Análisis modal de fallos y sus efectos (AMFE O AMEF) .....  | 47        |
| 3.2.19 Diagrama de Pareto.....   | 49        |
| 3.2.20 Análisis de sostenibilidad .....  | 51        |
| 3.2.21 Método por factores ponderados.....   | 52        |
| 3.2.22 Diagrama de Ishikawa .....  | 53        |
| 3.3 Bases legales.....   | 54        |
| 3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).....  | 54        |
| 3.3.2 Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012).....   | 54        |
| 3.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005) ..... | 56        |
| 3.4 Definición de términos básicos .....   | 56        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>   | <b>59</b> |
| <b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>  | <b>59</b> |
| 4.1 Tipo de investigación .....  | 59        |
| 4.2 Diseño de la investigación.....  | 59        |
| 4.3 Flujograma de la investigación.....  | 60        |
| 4.4 Población y muestra de la investigación .....  | 62        |
| 4.4.1 Población .....  | 62        |
| 4.4.2 Muestra .....  | 63        |
| 4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....  | 63        |
| 4.5.1 Técnicas de recolección de datos.....  | 63        |
| 4.5.2 Técnicas de ingeniería industrial a aplicar.....   | 64        |
| 4.5.3 Instrumentos de recolección de datos .....   | 65        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPÍTULO V</b> .....  | 67  |
| <b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....   | 67  |
| 5.1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. ....  | 67  |
| 5.1.1 Diagrama Ishikawa de la gestión de recursos humanos .....  | 67  |
| 5.1.2 Matriz FODA de la gestión de recursos humanos .....  | 71  |
| 5.1.3 Matrices MEFE y MEFI de la gestión de recursos humanos .....   | 73  |
| 5.2 Descripción de los procesos actuales para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. ....                                      | 77  |
| 5.2.1 Proceso de integración de personal.....  | 77  |
| 5.2.2 Supervisión .....  | 80  |
| 5.2.3 Resolución de conflictos.....  | 82  |
| 5.2.4 Medidas disciplinarias .....   | 84  |
| 5.2.5 Proceso de retención de personal.....  | 86  |
| 5.3 Evaluación de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.....   | 87  |
| 5.3.1 AMEF (Análisis de Modos y Efectos de Falla).....   | 87  |
| 5.3.2 Diagrama de Pareto.....  | 98  |
| <br>   |     |
| <b>CAPÍTULO VI</b> .....   | 100 |
| <b>LA PROPUESTA</b> .....  | 100 |
| 6.1 Justificación de la propuesta.....   | 100 |
| 6.2 Alcance de la propuesta.....   | 100 |
| 6.3 Objetivos de la propuesta .....  | 101 |
| 6.3.1 Objetivo general.....  | 101 |
| 6.3.2 Objetivos específicos .....  | 101 |
| 6.4 Desarrollo de los objetivos .....  | 102 |
| 6.4.1 Definición de la estructura organizacional de Renovadora Guaicaipuro C.A. ....   | 102 |
| 6.4.2 Indicación del formato para la descripción de puestos en Renovadora Guaicaipuro C.A.....   | 109 |
| 6.4.3 Descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, supervisión y acciones disciplinarias en Renovadora Guaicaipuro C.A..... | 110 |
| 6.4.4 Especificación del método de evaluación de desempeño en Renovadora Guaicaipuro C.A. ....   | 151 |
| 6.4.5 Realización del plan de capacitación de Renovadora Guaicaipuro C.A.  | 168 |
| 6.4.6 Formulación del plan de incentivos de Renovadora Guaicaipuro C.A. .  | 175 |
| 6.4.7 Establecimiento de las políticas generales para el personal de Renovadora Guaicaipuro C.A. ....  | 178 |
| 6.4.8 Determinación del plan de acción de la propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. ....                        | 181 |

6.4.9 Desarrollo de un análisis de sostenibilidad de las estrategias propuestas para la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. 189

|   |     |
|---|-----|
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> ..... | 191 |
| Conclusiones .....                          | 191 |
| Recomendaciones .....                       | 191 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                    | 193 |
| <b>APÉNDICES</b> .....                      | 198 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | Página |
|--|--------|
| 2.1 Cartel ilustrativo con la historia de Renovadora Guaicaipuro C. A. (Renovadora Guaicaipuro C.A., 2020).....              | 11     |
| 2.2 Imagen satelital, ubicación geográfica de la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. (Google Maps, 2023).....                | 12     |
| 2.3 Organigrama de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Renovadora Guaicaipuro, 2018). .....   | 13     |
| 4.1 Flujograma de la investigación (Elaboración propia, 2023). .....   | 61     |
| 5.1 Diagrama de Ishikawa de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022). .....  | 68     |
| 5.2 Gráfica EFI – EFE. (Elaboración propia, 2023). .....   | 76     |
| 5.3 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de integración de personal. (Elaboración propia, 2022). .....        | 79     |
| 5.4 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de supervisión. (Elaboración propia, 2022). .....                    | 81     |
| 5.5 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de resolución de conflictos. (Elaboración propia, 2022).....         | 83     |
| 5.6 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de aplicar medidas disciplinarias. (Elaboración propia, 2022). ..... | 85     |
| 5.7 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de retención de personal. (Elaboración propia, 2022). .....          | 86     |
| 5.8 Diagrama de Pareto de la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2023). .....    | 99     |
| 6.1 Organigrama propuesto para Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2023). .....                                 | 108    |
| 6.2 Formato de descripción de puesto para presidente. (Elaboración propia, 2023). .....                                      | 109    |
| 6.3 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de reclutamiento (Elaboración propia, 2022). .....                | 116    |
| 6.4 Folleto de reclutamiento interno. (Elaboración propia, 2022). .....  | 117    |
| 6.5 Folleto de reclutamiento externo. (Elaboración propia, 2022). .....  | 118    |
| 6.6 Publicación para Instagram de reclutamiento externo (Elaboración propia, 2022). .....                                    | 119    |
| 6.7 Descripción de imagen de publicación de Instagram. (Elaboración propia, 2022). .....                                     | 120    |
| 6.8 Publicación de la vacante en prensa. (Elaboración propia, 2022). .....   | 120    |
| 6.9 Espacio publicitario en radio. (Elaboración propia, 2022). .....   | 121    |
| 6.10 Folleto de reclutamiento para escuelas técnicas. Parte externa. (Elaboración propia, 2022). .....                       | 122    |

|   |     |
|---|-----|
| 6.11 Folleto de reclutamiento para escuelas técnicas. Parte interna. (Elaboración propia, 2022).                                  | 123 |
| 6.12 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de selección de personal interno. (Elaboración propia, 2022).         | 126 |
| 6.13 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de selección de personal externo. (Elaboración propia, 2022).         | 127 |
| 6.14 Formato de preguntas de entrevista de selección. (Elaboración propia, 2022).   | 129 |
| 6.15 Formato de evaluación de entrevista de selección. (Elaboración propia, 2022).  | 131 |
| 6.16 Test de personalidad: 16 factores en Psicología Online. Factores 1-9. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).       | 133 |
| 6.17 Test de personalidad: 16 factores en Psicología Online. Factores 10-16. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).     | 134 |
| 6.18 Test de personalidad. Escala de puntuaciones. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).                               | 135 |
| 6.19 Test de personalidad. Cálculo de resultados. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).                                | 136 |
| 6.20 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de contratación (Elaboración propia, 2022).                           | 138 |
| 6.21 Contrato de trabajo propuesto. (Elaboración propia, 2022).   | 139 |
| 6.22 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de inducción (Elaboración propia, 2022).                              | 142 |
| 6.23 Folleto de inducción de personal. Parte externa. (Elaboración propia, 2022).   | 143 |
| 6.24 Folleto de inducción de personal. Parte interna. (Elaboración propia, 2022).   | 144 |
| 6.25 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de supervisión. (Elaboración propia, 2023).                           | 146 |
| 6.26 Formato de supervisión. (Elaboración propia, 2023).  | 148 |
| 6.27 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de aplicación de acciones disciplinarias. (Elaboración propia, 2023). | 150 |
| 6.28 Acta de acción disciplinaria. (Elaboración propia, 2022).  | 151 |
| 6.29 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de evaluación de desempeño. (Elaboración propia, 2022).               | 156 |
| 6.30 Formato de evaluación de desempeño. Método 180 grados. (Elaboración propia, 2022).   | 158 |
| 6.31 Formato de evaluación de desempeño. Método 360 grados. (Elaboración propia, 2022).   | 160 |
| 6.32 Sumatoria de la valoración de los factores por persona. (Elaboración propia, 2022).  | 162 |
| 6.33 Promedio de cada factor. (Elaboración propia, 2022).   | 164 |
| 6.34 Sumatoria de los promedios de cada factor (base de toma de decisiones). (Elaboración propia, 2022).                          | 166 |
| 6.35 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de capacitación. (Elaboración propia, 2022).                          | 170 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.36 Certificado de reconocimiento. (Elaboración propia, 2022).....                  | 175 |
| 6.37 Registro de ventas semanal. (Elaboración propia, 2022).....                     | 176 |
| 6.38 Registro de ventas mensual – semestral. (Elaboración propia, 2022).....         | 176 |
| 6.39 Control del logro de objetivos de ventas. (Elaboración propia, 2022).....       | 177 |
| 6.40 Políticas generales de convivencia. (Elaboración propia, 2023).....             | 179 |
| 6.41 Políticas generales de seguridad. (Elaboración propia, 2023). ....              | 180 |
| 6.42 Políticas generales de calidad. (Elaboración propia, 2023). ....                | 180 |
| 6.43 Políticas generales de resolución de conflictos. (Elaboración propia, 2023).... | 181 |

## LISTA DE TABLAS

|   | Página |
|---|--------|
| 2.1 Descripción de puestos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Amundaray, K.; 2022). .....  | 14     |
| 4.1 Población de la investigación. (Elaboración Propia, 2022). .....  | 62     |
| 5.1 Matriz FODA de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A (Elaboración propia, 2022). .....                   | 71     |
| 5.2 Matriz EFE de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022). .....                   | 74     |
| 5.3 Matriz EFI de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022). .....                   | 75     |
| 5.4 Valores de EFI y EFE. (Elaboración propia, 2022). .....   | 76     |
| 5.5 AMEF de la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022) .....                          | 88     |
| 5.6 Datos del diagrama de Pareto de la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2023). ..... | 98     |
| 6.1 Calificaciones y ponderaciones. (Elaboración propia, 2023) .....  | 103    |
| 6.2 Método de factores ponderados para el tipo de dirección. (Elaboración propia, 2023). .....                                      | 104    |
| 6.3 Calificaciones y ponderaciones. (Elaboración propia, 2023) .....  | 105    |
| 6.4 Método de factores ponderados para el tipo de estructura organizativa. (Elaboración propia, 2023). .....                        | 106    |
| 6.5 Aplicación de las técnicas de reclutamiento. (Elaboración propia, 2022) .....   | 113    |
| 6.6 Cronograma de supervisión. (Elaboración propia, 2023). .....  | 147    |
| 6.7 Aplicación de acciones disciplinarias. (Elaboración propia, 2022). .....  | 149    |
| 6.8 Escala de puntuación de evaluación de desempeño. (Elaboración propia, 2022). .....  | 154    |
| 6.9 Acciones a tomar en base a la puntuación del desempeño. (Elaboración propia, 2022). .....                                       | 167    |
| 6.10 Programa de capacitación. (Elaboración propia, 2022). .....  | 171    |
| 6.11 Cronograma de capacitación. (Elaboración propia, 2022). .....  | 174    |
| 6.12 Aplicación de incentivos económicos. (Elaboración propia, 2022). .....   | 178    |
| 6.13 Plan de acción. (Elaboración propia, 2023). .....  | 182    |
| 6.14 Análisis de sostenibilidad de la propuesta. (Elaboración propia, 2023). .....  | 190    |

## **LISTA DE APENDICES**

|  | Página     |
|--|------------|
| <b>A. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO .....</b> | <b>199</b> |

## INTRODUCCIÓN

La gestión de recursos humanos es fundamental para una empresa, ya que esta se encarga de coordinar los aspectos relacionados al elemento más importante de toda empresa: sus trabajadores. La gestión de recursos humanos se encarga de establecer, controlar y evaluar procesos esenciales en toda empresa como lo son el reclutamiento de personal, la selección, el desarrollo de los trabajadores y sus habilidades, evaluar el desempeño, y la retribución adecuada para cada trabajador. El contar con un área de gestión de recursos humanos encargada de ejecutar estos procesos eficaz y eficientemente, asegura la motivación de los empleados, por lo tanto, también se mejora la retención del personal y su nivel de productividad.

Es por lo antes expresado que la presente investigación tiene por objetivo principal el proponer mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., debido a las deficiencias que presenta la empresa en esta área. Para lograr esto, se realiza primeramente un diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos, posteriormente una descripción de los procesos de esta área en la actualidad, luego una evaluación de la gestión de recursos humanos para finalmente, establecer las mejoras propuestas para esta área. Todo esto considerando la restricción de acceso a la información de costos de operación y de descripción de puestos.

La presente investigación está distribuida en capítulos, los cuales se organizan de la siguiente forma:

Capítulo I. Situación a investigar. Comprendido por: situación objeto de estudio, objetivos (generales y específicos), justificación, alcance y limitación de la investigación.

Capítulo II. Generalidades. Presenta toda la información fundamental y básica de la empresa.

Capítulo III. Marco teórico. Comprendido por: antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales; y definición de términos básicos.

Capítulo IV. Marco metodológico. Engloba el tipo, diseño, flujograma y población y muestra de la investigación; al igual que las técnicas e instrumentos de la recolección de datos y técnicas de ingeniería industrial.

Capítulo V. Análisis e interpretación de resultados. Contiene los objetivos previos de la situación actual de la empresa en función de la gestión de recursos humanos.

Capítulo VI. La propuesta. Comprendida por todas las estrategias de mejora formuladas y desarrolladas para mejorar la gestión de recursos humanos; en conjunto con un análisis de sostenibilidad para su validación.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y apéndices de la investigación.

# CAPÍTULO I

## SITUACIÓN A INVESTIGAR

### 1.1 Situación objeto de estudio

En los últimos años las empresas han notado la importancia del recurso humano para el éxito de sus operaciones, como menciona Montoya, A (2016) “el recurso humano se constituye en el elemento fundamental para la consecución de los objetivos de la organización”. Si bien es cierto que toda empresa requiere de recursos materiales y financieros para funcionar, también se puede afirmar que ninguno de esos recursos sería de mucha utilidad sino se contara con un personal con las capacidades para usar dichos recursos adecuadamente para provecho de la empresa. En este sentido, el recurso humano es el principal activador de los demás recursos de la empresa. Todas las empresas necesitan al factor humano, aun si se habla de empresas altamente automatizadas, incluso en esas se requiere un grupo de personas que realicen procesos sin los cuales la tecnología, los activos financieros y demás recursos tangibles quedarían inutilizados.

Por este motivo, se vuelve indispensable que las empresas dispongan tiempo y recursos para planificar, organizar, dirigir y controlar al recurso humano en busca del logro de sus objetivos organizacionales. Ya que, como todo aspecto de una empresa, el recurso humano incurre en un costo para la misma, por lo cual sería beneficioso para cualquier empresa, independientemente del rubro al que esta se dedique, el tener parámetros establecidos para el manejo eficiente de las personas dentro la misma.

En la actualidad esta necesidad de gestión de recursos humanos es de conocimiento general en muchas industrias internacionalmente, aunque esto no siempre fue así, según Chiavenato, I (2007), “en la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación”; es decir, fue en este momento en donde realmente tuvo

lugar el cambio radical en el enfoque de administración de recursos humanos, ya que, debido al crecimiento de la industria y sus problemas, se empezó a reconocer la importancia de los empleados como activadores de las empresas para lograr los objetivos.

Aun así, el enfoque seguía siendo el de administrar al personal como un aspecto pasivo de la empresa que se debía controlar a lo más para lograr los objetivos, no fue hasta 1997, cuando McKinsey & Company utilizó el término gestión del talento, según La Guía de Gestión de Talento Humano de WorkMeter (2015) y así sucesivamente ha crecido considerablemente el estudio sobre la gestión de personal.

Cada día, el conocimiento de esta área aumenta y gana mayor relevancia; esto es por los resultados que se han observado gracias a este cambio de enfoque, según La Guía de Gestión de Talento Humano de WorkMeter (2015), entre las principales ventajas obtenidas por una adecuada gestión de recursos humanos, se encuentra la disminución de rotación de empleados, lo cual puede conllevar grandes gastos a cualquier empresa en reemplazar a los miembros ya existentes de la misma. No es solo el costo que se ahorra, sino el tiempo que puede transcurrir entre la existencia de la nueva vacante, hasta la selección de un nuevo candidato y su integración a sus funciones, se menciona en la Guía de WorkMeter, según una encuesta dirigida por The Boston Consulting Group (B.C.G.) y la Asociación Europea de Gestión de Personal (E.A.P.M.) que se practicó sobre una muestra aleatoria de 1.350 ejecutivos provenientes 27 diferentes países europeos: a las empresas les cuesta tres (3) veces más reemplazar a un trabajador que mantenerlo, y puede tomar entre seis (6) y veinticuatro (24) meses para que un nuevo empleado se adapte a sus funciones y a la visión y estrategia de la empresa.

Así mismo, el contratar a una persona adecuada para la vacante que exista desde un principio, le ahorra a la empresa el gasto de tener que reemplazarla en el futuro.

Además, el proporcionar un ambiente laboral satisfactorio y digno, promueve la motivación de los empleados, y por lo tanto aumenta su productividad, resultando así en beneficio para la empresa. Es de conocimiento general que los empleados contentos trabajan mejor.

En Latinoamérica, la gestión de recursos humanos está en proceso a ser vista como una herramienta estratégica, según Deloitte (2018), en una encuesta realizada a empresas de países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Panamá, Perú y Uruguay, un 70% opina que actualmente el rol del área es únicamente de soporte administrativo, mientras que el 30% considera que se encarga del control de cumplimiento de políticas. La influencia de empresas transnacionales también ayuda a otras empresas latinoamericanas para inspirarse hacia realizar un cambio de enfoque hacia la gestión de personal.

Específicamente en Venezuela, la administración de recursos humanos coincide con los inicios de la explotación de petróleo en 1915. (Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Universidad Rafael Belloso Chacín, 2008). Pero no fue hasta la década de los 90 en donde se empezó a considerar el valor estratégico de los recursos humanos. Actualmente, las empresas venezolanas buscan la manera de permanecer relevantes en el mercado nacional e internacional utilizando las herramientas que tienen disponibles, pese a la situación que pueda estar atravesando el país.

La empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. mejor conocida como RENOGUAICA, es una empresa ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, que desde 1972 se dedica a la venta de cauchos, y también prestando servicios automovilísticos; por ejemplo, instalación de cauchos, alineación, balanceo, adaptación de rines y servicio de nitrógeno a los cauchos.

Con respecto a la gestión de recursos humanos, no cuentan con un departamento de recursos humanos, la empresa no tiene una estructura organizacional definida actualizada, no existe una descripción establecida de los puestos y sus funciones, no hay un proceso estandarizado para el reclutamiento, selección y contratación de personal.

De igual manera, no existe en la empresa programas de capacitación para los empleados, tampoco de evaluación de desempeño e incluso la supervisión se realiza de manera parcial, ya que solo se supervisan a los empleados técnicos de atención al cliente directamente, mientras que por ejemplo el personal de administración no cuenta con supervisión de sus actividades laborales.

Los incentivos que se aplican son generales independientemente del desempeño del empleado, ya que no se realizan evaluaciones de desempeño, por lo cual no existen incentivos individuales o por grupos de trabajo.

No hay políticas de personal establecidas, los empleados se rigen únicamente por las normas implícitas sociales en el trabajo, como vestirse profesionalmente, cumplir con el horario, avisar cualquier atraso en la hora de entrada de jornada, etc. Al no haber políticas de personal, no existe nada plasmado para asegurar un buen clima laboral, lo cual ayudaría a evitar malos entendidos y posibles conflictos.

En este sentido, al haber conflictos, lo que se tiene establecido es que la presidenta intervenga directamente, realizando la amonestación a quien corresponda, y si la falta se considera grave, se suspende sin paga al empleado por un plazo de mínimo (1) un día y nos mas de (3) tres días. Igualmente, en la empresa se tiene establecido y es de conocimiento de los empleados que (3) tres suspensiones en un año, conllevan a un despido.

Anteriormente, Renovadora Guaicaipuro C.A. contaba con empleados de administración quienes entre otras funciones y por iniciativa propia, servían de enlace entre la empresa y los empleados, realizaban cálculos relacionados con la administración de recursos humanos, como lo es la tasa de accidentabilidad, sin embargo, en la actualidad estas actividades no figuran en las tareas designadas de los empleados de administración, ni son realizadas por algún otro empleado de la empresa.

El manejo de personal se realiza más que todo, de forma espontánea según los jefes o encargados consideren apropiado. Mientras que, si existiesen parámetros previamente plasmados sobre cómo manejar los diferentes procesos y situaciones del personal, los directivos y encargados se ahorraría tiempo y evitarían posibles sesgos que pueden surgir deliberar o decidir cómo actuar en las diferentes situaciones o desafíos del día a día según van ocurriendo con respecto al personal y la atención al cliente.

Es por los motivos mencionados anteriormente, que se desea realizar una Propuesta de Mejoras en la Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Renovadora Guaicaipuro, C.A, en busca de optimizar el uso de un recurso tan importante y valioso como lo es el capital humano. Por lo que surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.?
2. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos actuales de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.?
3. ¿Cuál es el grado de eficiencia de la gestión de recursos humanos actual en la empresa renovadora Guaicaipuro C.A.?

4. ¿Cuáles mejoras serían necesarias para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Objetivo general**

Proponer mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

2. Describir los procesos actuales para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

3. Evaluar la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

4. Establecer mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

## **1.3 Justificación de la investigación**

La presente investigación se justifica ya que en la empresa Renovadora Guaicaipuro se observó la necesidad de establecer procesos para la gestión de recursos humanos, teniendo que no existe ninguna planificación previamente plasmada sobre el

manejo de su recurso humano, lo cual permite que existan muchas desregulaciones en el área de personal y en el desempeño de este. Se hace necesario, para maximizar la productividad y calidad de trabajo de la empresa, definir procesos que garanticen el mayor provecho de las capacidades de sus empleados, sacando la máxima ganancia de estos recursos, al mismo tiempo que se le proveen las condiciones para fomentar su mejor desempeño.

En Ciudad Bolívar, Estado Bolívar existen varias empresas del grupo GoodYear y muchas otras más caucheras independientes, por lo cual se puede decir que la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. cuenta no con poca competencia, entonces resultaría conveniente aplicar una estrategia que sirva como ventaja competitiva para la empresa, como lo sería una adecuada gestión de recursos humanos.

#### **1.4 Alcance de la investigación**

La presente propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos dentro de la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., tiene como alcance el establecimiento de mejoras para los procesos de gestión de recursos humanos, a partir del análisis de la situación actual de esta área de la empresa estudiada, realizando una descripción de sus procesos y evaluando la gestión actual para establecer cuales procesos de gestión de recursos humanos requieren mejorar para la eficiencia general de la empresa y qué tipo de mejoras se ajustan mejor a la disponibilidad de dicha empresa.

#### **1.5 Limitaciones de la investigación**

Se presenta como limitación la falta de información sobre las actividades y responsabilidades de cada empleado para la descripción de puestos y de políticas específicas, así también la falta de información sobre los costos de operación relacionados con la gestión de recursos humanos en la empresa objeto de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **GENERALIDADES**

#### **2.1 Orígenes de la empresa Renovadora Guaicaipuro**

En marzo de 1972 un matrimonio guayanés, José Ventura Delgado y Parisaida Oliveros de Delgado, emprenden un bonito proyecto llamada Renovadora Guaicaipuro, como todo nacimiento comienza a pequeña escala, año tras año se van escribiendo las páginas de esta historia. La fundación del negocio, las inversiones, el nacimiento de nuevos miembros en la familia, la apertura en a nuevos mercados, la preparación del relevo generacional, todo ello forma parte de la historia familiar y de la empresa. Con el paso de los años, cada generación irá escribiendo su parte en la expansión del negocio.

Es muy especial ver el camino que la familia ha recorrido hasta llegar a la actualidad y como, a través de ese proceso, ha ido generando su identidad y definiendo sus valores como la honestidad, perseverancia, transparencia, constancia, esfuerzo y dedicación.

En definitiva, es la historia de cómo ha evolucionado a una empresa familiar de éxito.

A continuación, la ilustración de la historia de la empresa ubicada en sus instalaciones (ver figura 2.1).

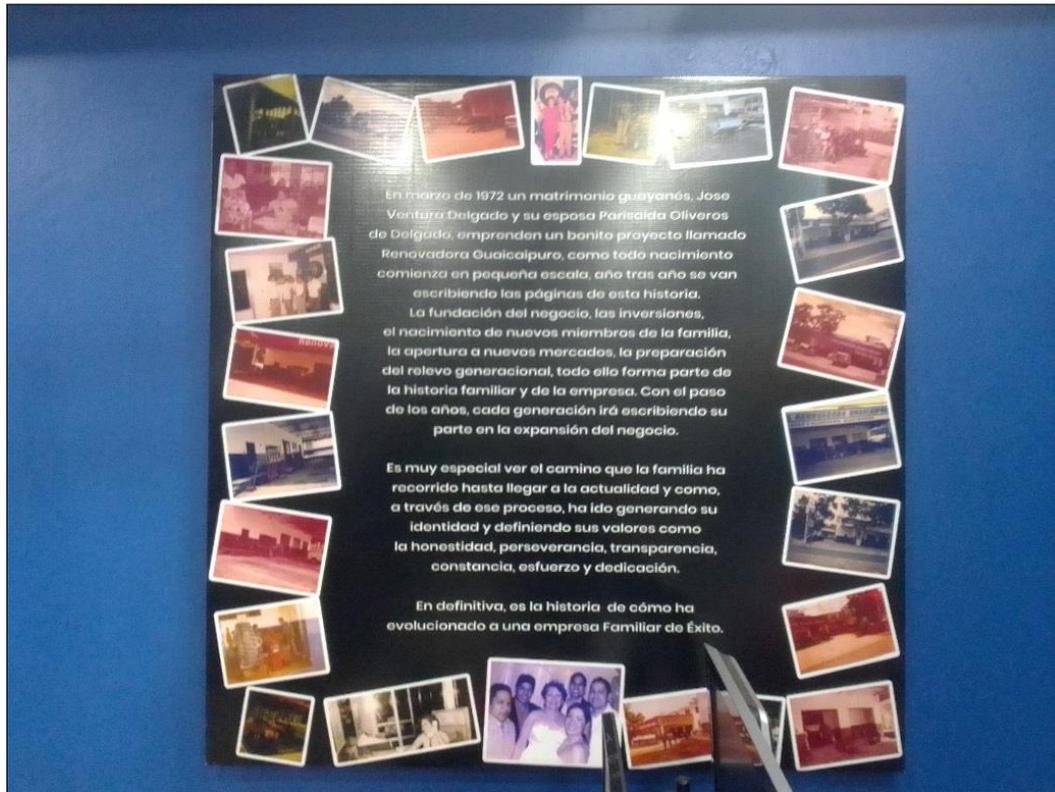


Figura 2.1 Cartel ilustrativo con la historia de Renovadora Guaicaipuro C. A. (Renovadora Guaicaipuro C.A., 2020).

## 2.2 Ubicación geográfica

La empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. se encuentra en Venezuela, Estado Bolívar, Ciudad Bolívar. Específicamente, en la parroquia La Sabanita, cerca del puente Gómez sobre el Río San Rafael.

A continuación, la imagen satelital de la ubicación de la empresa. (Ver figura 2.2).



Figura 2.2 Imagen satelital, ubicación geográfica de la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. (Google Maps, 2023).

### 2.3 Organigrama

A continuación, el organigrama actual de la empresa Renovadora Guaicaipuro (ver figura 2.3).

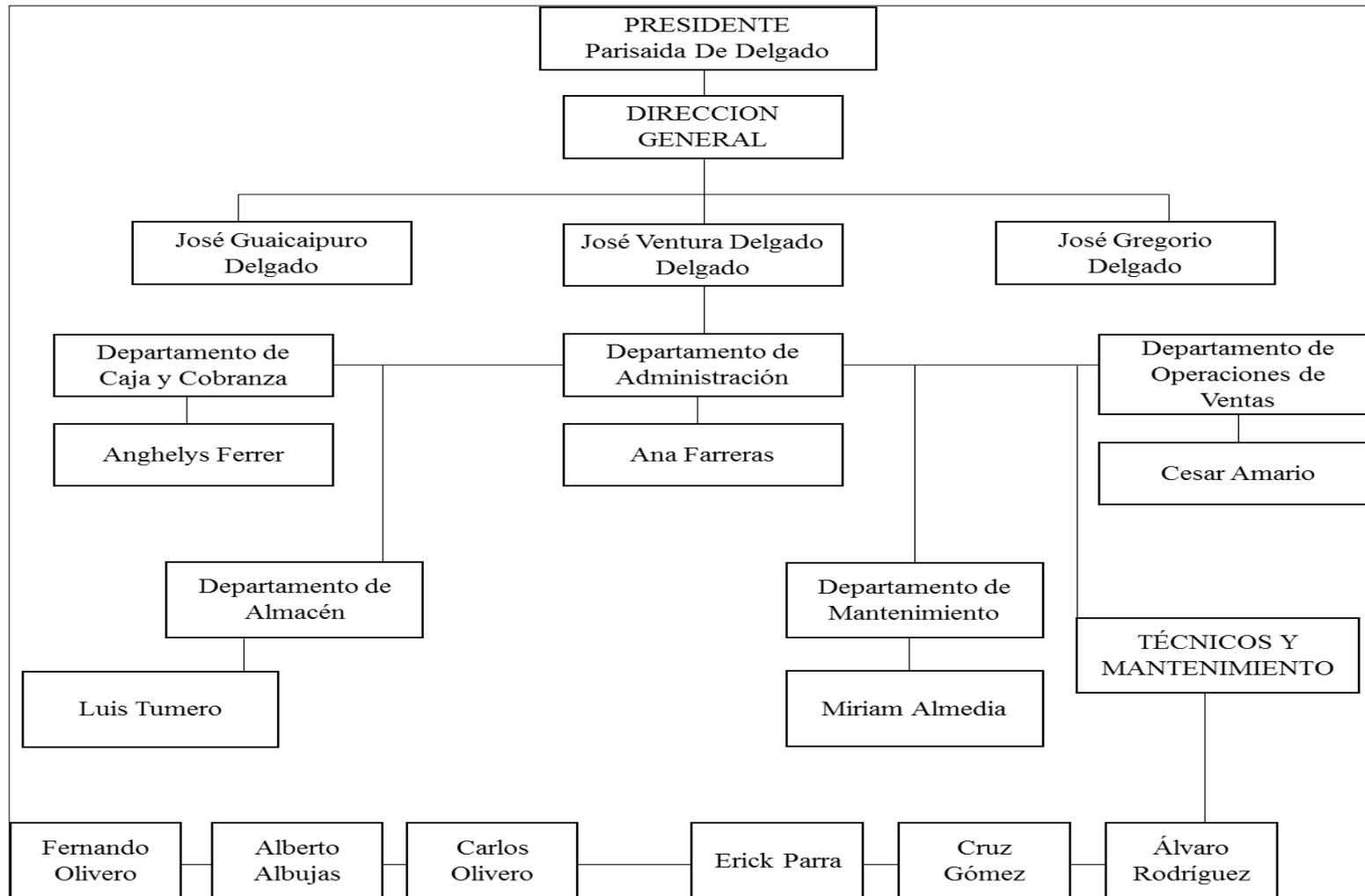


Figura 2.3 Organigrama de Renovadora Guacaipuro C.A. (Renovadora Guacaipuro, 2018).

## 2.4 Descripción de puestos

En la descripción de puestos recientemente añadida por una de las pasantes de administración, se nombran las funciones de los cuatro departamentos de la empresa, como lo son: el departamento de gerencia, departamento de ventas, departamento de operaciones y departamento administrativo, así como las funciones de los integrantes de dichos departamentos. (Ver tabla 2.1).

Tabla 2.1 Descripción de puestos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Amundaray, K.; 2022).

| <b>Departamento/Puesto de trabajo</b> | <b>Descripción General</b>  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Junta Directiva</b>                | Formula los planes y programas estratégicos, así como los esquemas que vinculen la planeación a medio plazo. Además, le compete la función de control y coordinación de las actividades generales de las negociaciones de la empresa, para luego ejecutar sobre los nuevos planes o nuevas metas.   |
| <b>Gerente General</b>                | Sobre el recaer tomar decisiones más importantes dentro de la organización. Pero en última instancia siempre deberá tener la autoridad necesaria para coordinar todas las partes de la empresa para mejorar el desempeño; esa será su responsabilidad, la cual no puede ceder a ninguna otra persona a cargo. Debe vigilar el cumplimiento de las políticas. Representa legalmente a la empresa ante los entes empresariales y al público en general. Además de establecer planes de acción y velar que dichos planes se cumplan. |
| <b>Gerente de ventas</b>              | Es el responsable de realizar los inventarios y entregar el reporte; llevara  |

Continuación tabla 2.1

| <b>Departamento/Puesto de trabajo</b> | <b>Descripción General</b>   |
|---------------------------------------|--|
| <b>Gerente de ventas</b>              | el conteo de todos los insumos que llegan y los materiales que se venden, especificando cada número y proveedor; y velar por distribución, el orden, la limpieza y la seguridad del depósito. Es el responsable de que se procese toda la información al sistema computarizado.  |
| <b>Almacén</b>                        | Se encarga de la recepción de mercancías compradas, realización de inventarios físicos, ingresos al sistema Saint de las diversas mercancías recibidas de los proveedores, lleva un registro actualizado de existencia en los depósitos.   |
| <b>Facturación</b>                    | En esta sección se elaboran todas las facturas tanto a crédito como de contado y se realizará el cobro de las mismas; recibirá el efectivo diariamente, y hará una relación de caja con todo el dinero en efectivo o cheque recibido durante el día. Además, se encarga de realizar la impresión y reporte diario de ingresos y gastos.  |
| <b>Gerente de operaciones</b>         | Se encarga de controlar y vigilar las labres en la isla de servicios a través de la recepción de clientes, coordinar el trabajo de los técnicos de servicios, en cuanto al desmontaje o cambio de cauchos, rines y afines; asesora al cliente en cuanto al producto más conveniente para su vehículo y dirige el uso de las herramientas de trabajo, a fin de ofrecer el mejor servicio para satisfacer las necesidades de los clientes. |
| <b>Gerente de Administración</b>      | Bajo su responsabilidad está el asistente administrativo, agente de retención y el analista de crédito y cobranzas. Es la  |

Continuación tabla 2.1

| <b>Departamento/Puesto de trabajo</b> | <b>Descripción General</b>  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Gerente de Administración</b>      | <p>persona encargada de realizar los reportes mensuales para analizar el flujo de efectivo, además a los entes gubernamentales encargados, de la reducción de los impuestos, estudiara los presupuestos analizando los costos ocasionados por los diferentes departamentos. Deberá llevar controles financieros. Se encarga adicionalmente de la información contable de la empresa, verifica que todos los procesos administrativo contables se lleven transparentemente y de manera confiable para tomar la decisión más adecuada. Es la persona que servirá de enlace ante los empleados y el patrono. Revisará constantemente los mecanismos de motivación del personal, evaluará su desempeño, habilidades y fallas; aumentará su capacidad a través de charlas, estudios o cursos. Realizara fichas de ingreso al personal, elaborar los contratos de trabajo, coordinar los programas de adiestramiento y elaborar los manuales de procedimiento a su vez realizara las nóminas e informes emitidos por las secciones de las cuales es responsable. Además, elabora los informes generales de las nóminas de pago al personal.</p> |
| <b>Agente de Retención</b>            | <p>Su labor consiste en la elaboración de comprobantes de retención de IVA de las facturas entregadas por la sección de almacén, realizar la retención de IVA del 75% o 100% sobre las facturas de los proveedores según sea el caso, hacer las Declaración del IVA quincenal, procesar en sistema Saint los gastos menores de caja chica y aplicar retención de I.S.LR a facturas de proveedores que excedan del</p>   |

Continuación tabla 2.1

| <b>Departamento/Puesto de trabajo</b> | <b>Descripción General</b>  |
|---------------------------------------|---|
| <b>Agente de Retención</b>            | monto de 25 U.T. y verificar y consultar RIF. En el portal del SENIAT para saber el porcentaje de retención de IVA a aplicar proveedores.   |
| <b>Asistente Administrativo</b>       | Esta encargado Manejo y control de Cuentas por Pagar y realización de cheques, retención de impuesto al valor agregado (IVA) en facturas, ingreso al S.S.O de obreros y empleados, cancelación mensual de Deberes Formales: S.S.O, L.P.H, Impuestos Municipales; realización de formato mensual de INCE y cancelación trimestral del mismo, elaboración del formato de horas extras mensuales y presentación de Planilla de Declaración de Empleo ante la Inspectoría de Trabajo, elaboración de constancia de Retención de I.S.L.R, control e ingreso al sistema Saint de los depósitos bancarios diarios producto de la cobranza, ingreso al sistema Saint de los puntos de venta (tarjetas de débito y crédito), aplicación de retención de IVA y comisión bancaria y control de movimientos de cuentas. |
| <b>Analista de Crédito y Cobranza</b> | Registra las facturas de las ventas a crédito, para cliente se crea una cuenta auxiliar y al momento de solicitar el estado de cuentas de un determinado cliente se podrá saber con detalle: Cuanto es el saldo que nos adeuda, la fecha de emisión y vencimiento de cada factura.  |

## 2.5 Servicios que presta la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

En Renoguaica se dedican a las siguientes actividades, así de como asesorar al cliente sobre ellas:

1. Venta de cauchos nacionales e importados
2. Alineación computarizada
3. Balanceo dinámico y electrónico
4. Adaptación de rines en cualquier tipo de vehículo.
5. Reparación de cauchos.
6. Servicio de nitrógeno para darle vida útil a los cauchos, rotación y montura de cauchos.
7. Venta e instalación de tripas
8. Venta e instalación de baterías

## **2.6 Misión**

Ofertar productos de alta calidad, para su vehículo con servicios realizados por profesionales calificados que brinden satisfacción garantizada a nuestros clientes. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de la venta, brindándoles seguridad, confianza a través de un servicio rápido y eficiente que nos permita una mayor consolidación en el mercado.

## **2.7 Visión**

Superar las expectativas de nuestros clientes, aplicamos tecnología de punta con expertos en el ramo. Ser reconocidos como una empresa afianzada en una estructura

comercial sustentable y como líderes en el suministro de cauchos nacionales e importados, que sean ofrecidos con un alto nivel por un personal comprometido con su labor e identificados con los valores de nuestra empresa.

## **2.8 Lema de Renovadora Guaicaipuro C.A.**

“Si no lo tiene Renoguaica no lo busque”.

## **2.9 Objetivo general de la organización**

Posicionar y ser empresa líder, estable y en crecimiento a través de satisfacer a las necesidades propias de cada cliente, entregando productos de calidad y ofrecer un servicio exclusivo que garantizan la confiabilidad y calidad, en todos los aspectos en cuanto se refiere a la venta, distribución y comercialización de cauchos.

## **2.10 Políticas de la organización**

1. Brindar trato de excelencia a todos los clientes.
2. Damos un valor sobresaliente a los consumidores de nuestros productos y servicios.
3. Tratar de llegar a todos los usuarios satisfaciendo sus expectativas y necesidades
4. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
5. Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo el trabajo.

## **2.11 Principios**

Los clientes son lo más importante de todo lo que hacemos, todo nuestro esfuerzo y trabajo lo hacemos pensando en nuestros clientes, proporcionando un mejor servicio y atención que la competencia.

### **2.11.1 Mejoramiento constante**

Se considera, en Renoguaica, que se debe buscar la excelencia en todo lo que se hace bien sea ventas y servicios en las relaciones humanas y competitividad. Involucrarse los unos a los otros como un equipo y tratarse entre ellos con “extrema confianza, tolerancia” y, sobre todo, “mucho respeto”.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 Antecedentes de la investigación**

Castro, L; Peñaloza, A y López, L; (2019) en su trabajo de grado titulado “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TRES CIMAS S.A.S” establecen como objetivo general proponer un plan de mejoramiento para el área de recursos humanos en la empresa TRES CIMAS S.A.S., para lo cual se realizó un diagnóstico de la situación de la empresa estudiada procediendo a evaluar sus fortalezas y debilidades para establecer mejoras en base a ello. En el trabajo de grado mencionado se concluye que, a pesar de tener fortalezas como el compromiso de los empleados, la empresa no cuenta con un área de gestión de personal lo cual es una gran debilidad ya que afecta todos sus demás procesos, considerándose la gestión de personal fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Dicho trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que desarrolla una propuesta de mejora en el área de gestión de personal de manera estructurada, centrándose en los aspectos más fundamentales de una empresa que no cuenta con nada plasmado para su gestión de personal, como lo es en el caso de la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

Rojas, R y Vílchez, S; (2018) en su trabajo de grado “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018” el cual tiene por objetivo general determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del Puesto de Salud Sagrado Corazón de Jesús, concluyendo que sí existe una relación entre la gestión de personal

y el desempeño del mismo, así como con la calidad del trabajo, por lo cual se recomienda proveer un área de gestión de personal para mejorar la motivación de los empleados, realizando también supervisiones planificadas que aseguren la calidad de trabajo, relacionándose así con el presente trabajo ya que denota la importancia de una adecuada gestión de personal en cuanto al impacto que esta tiene en las operaciones de una entidad, así como los procesos de gestión de personal principales.

Benítez, A y Benítez, S; (2019) en su trabajo de grado titulado “PROYECTO DE MEJORA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. 2018” desarrollan el análisis de la situación actual de los Supermercados Peruanos S.A., evaluando sus procesos de gestión de personal así como las políticas y la cultura organizativa, obteniendo como resultado que la principal problemática de la empresa es la rotación de personal, lo cual se podía relacionar con la falta de gestión de personal, estableciéndose así medidas para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados. Esto se relaciona con la presente investigación ya que, si bien la empresa Renovadora Guaicaipuro no cuenta con una rotación frecuente personal, las renunciaciones no son la única señal de descontento o desorganización en los empleados, la falta de gestión también afecta el desempeño por lo cual las medidas para aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar la organización de este recurso es necesario en cualquier modelo de gestión de una empresa.

## **3.2 Bases teóricas**

### **3.2.1 Administración de personal**

Según Alfaro, M. (2012) la sociedad experimenta constantemente cambios, se enfrenta a desafíos, (sociales, culturales, políticos, económicos, entre otros), que hacen que las organizaciones se vean obligadas a responder de manera inmediata. En el

campo de la administración de recursos humanos (ARH) se ve reflejado claramente, cumpliendo así con su propósito que es el de utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos en todo organismo social.

La administración de personal tiene diversas acepciones, lo que en muchas ocasiones suelen ser confusas, entre las más comunes se distinguen las siguientes:

1. Relaciones Industriales.
2. Administración de Recursos Humanos.
3. Administración de Personal.
4. Relaciones Humanas en el Trabajo.
5. Relaciones Laborales.

Estas denominaciones, muchas veces son tomadas como sinónimos, analizándolas, se advertirá la diferencia que existe entre ellas.

Algunas de las definiciones de administración de personal, que se pueden encontrar, se mencionan a continuación:

De acuerdo con Rodríguez, V. (2007), citado por Alfaro, M. (2012): la administración de personal es “un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor selección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros”.

Según Byars y Rue citados por Alfaro, M. (2012): “es el área de administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados; actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar”.

### **3.2.1.1 Objetivos de la administración de personal**

Según Alfaro, M. (2012) los recursos humanos de una organización constan de todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones; un organismo puede ser desde una pequeña empresa, hasta grandes empresas trasnacionales. Por tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes: a) regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización para promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios producidos, b) lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para alcanzar los objetivos organizacionales.

### **3.2.2 Gestión de personal**

Según Jara, A. (2018) la administración como ciencia social tiene como objeto de estudio las organizaciones; en este contexto todas sus funciones deben gestionarse de manera adecuada, con igualdad de importancia, destacando la gestión del personal. Al respecto, plantea Suárez (2011), que, en la actualidad, se vive en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en la cual los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad que no admite precedentes.

En este sentido, Chiavenato, I. (2009), afirma que la gestión del personal 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”.

### **3.2.2.1 Procesos de la gestión de personal**

Según Jara, A. (2018) la gestión del personal, se apoya en procesos fundamentales para el desarrollo de sus operaciones, los mismos se asumen en esta investigación, como esenciales y analizándolos desde una perspectiva tradicional, se concentran en:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Capacitación.
4. Recompensa: retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien.
5. Evaluación del desempeño.

### **3.2.2.2 Impacto de la gestión del personal en el desempeño laboral**

Según Jara, A. (2018) en el desempeño laboral, es importante indicar que, para el éxito de las instituciones, el recurso humano juega un papel trascendental. En esta realidad, su desempeño deberá ser óptimo; sin embargo, en los países en vías de desarrollo, falta aún mucho por gestionar, empezando con las oportunidades de desarrollo personal que tengan dentro de la propia institución.

En este sentido, afirma Flores (2010) que la calidad en las relaciones dentro del ámbito laboral, es decir, el trato que reciben las personas y las oportunidades de crecimiento y desarrollo, son algunos de los principales factores de atracción y retención que consideran las empresas como parte de sus estrategias en el manejo de los recursos humanos

Resultando importante la consideración del término desempeño laboral, el cual se asume como el conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes al logro de los objetivos de la organización (Chiavenato, 2007). En efecto, afirma el autor, que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

### **3.2.3 Estructura organizacional**

“Una estructura social formada, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p275, citado por Brume, M (2019))

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p234, citado por Murzi, H; Gamboa, F & Pérez, O (2008)).

#### **3.2.3.1 Tipos de estructura organizacional**

El equipo editorial, Etecé. (2022), explica que generalmente se habla de cuatro (4) tipos de estructura organizacional:

1. Lineal: contempla como principio organizador la jerarquía, es decir, la autoridad directa del jefe sobre sus subordinados, ya que sobre él recaen todas las decisiones y todas las responsabilidades. Es una estructura que privilegia la rapidez, la contabilidad clara y sencilla, dado que los cargos están muy bien delimitados en la estructura, atendiendo los empleados a la guía de un jefe compartido. Es el modelo preferido por empresas pequeñas, de baja producción y poco capital humano.

2. Funcional: propone la división de las labores de la organización en unidades hiperespecializadas, cada una al mando de un jefe independiente, que coordina su equipo de trabajo y permite la comunicación con los demás equipos. Es una estructura versátil, flexible y muy popular, especialmente para empresas de mayor envergadura y abundante personal.

3. De staff: un modelo empresarial minimalista, que prefiere depositar en contrataciones externas (outsourcing o tercerización) muchas de las funciones que en otros modelos implicarían la construcción de una unidad de trabajo. Es un modelo flexible y moderno, que sin embargo requiere de una fluidez de capitales que justifique no tener un equipo propio en vez de subcontratarlo.

4. Matricial: la empresa se estructura en base a equipos de trabajos autónomos y desconectados entre sí, cada uno asignado a un proyecto puntual y compuesto por un conjunto diverso de trabajadores al mando de un coordinador que se reporta individualmente a la cabeza de la organización. Es la estructura más dispersa conocida y la que más les conviene a los gigantescos consorcios empresariales transnacionales.

### **3.2.3.2 Tipos de dirección**

De acuerdo con Moncayo, C. (2015), se pueden diferenciar los siguientes estilos de dirección:

a) Estilo autocrático: el jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.

b) Estilo paternalista: establece una actitud protectora con los subordinados, interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

c) Estilo laissez faire: el jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones.

d) Estilo democrático: el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.

#### **3.2.4 Perfil del puesto de trabajo**

Según Alfaro, M. (2012) los perfiles del puesto se elaboran generalmente antes de requerir que se cubra una vacante, por ello, son previos a la requisición. Sin embargo, cada vez que tenemos un puesto vacante es conveniente revisar si las funciones que se deben desempeñar en este, los resultados que debe generar, las condiciones de trabajo, la evolución del mismo a algún otro factor ha variado significativamente, de tal manera que nos lleve a esperar varias características distintas de la persona que ocupara esa posición en esta nueva oportunidad.

El perfil se elabora a partir de un insumo que proporciona la función de métodos y procedimientos, y que consiste en la determinación de los procesos y procedimientos

de trabajo en que interviene el puesto en cuestión. A partir de ellos, se identifican los conocimientos y habilidades, las herramientas y la información que se requiere dicha posición, las relaciones que se debe establecer con otros puestos o áreas de la organización, así como los objetivos y resultados que debe alcanzar.

### **3.2.5 Reclutamiento**

Según Chiavenato, I. (2011) el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. Es decir, la función del reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento requiere una cuidadosa planeación, que responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué ofrece el mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A estas preguntas corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo por realizar.

### **3.2.5.1 Reclutamiento interno**

De acuerdo con Chiavenato, I. (2007), el reclutamiento es interno cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Así, el reclutamiento interno puede implicar:

1. Transferencia de personal.
2. Promoción de personal.
3. Transferencia con promoción de personal.
4. Programas de desarrollo de personal.
5. Planes de carrera para el personal.

### 3.2.5.2 Reclutamiento externo

Chiavenato, I. (2007) expresa que el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

1. Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
2. Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
6. Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
7. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
8. Anuncios en periódicos y revistas.
9. Viajes de reclutamiento en otras localidades.

#### 10. Reclutamiento en línea (online) a través de internet.

Las técnicas de reclutamiento citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya que son fundamentalmente canales de comunicación.

1. Consulta de los archivos de candidatos.
2. Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.
3. Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
4. Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.
5. Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela.
6. Anuncios en periódicos y revistas.

#### **3.2.5.3 Reclutamiento mixto**

Chiavenato, I. (2007) menciona que, en la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento interno el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele.

### **3.2.6 Selección de personal**

Según Chiavenato, I. (2011) la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: a) adecuación de la persona al trabajo, b) eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación a priori de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

#### **3.2.6.2 Técnicas de selección**

Según Chiavenato, I. (2011), las técnicas de selección consisten en las siguientes:

1. Entrevista de selección: es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.

2. Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades: las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

3. Test psicológicos: el término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

4. Test de personalidad: los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean estos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

### **3.2.7 Evaluación de desempeño**

Según Chiavenato, I. (2007) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa

#### **3.2.7.1 Beneficios para la organización de la evaluación del desempeño**

Chiavenato, I. (2007), expresa que entre los beneficios de la evaluación de desempeño se encuentran:

1. Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.

2. Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.

3. Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### **3.2.8. Método de evaluación de 180°**

Según Rubio (2021) la evaluación 180 es aquella en la que no solo nos evalúa el personal directivo, sino que también se tiene en cuenta la opinión de los/as compañeros/as, y es que su opinión también es importante, ya que es con ellos/as con quienes compartimos responsabilidades, información y el modo de hacer las cosas, además de objetivos y tareas, por esto su evaluación tiene tanto valor.

Este tipo de evaluaciones permite abordar problemas comunes de las empresas. Su principal objetivo es primar la comunicación, para que sea la base de la relación entre plantilla y personal directivo o responsable. Además, ofrece la posibilidad de impulsar a los departamentos que muestran mejor desempeño y detectar las áreas más flojas, así como analizar el seguimiento en tiempo real y de manera constante, lo cual facilita que siempre haya datos actualizados del desempeño de la plantilla.

### **3.2.9 Método de evaluación de 360°**

Según Chiavenato, I. (2007), la evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados.

La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.

### **3.2.10 Capacitación**

Según Chiavenato, I. (2007): la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

La capacitación es una inversión y no un gasto. Algunos autores van más allá, como Hoyler que considera que la capacitación es una “inversión de la empresa que

tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”.

### **3.2.10.2 Objetivos de la capacitación**

Chiavenato, I. (2007), menciona los siguientes objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

### **3.2.11 Incentivos**

Gorbaneff (2009), citado por Williams; Rodríguez; Luengas; González; & Laveaga, (2012) estableció un concepto de incentivo: la recompensa total, que abarca los aspectos financieros y no financieros, condicionada a la medición del resultado de un trabajo o a la observancia de ciertas normas de conducta.

Con esta definición se entiende que los incentivos van a variar, dependiendo del comportamiento del empleado y de su rendimiento en el trabajo, y que estos necesitan no solo dinero para motivarse, si no de diferentes formas de reconocimiento.

### **3.2.11.1 Tipos de incentivos**

De acuerdo con la APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), (2021), existen los siguientes tipos de incentivos:

❖ Incentivos laborales económicos. Estos incentivos llevan asociada una retribución económica al salario habitual, lo que supone obtener dinero extra o una mejora salarial. Su impacto en el trabajador puede ser notable y eso tendrá una repercusión en su productividad. Estos son los incentivos de índole económica más habituales.

❖ Incentivos laborales no económicos. Las dinámicas de motivación con incentivos no económicos comprenden aquellos beneficios que las empresas ofrecen a sus trabajadores. Estos incentivos mejoran las condiciones laborales de los empleados y se utilizan con gran éxito desde hace un tiempo en diferentes organizaciones:

*Flexibilidad.* Los horarios flexibles o la posibilidad de trabajar en remoto algunos días de la semana permiten que los trabajadores optimicen mejor su tiempo.

*Tiempo.* Ofrecer algunos días libres tras acabar un proyecto importante, que haya supuesto a la plantilla un esfuerzo extra, es un coste bajo si se compara con el revulsivo que supondrá para el resto de equipos.

*Incentivos de servicio.* Seguro médico, planes de pensiones, guardería o disfrutar gratuitamente de una alimentación saludable son algunos de los servicios que ofrecen las empresas para motivar a sus equipos.

*Formación.* Este incentivo no solo beneficia a los trabajadores, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa, pues recibe la aplicación del conocimiento que adquiere el empleado.

*Ocio.* Habilitar un espacio de ocio en la oficina.

### **3.2.12 Acciones disciplinarias**

“La disciplina es una necesidad indispensable en cualquier espacio donde un grupo de personas se reúnan e interactúen. Esta necesidad se aplica de manera inherente al ámbito organizacional. En las empresas la disciplina establece diferentes constructos de comportamiento que limitan las acciones desfavorables o nocivas de los trabajadores para con la organización y sus integrantes.” (Devale, 2021).

#### **3.2.12.1 Disciplina progresiva**

De acuerdo con Devale, (2011), este tipo de disciplina es la forma más utilizada en los procedimientos disciplinarios. Consiste en una serie de intervenciones paulatinas y progresivas que brindan al trabajador la oportunidad de corregir su comportamiento antes de que sea despedido de la organización.

La disciplina progresiva tiene varios pasos de advertencia; los cuales, cada uno de ellos aumenta la severidad a medida que el comportamiento indeseado persiste. Si el empleado no responde adecuadamente a las sanciones progresivas, la sanción será un despido por causa justificada.

El procedimiento de disciplina progresiva consta más comúnmente de cuatro etapas:

1. Advertencia verbal.
2. Advertencia escrita.
3. Suspensión.
4. Despido.

### **3.2.13 Supervisión**

Según Lobato, C. (2007) el término supervisión se deriva del latín *super* (sobre) y *videre* (ver), es decir, mirar desde arriba, mirar desde lo alto. Supervisar tiene que ver con observar las cosas “a vuelo de pájaro”: hace referencia al acto de observar algo con una visión global y a una cierta distancia. Así pues, etimológicamente, la supervisión significa examinar el trabajo realizado por la persona supervisada. Este concepto de supervisión se introdujo en Europa, después de la Segunda Guerra Mundial y se extendió rápidamente por Inglaterra, Alemania y los Países Bajos, para más tarde generalizarse con desigual implantación y desarrollo.

#### **3.2.13.1 Tipos de supervisión**

Según Ramírez, (2005):

1. La supervisión administrativa. La supervisión administrativa está directamente relacionada con una técnica de gestión. Esta supervisión se da siempre en

el marco de una organización con el objetivo prioritario de que se cumplan los objetivos de dicha organización.

2. La supervisión de apoyo. La supervisión de apoyo es aquella que tiene en cuenta en sus objetivos y aplicación el ofrecer apoyo a las personas que reciben dicha supervisión, de forma que puedan superar mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de su trabajo.

La supervisión de apoyo se puede denominar incluso de apoyo psicológico, ya que en muchas ocasiones va dirigida a analizar los aspectos personales del supervisado que influyen en su práctica cotidiana, de modo que pueda entender qué factores psicológicos personales afectan directamente a sus actuaciones profesionales y pueda conseguir superarlos.

### **3.2.14 Política general de personal**

Según Alfaro, M. (2012) en toda organización es vital fijar una norma de acción general, en la cual se inspiren los medios que habrán de consignarse en los programas y respuestas, y a la vez un medio de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia de personal.

Hay que reconocer que existen numerosas políticas (y aun reglas) que tiene vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el propietario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva, y sólo una mera costumbre establece distintos criterios en la dirección de personal, acerca de prestaciones, premios, días de trabajo, etc., que el empresario no ha fijado.

La política de personal es importante, “porque repercute directamente en todas las demás políticas particulares de personal (selección, contratación, inducción, etc.),

así como en las diversas áreas funcionales de la organización (Reyes Ponce Agustín; Administración de personal, p. 39.)

### **3.2.15 Diagrama de procesos**

Según Yépez (2021) el diagrama de proceso es una representación gráfica de los acontecimientos que se producen durante una serie de acciones u operaciones y de la información concerniente a los mismos. Durante un proceso tienen lugar cinco tipos de acciones: operación, transporte, inspección, demora y almacenaje.

El diagrama de las operaciones del proceso (operation process-chart) es una representación gráfica de los puntos en los cuales se introducen los materiales en el proceso y de la secuencia de las inspecciones y de todas las operaciones, excepto las comprendidas en el manejo de materiales. Abarca, además, información de interés para el análisis, tal como el tiempo requerido y la localización. Este diagrama puede utilizarse con provecho cuando se va a iniciar el estudio de un proceso complicado, y también cuando se quiere implantar un nuevo proceso, con el fin de asegurarse de que ninguna fase importante se pasa por alto.

### **3.2.16 Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)**

La matriz FODA, según Ponce, (2006); consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

### **3.2.16.1 ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?**

“Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.” (Ponce, 2006).

### **3.2.16.2 Identificar oportunidades y amenazas**

“Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.” (Ponce, 2006).

### **3.2.17 Matrices EFI – EFE**

De acuerdo con Ponce (2006), de la Matriz FODA se pueden realizar nuevas matrices y estrategias a través de las Matrices EFI – EFE, por ejemplo.

### 3.2.17.1 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

De acuerdo con Hernández, (2016), para el artículo “Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE”, esta matriz sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.

❖ Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI): para Hernández, (2016), la construcción de la matriz EFI conlleva los siguientes pasos:

1. Haz una lista de fortalezas y debilidades. Anota primero las fortalezas y después las debilidades.

2. Asigna el peso relativo. Se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), de tal manera que la suma de todos los pesos asignados a los factores sea igual a 1.0.

3. Asigna la clasificación. Se debe asignar una clasificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, esto te indicará si el factor representa:

a) Puntuación de 1: Debilidad mayor

b) Puntuación de 2: Debilidad menor

c) Puntuación de 3: Fortaleza menor

d) Puntuación de 4: Fortaleza mayor

4. Multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Determina el valor ponderado. Suma las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna de fuerza. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

### **3.2.17.2 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

“La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal; económica y financiera, social, cultural, y demográfica; tecnológica; y, ecológica y ambiental y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno”. (Hernández, 2016).

❖ Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE): según Hernández, (2016), para la construcción de la matriz EFE se deben seguir los siguientes pasos:

1. Haz una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Selecciona tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su sector. En esta lista, primero anota las oportunidades y después las amenazas.

2. Asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en el sector de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito. El objetivo es indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor crítico de éxito, es decir, qué está haciendo la empresa sobre ese factor.

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

5. Suma las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

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 sector. Dicho de otra manera, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la matriz de evaluación de los factores externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

### **3.2.17.3 Grafica MEFI – MEFE**

De acuerdo con Hernández, (2016), esta grafica sirve a la empresa para tomar decisiones estratégicas de la siguiente manera:

1. Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir.
2. Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener.
3. Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VII, VIII o IX: Cosechar o desinvertir.

Tanto en el eje X (EFE), como en el eje Y (EFI):

1. Los valores de 1,0 a 1,99 representan una posición interna débil.
2. Una puntuación de 2,0 a 2,99 se considera la media.
3. Unos resultados entre de 3,0 a 4,0 representan una posición fuerte.

### **3.2.18 Análisis modal de fallos y sus efectos (AMFE O AMEF)**

Según Nápoles; Silva; Marrero (2016), esta herramienta de gran utilidad que permite la valoración sistemática de las fallas potenciales en el diseño y la prestación de servicios ya sea de un producto, instrumento o proceso, previniendo su aparición,

cuantificando los efectos de las posibles fallas de variables significativas, de forma tal que nos permita evitar productos o procesos defectuosos o inadecuados, antes de que estos lleguen al cliente, además de priorizar las acciones correctoras encaminadas a prevenir, detectar, minimizar o eliminar los problemas, preocupaciones, desafíos, así como buscar respuesta para su mejora.

### **3.2.18.1 Pasos del método de estudio**

De acuerdo con la Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios, (2021) se deben seguir los siguientes pasos para la elaboración de la técnica AMEF:

1. Determinar el proceso o producto a analizar. Para el AMEF de procesos: Listar el flujo del proceso que se esté desarrollando, comenzando desde el abastecimiento de la materia prima, el proceso de transformación hasta la entrega al cliente. Determinar las áreas que sean más sensibles a posibles fallas.

2. Establecer los modos potenciales de falla. Para cada una de las áreas sensibles a fallas determinadas en el punto anterior se deben establecer los modos de falla posibles. Modo de falla es la manera en que podría presentarse una falla o defecto. Para determinarlas nos cuestionamos ¿De qué forma podría fallar la parte o proceso?

3. Determinar el efecto de la falla. Si el modo de falla no se previene o corrige a tiempo el cliente se verá afectado, se debe determinar las consecuencias que puede sufrir el consumidor final cuando es víctima de un producto o servicio defectuoso, ejemplos podrían ser deterioro prematuro, operación errática, ruidoso, etc.

4. Determinar la causa de la falla. La causa es una deficiencia que se puede generar en el diseño, los materiales, componentes, fatiga, corrosión, entre otros más.

5. Determinar el grado de severidad. Para estimar el grado de severidad, se debe de tomar en cuenta el efecto de la falla en el cliente. Se utiliza una escala del 1 al 10: el '1' indica una consecuencia sin efecto. El 10 indica una consecuencia grave.

6. Determinar el grado de ocurrencia. Es necesario estimar el grado de ocurrencia de la causa de la falla potencial. Se utiliza una escala de evaluación del 1 al 10. El "1" indica remota probabilidad de ocurrencia, el "10" indica muy alta probabilidad de ocurrencia.

7. Determinar el grado de detección. Se estimará la probabilidad de que el modo de falla potencial sea detectado antes de que llegue al cliente. El '1' indicará alta probabilidad de que la falla se pueda detectar. El '10' indica que es improbable ser detectada.

8. Calcular el número de prioridad de riesgo. NPR. Es un valor que establece una jerarquización de los problemas a través de la multiplicación del grado de ocurrencia, severidad y detección, éste provee la prioridad con la que debe de atacarse cada modo de falla, identificando ítems críticos.

9. Acciones recomendadas. Anotar la descripción de las acciones preventivas o correctivas recomendadas, incluyendo responsables de las mismas

### **3.2.19 Diagrama de Pareto**

Según Hernández (2017), el diagrama de Pareto, es una técnica gráfica sencilla para clasificar aspectos en orden de mayor a menor frecuencia. Está basado en el principio de Pareto. Este diagrama, también es llamado curva cerrada o distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Hay que tener en cuenta

que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal, sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

### **3.2.19.1 ¿Cuándo utilizar un diagrama de Pareto?**

De acuerdo con Hernández (2017), el diagrama de Pareto se utiliza:

1. Para analizar los datos sobre la frecuencia de problemas o de causas en un proceso.
2. Cuando son muchos problemas o causas y se desea centrarse en los más importantes.
3. Cuando se desea analizar las causas de un problema enfocándose en sus componentes específicos.
4. Para comunicarse con otros a través de datos (de manera visual).

### **3.2.19.2 ¿Cómo se hace un diagrama de Pareto?**

Para Hernández (2017), el diagrama de Pareto debe realizarse siguiendo los pasos a continuación:

1. Seleccionar los aspectos que se van a analizar. ¿Cuál es el problema y las causas que se van a tratar?
2. Seleccionar la unidad de medida para el análisis: la cantidad de ocurrencias, los costos u otra medida de influencia.

3. Seleccionar el período de tiempo para el análisis de los datos, por ejemplo: un ciclo de trabajo, un día completo, una semana, etc.

4. Relacionar los aspectos de izquierda a derecha en el eje horizontal en el orden de magnitud decreciente de la unidad de medida. Las categorías que contienen la menor cantidad de aspectos pueden combinarse en «otra» categoría, la cual se debe colocar en la extrema derecha.

5. Encima de cada aspecto, se dibuja un rectángulo cuya altura represente la magnitud de la unidad de medida para cada aspecto.

6. Construir la línea de frecuencia acumulativa sumando las magnitudes de cada aspecto de izquierda a derecha.

7. Utilizar el Diagrama de Pareto para identificar los aspectos más importantes para el mejoramiento de la calidad.

### **3.2.20 Análisis de sostenibilidad**

De acuerdo con Gasparri, (2015) la sostenibilidad de un proyecto incluye diferentes aspectos tales como lo Institucional, el financiero, el ambiental el tecnológico y el social y cultural. Todos estos aspectos constituyen las dimensiones de la sostenibilidad que deberían ser consideradas, con el objetivo de dar continuidad a las acciones y que éstas no afecten la capacidad de desarrollo futuro. Dependiendo de cada proyecto algunas dimensiones son más importantes que otras, pero todas son importantes para alcanzar la sostenibilidad.

Es importante que la propuesta sea realista en términos de su alcance (recursos, tiempo, las realidades del área protegida, temática, y capacidades), buscando el mayor

impacto posible, dirigiéndose a una intervención de calidad y explorando oportunidades de promover procesos innovadores y de buenas prácticas y oportunidades de articulación, coordinación y complementariedad con otras iniciativas, procesos y programas.

### **3.2.21 Método por factores ponderados**

Baca, (2001), citado por, García, Ferreyra, Rojas, & Barrera. (2010) establece que el método por factores ponderados consiste en asignar factores cualitativos a una serie de factores que se consideran relevantes para tomar una decisión. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes opciones. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión. Se puede aplicar el siguiente procedimiento para jerarquizar los factores cualitativos:

1. Desarrollar una lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1.00), y el peso asignado dependerá exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (0 a 10) y elegir cualquier mínimo.
4. Calificar a cada sitio con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada opción y elegir el de máxima puntuación.

### 3.2.2 Diagrama de Ishikawa

De acuerdo con Rodríguez, (2023) el diagrama de Ishikawa, o diagrama de pescado, es una herramienta que identifica problemas de calidad y les da solución al representar de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso. También es conocido como diagrama de causa-efecto o de las 6 M.

Este esquema se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; de algo que está mal en un proceso. Entonces hay que identificar de dónde surgen las acciones que están conformando ese problema. Otro valor del método es su flexibilidad para adaptarse a cualquier industria, actividad, área, contexto o situación.

El diagrama de Ishikawa recibe su nombre por su estructura como el esqueleto de un pescado. Esto no es casualidad: cada elemento representa una razón y conlleva a la resolución de los problemas expuestos. Los elementos del diagrama de pescado son:

1. Cabeza. Emerge de la espina central y en esta parte se representan los problemas.
2. Espinas. Salientes de la espina central. Pueden existir muchas o pocas espinas, dependiendo de las posibles causas que estén provocando el problema en cuestión.
3. Espinas menores. Las espinas grandes también incluyen espinas más pequeñas, con las que se determinan las causas menores.

Al hacer un análisis de los procesos, se vislumbra el problema en distintos niveles: desde pequeñas fallas de bajo impacto hasta graves obstáculos que pueden afectar severamente la operatividad, ya sea en un departamento, grupo o hasta en la empresa completa.

### **3.3 Bases legales**

#### **3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

En su artículo 87 establece que: Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados.

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras.

#### **3.3.2 Ley Orgánica del trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)**

Artículo 7. Servicios profesionales. Los trabajadores y las trabajadoras que presten servicios profesionales mediante contratación por honorarios profesionales, tendrán los derechos y obligaciones que determinen las respectivas leyes de ejercicio profesional, siempre y cuando éstas no desmejoren la normativa que debe regir la relación laboral. En tal sentido, estarán amparados y amparadas por la legislación del Trabajo y de la Seguridad Social en todo aquello que los favorezca.

Artículo 17. Seguridad social. Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo. Los trabajadores y trabajadoras sean o no dependientes de patrono o patrona, disfrutarán ese derecho y cumplirán con los deberes de la Seguridad Social conforme a esta Ley.

Artículo 19. Irrenunciabilidad de los derechos laborales. En ningún caso serán renunciables los derechos contenidos en las normas y disposiciones de cualquier naturaleza y jerarquía que favorezcan a los trabajadores y a las trabajadoras.

Artículo 20. Igualdad y equidad de género. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Artículo 21. Principio de no discriminación en el trabajo. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales.

Artículo 22. Primacía de la realidad. En las relaciones de trabajo prevalece la realidad sobre las formas o apariencias, así como en la interpretación y aplicación de la materia del trabajo y la seguridad social. Son nulas todas las medidas, actos, actuaciones, fórmulas y convenios adoptados por el patrono o la patrona en fraude a

esta Ley, así como las destinadas a simular las relaciones de trabajo y precarizar sus condiciones.

### **3.3.3 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005)**

Artículo 53. Derechos de los trabajadores y las trabajadoras. Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

Artículo 54. Deberes de los trabajadores y las trabajadoras. Son deberes de los trabajadores y trabajadoras:

1. Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no sólo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y trabajadoras y en resguardo de las instalaciones donde labora.

2. Hacer uso adecuado y mantener en buenas condiciones de funcionamiento los sistemas de control de las condiciones inseguras de trabajo en la empresa o puesto de trabajo, de acuerdo a las instrucciones recibidas, dando cuenta inmediata al supervisor o al responsable de su mantenimiento o del mal funcionamiento de los mismos.

### **3.4 Definición de términos básicos**

Estrategia: la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Chandler, 2003).

Gestión: “el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”. (Hitt, 2006).

Organigrama: los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización, que reflejan en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (Thompson, 2006).

Organigrama integral: “son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.” (Thompson, 2006).

Organigrama vertical: estos presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. (Thompson, 2006).

Organización: se define la organización como la identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional. (Koontz y Weihrich, 1999).

Planificación: "es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado". (Cortés, 1998)

Propuesta de mejora: “un instrumento que implica una planificación orientada al aumento de la calidad de los procesos y de los resultados. Estos planes suelen estar precedidos por la identificación de las fortalezas y de las debilidades”. (Parra, 2016)

Recursos humanos: a los individuos que colaboran en las organizaciones también se les suele llamar recursos humanos, cuando se les considera como tal. A estos recursos humanos se les califica también como capital humano o intelectual, siempre y cuando las empresas les consideren de gran valor. (Chiavenato, 2009).

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1 Tipo de investigación**

Según Tamayo y Tamayo (2003), el tipo de 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, cosa se conduce o funciona en el presente”.

Por lo que se puede afirmar que la presente investigación es de tipo descriptiva, ya que describe la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

Según Hurtado (2008), la investigación proyectiva “consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”.

De igual manera, la presente investigación es de tipo proyectiva ya que busca proponer mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

#### **4.2 Diseño de la investigación**

La investigación cuenta con un diseño documental y de campo.

Según Palella y Martins (2006) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta”.

Por lo anterior, se puede decir que la presente investigación es de campo ya que los datos para describir la situación actual de la empresa Renovadora Guaicaipuro son recolectados desde la realidad en donde ocurren.

Según Arias (2006) especifica que la investigación documental “...es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica, e interpretación de datos secundarios, es decir, los objetivos 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”

Por otra parte, es de diseño documental debido a que la información recolectada para realizar la propuesta proviene principalmente de textos ya existentes, libros, trabajos realizados en el área anteriormente, de los cuales la información es ajustada a la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

### **4.3 Flujograma de la investigación**

A continuación, se presenta el flujograma de la investigación. (Ver figura 4.1)

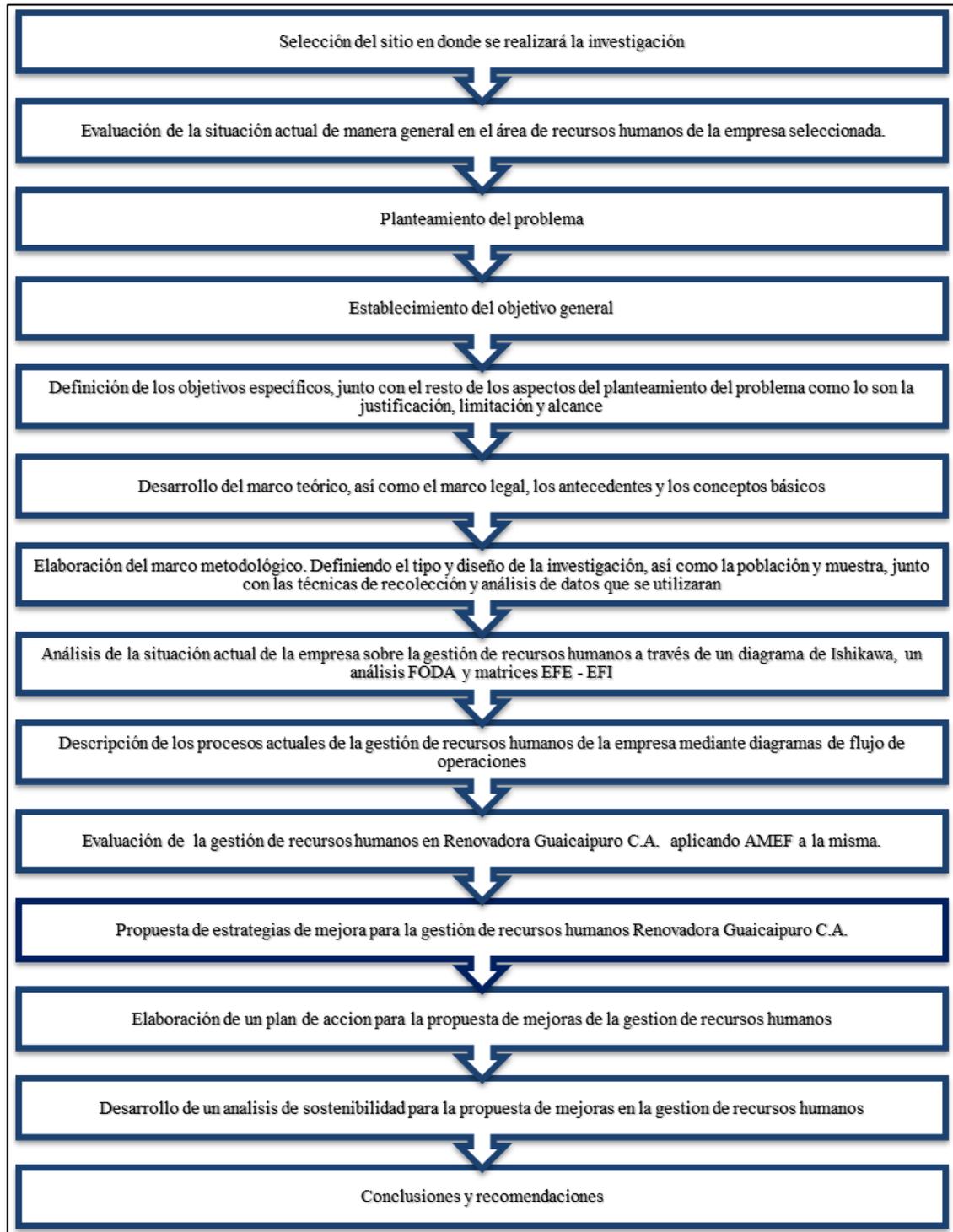


Figura 4.1 Flujograma de la investigación (Elaboración propia, 2023).

## 4.4 Población y muestra de la investigación

### 4.4.1 Población

Se entiende por población según Núñez (1984) “todas las unidades de observación, individuos o conglomerados que tienen características similares o diferentes, pero que pueden ser estudiados”.

La población la compone los integrantes de la empresa, que son en total (19) diecinueve personas:

A continuación, la tabla de los puestos de Renoguaica que componen la población de la investigación. (Ver tabla 4.1).

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

| <b>Cargo</b>                          | <b>Cantidad</b> |
|---------------------------------------|-----------------|
| Presidente                            | (1)             |
| Ayudante del presidente               | (1)             |
| Dirección General                     | (3)             |
| Departamento de caja y cobranza       | (1)             |
| Departamento de administración        | (2)             |
| Departamento de operaciones de ventas | (1)             |
| Departamento de almacén               | (1)             |
| Ayudante de almacén                   | (1)             |
| Departamento de limpieza              | (1)             |
| Departamento de mantenimiento         | (1)             |
| Técnicos                              | (6)             |
| <b>Total</b>                          | <b>(19)</b>     |

#### **4.4.2 Muestra**

Tamayo y Tamayo (2003), expresan que: "a partir de la población cuantificada para una investigación se determina la muestra... la muestra descansa en el principio de que las partes representan el todo y por tanto refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo cual nos indica que es representativa.". Además, Castro (2003) citando a Hernández, establece que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra"

La muestra es no probabilística, al ser la población menor a cincuenta (50), la muestra es igual a la población, la cual ha sido escogida intencionalmente por la investigadora.

#### **4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.5.1 Técnicas de recolección de datos**

Hurtado (2000) señala que "las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación".

##### **4.5.1.1 Análisis documental**

El análisis documental, fue usado para examinar la información recolectada de fuentes como trabajos, libros, (fuentes secundarias) de manera que se pueda aplicar a la situación estudiada para el desarrollo de los objetivos.

#### **4.5.1.2 Entrevista no estructurada**

Según Palella y Martins, (2017) la entrevista es una técnica que “permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador ‘investigador’ y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último”. En la presente investigación se utilizó la entrevista abierta o no estructurada para recolectar la información necesaria sobre la situación actual de la empresa Renovadora Guaicaipuro en su área de gestión de recursos humanos.

#### **4.5.1.3 Observación directa**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), la observación como método de recolección de datos “... consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables”, en la presente investigación la observación es de tipo directa, pues se observará la interacción de los empleados entre sí en sus actividades diarias.

#### **4.5.2 Técnicas de ingeniería industrial a aplicar**

1. Diagrama de Ishikawa, con el cual se enumeraron las causas del problema de la gestión de recursos humanos, facilitando el análisis de las mismas.

2. Análisis FODA, permitió identificar principalmente las fortalezas y debilidades que presenta Renovadora Guaicaipuro C.A. en su gestión de recursos humanos, para el establecimiento de mejoras en las debilidades observadas.

3. Matrices EFE –EFI, a través de las cuales se midió cuantitativamente las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, utilizándose la gráfica de esta técnica para determinar las estrategias a seguir para el establecimiento de mejoras.

4. Diagrama de flujo para la descripción de los procesos de recursos humanos actuales y los propuestos como mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

5. Tabla AMEF, con esta tabla se evaluó la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., valorando cuantitativamente el riesgo de las fallas de cada componente del proceso de gestión de recursos humanos.

6. Diagrama Pareto, el cual permitió la representación de los datos de la tabla AMEF, mostrando las fallas que contribuyen en mayor grado a la problemática.

7. Análisis de factores ponderados, utilizada como técnica cuantitativa de apoyo en la toma de decisiones sobre la estructura organizacional.

8. Métodos de evaluación 180° y 360°, propuestos como métodos para la evaluación de desempeño del personal en Renovadora Guaicaipuro C.A.

9. Análisis de sostenibilidad, mediante el cual se evaluó el beneficio de aplicar la propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A.

#### **4.5.3 Instrumentos de recolección de datos**

Según Hurtado (2000), “en general los instrumentos constituyen la vía mediante la cual es posible aplicar una determinada técnica de recolección de información.”

Como instrumentos se utilizó computadoras portátiles, programas procesadores de texto, conexión a internet para la obtención de información relacionada con el tema que sirva de base para el desarrollo del presente proyecto.

También, se utilizaron notas de campo, fotografías y audios, en Renovadora Guaicaipuro para la recolección de información sobre su situación actual en la gestión de recursos humanos

## **CAPÍTULO V**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 Diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.**

El diagnóstico de la situación actual de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., se hace con la intención de obtener conocimiento sobre la gestión de recursos humanos que se cumple dentro de la empresa hoy en día; esto se realizó a través de entrevistas con el personal de administración y con el Gerente de ventas, representando su relación con la problemática en estudio a través de un diagrama de Ishikawa, y analizando la situación actual a través de una matriz FODA.

##### **5.1.1 Diagrama Ishikawa de la gestión de recursos humanos**

Con la aplicación del diagrama de Ishikawa a la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., se identifican las causas que afectan a la situación actual de esta área, permitiendo tener una visión más clara de la relación de cada causa con la problemática.

El diagrama mencionado se puede ver a continuación. (Ver figura 5.1).

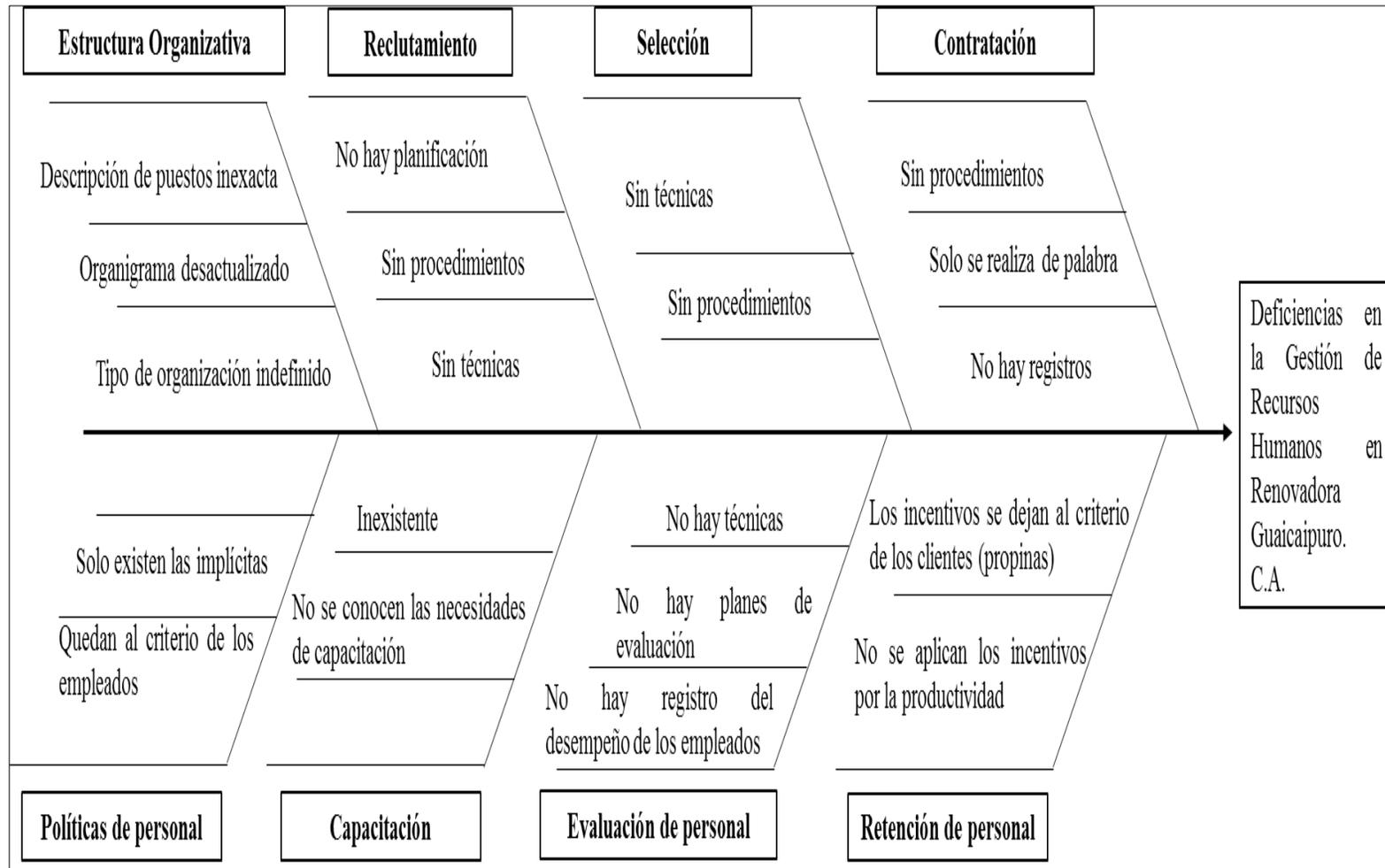


Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guacaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022).

En base a lo anterior, se procede a analizar las causas:

1. Estructura organizativa: los diferentes aspectos de la estructura organizativa de Renovadora Guaicaipuro C.A., se encuentran indefinidos, desactualizados o incluso se puede decir, que son inexactos, como lo son el organigrama, la descripción de puestos, el tipo de organización. Esto conlleva a confusión, y una falta de lineamientos de los cuales guiarse para la actuación de la empresa al llevar a cabo sus procesos de gestión de recursos humanos.

2. Reclutamiento: el proceso de reclutamiento en Renovadora Guaicaipuro C.A, no cuenta con un procedimiento definido para su realización, no se planifica según las necesidades de la empresa y no se aplican técnicas para ello, esto significa que no hay un desarrollo regularizado de las actividades para el reclutamiento, causando que las circunstancias del proceso de reclutar queden fuera del control de la empresa, lo cual entorpece la obtención de candidatos apropiados para la empresa, y así también, los procesos siguientes para la contratación.

3. Selección: en el proceso de selección no se aplican técnicas para su realización, ni se sigue un determinado procedimiento, al igual que en el reclutamiento, esta falta de planificación y comprobación del proceso, conllevan a un menor control sobre los resultados deseados, en la selección de los empleados que ingresan a la empresa. El no seleccionar adecuadamente al personal dificulta todos los procesos de gestión de recursos humanos.

4. Contratación: al formalizar la relación laboral a través del contrato laboral, la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., no legaliza los acuerdos de manera tangible, es decir, no se realiza un contrato escrito, sino que los acuerdos quedan solamente de palabra. Tampoco hay registro de ello. La falta de registro de un contrato legal y físico, dificulta la exigencia del cumplimiento de las responsabilidades adquiridas por las

partes en el contrato, lo cual puede llevar a empleados que no cumplen con sus deberes como trabajadores, o empleados descontentos o insatisfechos con el recibimiento de sus derechos, lo cual puede incluso derivar en una demanda y posible sanción para la empresa.

5. Capacitación: la capacitación dentro de Renovadora Guaicaipuro C.A., simplemente no existe, no se hace una evaluación para conocer las necesidades de mejoramiento que tienen los empleados. Tampoco se cuenta con el personal con la preparación y habilidades necesarias para ello. La falta de mejoramiento de personal afecta el desempeño de los empleados en el transcurso del tiempo, así como su motivación en el trabajo.

6. Evaluación de personal: para la evaluación de personal no existen planes de evaluación ni mucho menos técnicas para llevarla a cabo, simplemente se observa el desarrollo diario de las actividades, en donde tampoco se cuenta con registros de cualquier eventualidad. El no medir la eficiencia de los empleados, conllevando a la falta de un registro, puede resultar en mayor dificultad para lograr los objetivos de la empresa, y puede causar que se mantengan empleados cuyo rendimiento está por debajo del deseado.

7. Retención de personal: la retención de personal no se realiza de manera activa por la empresa, en parte depende de los clientes, a través de propinas, lo cual será resultado de la percepción que tenga el cliente del trabajo realizado, y no depende únicamente del desempeño del empleado. Esto puede causar desmotivación en los empleados y disminución del desempeño; pudiendo causar un aumento de rotación de personal, lo cual afecta la rentabilidad de la empresa a largo plazo al no lograr mantener al talento humano dentro de la empresa.

8. Políticas de personal: en Renovadora Guaicaipuro C.A., las únicas políticas por las cuales debe regirse el personal son las implícitas en el comportamiento organizacional de la empresa, mas no existen políticas generales ya establecidas para todo el personal, ni tampoco políticas específicas por departamento. Esto puede generar confusión y falta de obligación en los empleados a actuar de la manera en que la empresa desea dentro de sus instalaciones.

### 5.1.2 Matriz FODA de la gestión de recursos humanos

A través de la realización de la matriz FODA, aplicada a la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., se obtiene un mayor conocimiento sobre la situación actual de esta área en la empresa, específicamente, se separan las causas negativas internas y los riesgos externos, reconociendo también las fortalezas y oportunidades que la empresa puede aprovechar para mejorar su situación. (Ver tabla 5.1).

Tabla 5.1 Matriz FODA de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A (Elaboración propia, 2022).

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b>  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa cuenta con personal eficiente y eficaz.</li> <li>2. No hubo rotación de personal en el último año.</li> <li>3. Existen medidas para regularizar el comportamiento de los empleados.</li> <li>4. Control diario de las horas cumplidas.</li> <li>5. El personal se puede gestionar sin requerir programas complejos.</li> <li>6. Posibilidad de actualización de la estructura organizacional.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad constante de aspirantes a trabajar en la empresa.</li> <li>2. Posibilidad de nuevos procesos para la gestión de recursos humanos.</li> <li>3. Disponibilidad de tecnología accesible para el manejo del personal.</li> </ol> |

Continuación tabla 5.1

| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de planificación para desarrollar los procesos de gestión de recursos humanos.</li> <li>2. Falta de registros de resultados de los procesos de gestión de recursos humanos que sí realizan.</li> <li>3. Falta de formatos que apoyen y avalen los procesos de gestión de recursos humanos.</li> <li>4. Falta de procedimientos para los procesos de gestión de recursos humanos principales.</li> <li>5. Falta de personal adecuado para la gestión de recursos humanos.</li> <li>6. La resistencia al cambio por parte de los empleados.</li> <li>7. No se realiza capacitación de personal.</li> <li>8. No se realiza evaluación de desempeño.</li> <li>9. El organigrama está desactualizado.</li> <li>10. La descripción de puestos es inexacta.</li> <li>11. Falta de personal capacitado.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de competitividad en el salario frente a empresas del mismo rubro.</li> <li>2. La inflación que afecta la estabilidad económica de las empresas.</li> <li>3. Falta de competitividad en oferta de beneficios de trabajo.</li> <li>4. Regulaciones legales de la contratación y despido de empleados, limitando la libertad de decisión sobre el personal de la empresa.</li> </ol> |

Según lo mencionado en la matriz FODA previamente aplicada a la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro, esta área presenta fortalezas en cuanto a su personal y al manejo del mismo, ya que el personal permite lograr los objetivos de la empresa actuales, el cual la empresa ha sido capaz de retener eficazmente en los últimos años. La empresa lleva un control sobre la asistencia de los empleados, lo cual le permite calcular los pagos de acuerdo a las horas realmente trabajadas, y también mantener el orden dentro de la empresa al aplicar medidas correctivas ante actitudes negativas de los empleados.

Por otra parte, la empresa también presenta una serie de debilidades en su área de gestión de recursos humanos, como lo son el no contar con ningún tipo de planificación, procedimiento o formatos para llevar a cabo los procesos de gestión de recursos humanos, como, por ejemplo, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, entre otros. No hay personal capacitado designado para tal actividad tampoco. No se realiza capacitación de personal ni evaluación de desempeño, no hay registros de las acciones tomadas sobre los trabajadores y el manejo de los mismos. El organigrama se encuentra desactualizado, con puestos cuyos miembros ya no forman parte de la empresa, y otros que no se han incluido aun cuando son parte de la misma desde hace más de 5 meses. La descripción de los puestos es inexacta con respecto a la realidad de los mismos.

### **5.1.3 Matrices MEFE y MEFI de la gestión de recursos humanos**

Con la aplicación las matrices EFE y EFI, se tiene una representación cuantitativa de la situación de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., lo que permite el diagnóstico de la condición actual de dicha área dentro de la empresa en estudio, pudiendo así establecer estrategias desde el conocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y posibles amenazas de la empresa y su gestión de recursos humanos.

Primeramente, se presenta el desarrollo de la Matriz EFE para la gestión de recursos humanos. (Ver tabla 5.2).

Tabla 5.2 Matriz EFE de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022).

| <b>MATRIZ EFE</b>  |             |                     |                   |
|--|-------------|---------------------|-------------------|
| <b>Descripción del Factor</b>  | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntuación</b> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |             |                     |                   |
| Disponibilidad constante de aspirantes a trabajar en la empresa.   | 0,10        | 4                   | 0,40              |
| Posibilidad de nuevos procesos para la gestión de recursos humanos.  | 0,15        | 4                   | 0,60              |
| Disponibilidad de tecnología accesible para el manejo del personal.  | 0,20        | 3                   | 0,60              |
| <b>Sub total Oportunidades</b>   | <b>0,45</b> | <b>11</b>           | <b>1,60</b>       |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |                     |                   |
| Falta de competitividad en el salario frente a empresas del mismo rubro.   | 0,10        | 2                   | 0,20              |
| La inflación que afecta la estabilidad económica de las empresas.  | 0,20        | 2                   | 0,40              |
| Falta de competitividad en oferta de beneficios de trabajo.  | 0,10        | 1                   | 0,10              |
| Regulaciones legales de la contratación y despido de empleados, limitando la libertad de decisión sobre el personal de la empresa. | 0,15        | 2                   | 0,30              |
| <b>Subtotal Amenazas</b>   | <b>0,55</b> | <b>7</b>            | <b>1,00</b>       |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b> | <b>18</b>           | <b>2,60</b>       |

De acuerdo con los valores obtenidos, la empresa se encuentra frente a un ambiente externo favorable para sí misma, ya que el subtotal de oportunidades de 1,60 fue mayor que el subtotal de amenazas, 1,00. El total de la evaluación de factores externos es de 2,60, apenas por encima de la media 2,50; lo que significa que la empresa Renoguaica está logrando responder bien a las oportunidades y amenazas. Sin embargo, es necesario reconocer estas amenazas y minimizarlas aprovechando las oportunidades para el máximo beneficio de la empresa.

A continuación, el desarrollo de la Matriz EFI, aplicada a la gestión de recursos humanos. (Ver figura 5.3).

Tabla 5.3 Matriz EFI de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022).

| <b>MATRIZ EFI</b>  |             |                     |                   |
|--|-------------|---------------------|-------------------|
| <b>Descripción del Factor</b>  | <b>Peso</b> | <b>Calificación</b> | <b>Puntuación</b> |
| <b>FORTALEZAS</b>  |             |                     |                   |
| La empresa cuenta con personal eficiente y eficaz.   | 0,11        | 4                   | 0,44              |
| No hubo rotación de personal en el último año.   | 0,11        | 4                   | 0,44              |
| Existen medidas para regularizar el comportamiento de los empleados.                             | 0,05        | 3                   | 0,15              |
| Control diario de las horas cumplidas.   | 0,02        | 3                   | 0,06              |
| El personal se puede gestionar sin requerir programas complejos.                                 | 0,02        | 3                   | 0,06              |
| Posibilidad de actualización de la estructura organizacional.                                    | 0,02        | 3                   | 0,06              |
| <b>Sub total Fortalezas</b>  | <b>0,33</b> | <b>20</b>           | <b>1,21</b>       |
| <b>DEBILIDADES</b>   |             |                     |                   |
| Falta de planificación para desarrollar los procesos de gestión de recursos humanos.             | 0,11        | 1                   | 0,11              |
| Falta de registros de resultados de los procesos de gestión de recursos humanos que sí realizan. | 0,11        | 1                   | 0,11              |
| Falta de formatos que apoyen y avalen los procesos de gestión de recursos humanos.               | 0,02        | 2                   | 0,04              |
| Falta de procedimientos para los procesos de gestión de recursos humanos principales.            | 0,02        | 1                   | 0,02              |
| Falta de personal adecuado para la gestión de recursos humanos.                                  | 0,05        | 1                   | 0,05              |
| La resistencia al cambio por parte de los empleados.   | 0,05        | 2                   | 0,10              |
| No se realiza capacitación de personal.  | 0,11        | 1                   | 0,11              |
| No se realiza evaluación de desempeño.   | 0,11        | 1                   | 0,11              |
| El organigrama está desactualizado.  | 0,02        | 2                   | 0,04              |
| La descripción de puestos es inexacta.   | 0,02        | 2                   | 0,04              |
| Falta de personal capacitado.  | 0,05        | 1                   | 0,05              |
| <b>Subtotal Debilidades</b>  | <b>0,67</b> | <b>15</b>           | <b>0,78</b>       |
| <b>Total</b>   | <b>1</b>    | <b>35</b>           | <b>1,99</b>       |

El subtotal de debilidades 0,78 puntos es menor que el subtotal de fortalezas 1,21; lo cual indica que las fortalezas de la empresa son mayores que sus debilidades, sin embargo, siendo que el total de la evaluación interna fue de 1,99; esto significa que la empresa cuenta con su factor interno en estado débil en general, ya que se encuentra por debajo de 2,50 puntos, puntuación considerada como la media según la técnica.

### 5.1.3.1 Grafica EFI – EFE

Con los datos obtenidos de las matrices EFE y EFI, se procede a desarrollar la gráfica EFI – EFE la cual, la cual representa la estrategia a seguir por la empresa, según su posición actual basado en el estado de sus factores internos y externos, dependiendo del cuadrante en donde se encuentre la intersección entre ambos valores de las matrices. (Ver tabla 5.4 y figura 5.2).

Tabla 5.4 Valores de EFI y EFE. (Elaboración propia, 2022).

| Y          | X          |                |
|------------|------------|----------------|
| <b>EFI</b> | <b>EFE</b> | <b>BURBUJA</b> |
| 1,99       | 2,60       | 2,295          |

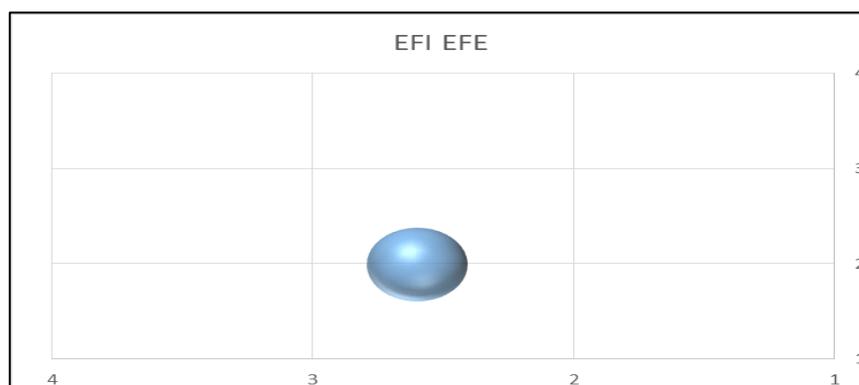


Figura 5.2 Gráfica EFI – EFE. (Elaboración propia, 2023).

El resultado del gráfico se ubica entre el quinto (V) y octavo (VIII) cuadrante, los cuales según la técnica indican que se debe retener y mantener, y a la vez, cosechar o desinvertir lo cual significa que aunque la empresa ha logrado una situación estable, existen ciertos aspectos de la gestión de recursos humanos que no están dando respuestas positivas, sin embargo, existe espacio para el crecimiento paso a paso, para ello se deben establecer estrategias para desarrollar la gestión de recursos humanos, las cuales se presentan en el capítulo de la propuesta de la presente investigación.

## **5.2 Descripción de los procesos actuales para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.**

La descripción de los procesos actuales para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., se realizó a partir de las entrevistas realizadas con el personal de administración, estos datos obtenidos fueron representados a través de diagramas de flujo de operaciones para cada proceso, todo esto con la intención de entender el procedimiento seguido para la realización de los procesos principales de gestión de recursos humanos de la empresa.

### **5.2.1 Proceso de integración de personal**

En los últimos cuatro años aproximadamente, ha habido pocos cambios en la plantilla de la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., los últimos empleados contratados han sido estudiantes que entraron a la empresa como pasantes y al finalizar el periodo reglamentario de pasantías, se decidió por parte de la presidente, la permanencia de estos pasantes como empleados contratados de la empresa.

Dado que la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A. no cuenta actualmente con un procedimiento definido para realizar los procesos de reclutamiento, selección,

contratación e inducción, se tomó como referencia el procedimiento seguido en las contrataciones más recientes, explicadas por el personal de administración.

A continuación, el proceso de integración de personal de la empresa Renovadora Guaicaipuro descrito a través de un diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 5.3).

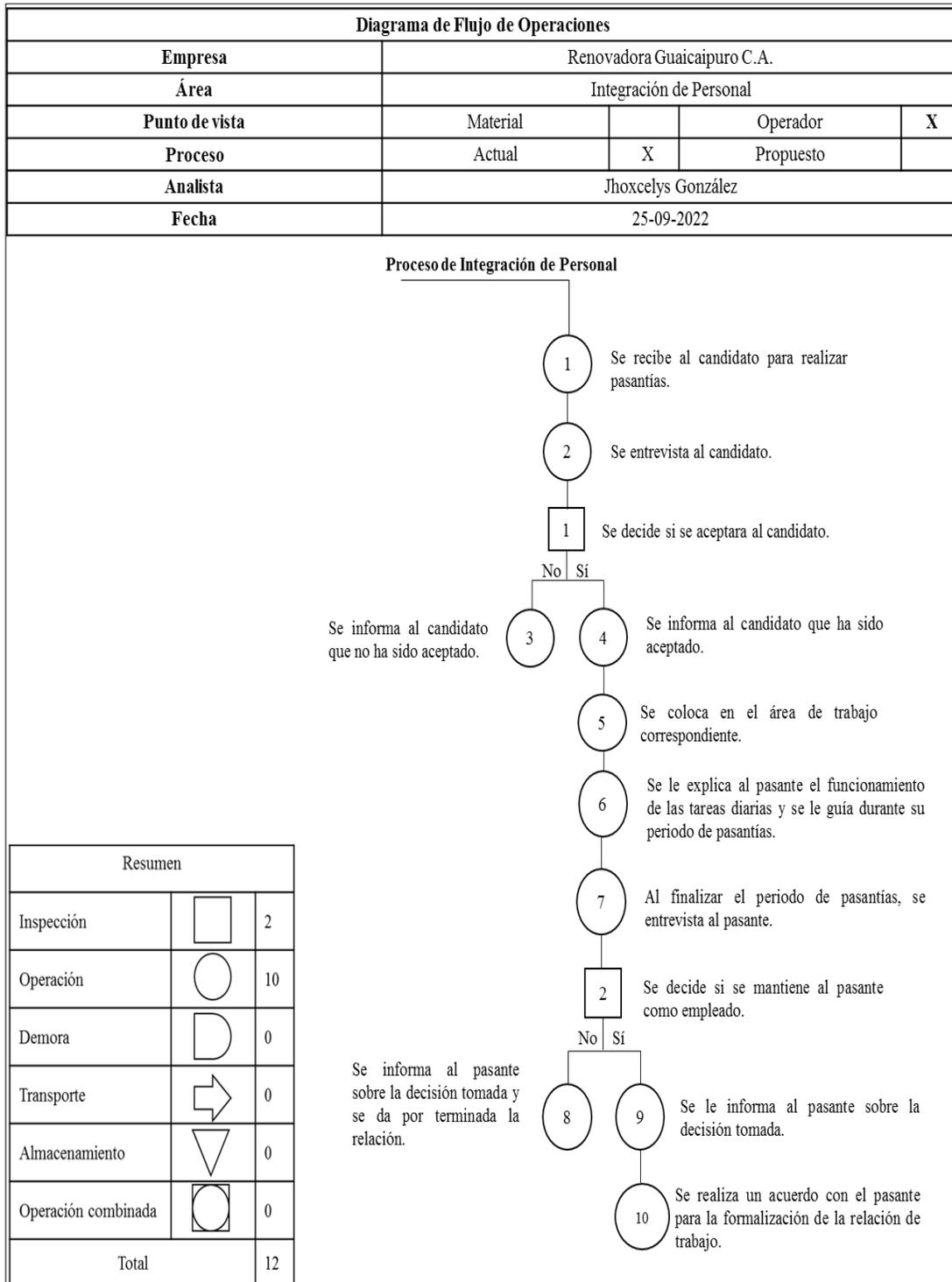


Figura 5.3 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de integración de personal. (Elaboración propia, 2022).

Según lo observado en la figura anterior, en la empresa no se realiza una investigación interna de necesidades para determinar que vacantes existen en la empresa, por lo tanto, no publican las vacantes para atraer posibles candidatos, no aplican ninguna técnica de reclutamiento, además de recibir pasantes que solo llegan a la empresa por voluntad propia, lo cual disminuye la cantidad de opciones que pueden recibir de candidatos para una vacante. Durante el periodo de la pasantía, no se realiza una evaluación del desempeño del pasante, lo cual podría servir de referencia a la hora de considerar su contratación formal.

Por otra parte, la empresa no conversa sobre la posibilidad de permanecer como empleado en la empresa desde el inicio con el pasante. Por último, no se realiza documentación ni se lleva un registro de los acuerdos hechos por las partes involucradas en la contratación.

### **5.2.2 Supervisión**

La supervisión se realiza únicamente en el área de taller, por el gerente de ventas, quien permanece la mayor parte del día observando cómo se da la atención al cliente por parte de los empleados del área de taller, así como el desarrollo de las actividades técnicas.

A continuación, se presenta el proceso de supervisión del personal de taller de la empresa Renovadora Guaicaipuro descrito a través de un diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 5.4).

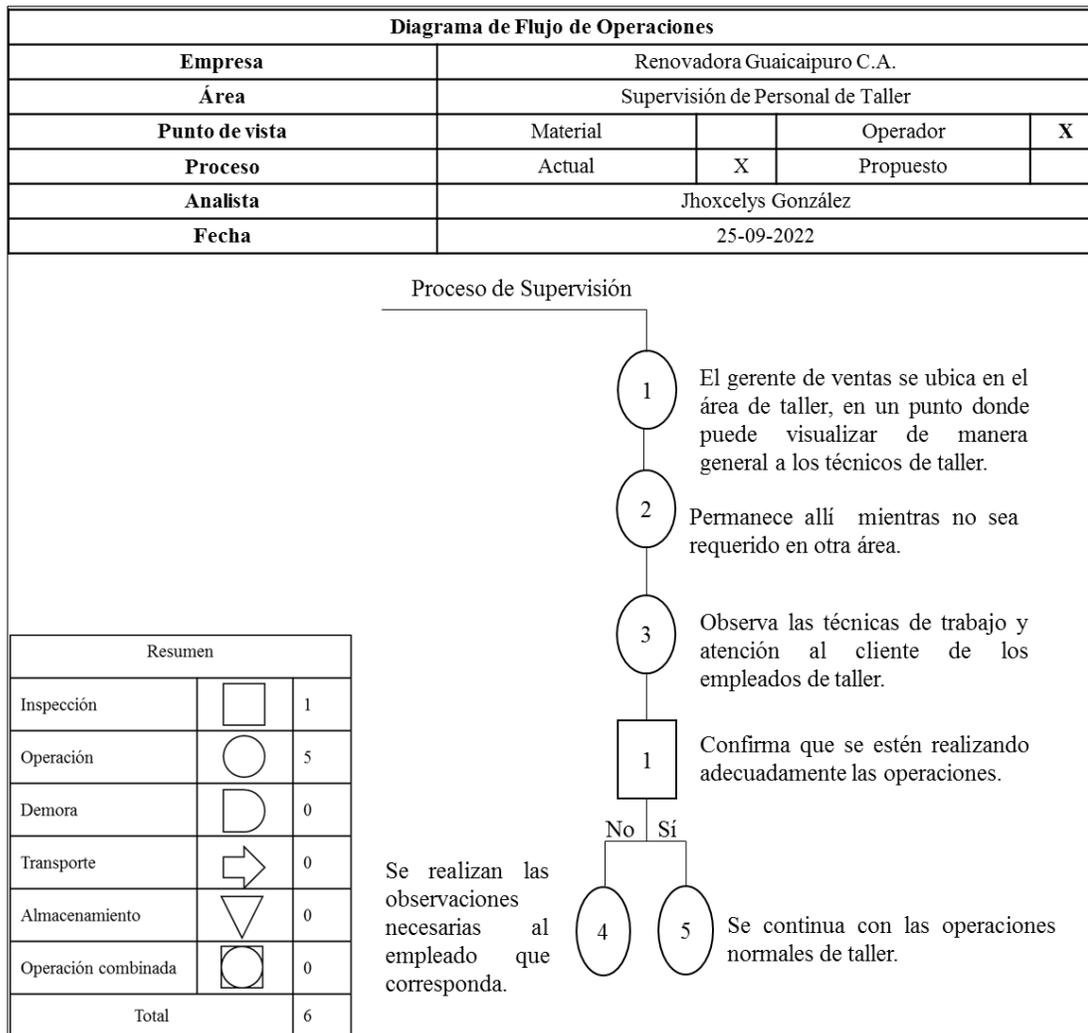


Figura 5.4 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de supervisión. (Elaboración propia, 2022).

Se puede observar en el diagrama, en el cual se excluyen las otras áreas de trabajo importantes de la empresa como lo son la administración y caja, por ejemplo. En el área de taller, tampoco se sigue un procedimiento preestablecido para la supervisión, ni se lleva un registro de los resultados de la misma. Básicamente, se supervisa a los empleados de taller cuando se puede, corrigiendo los problemas mientras surgen.

Al mismo tiempo, no se aplica ninguna técnica para la supervisión, no hay personal designado para realizarlo de manera periódica, no existe planificación para ello, no se definen los aspectos del trabajo a supervisar ni existen criterios establecidos para determinar el nivel de desempeño observado.

### **5.2.3 Resolución de conflictos**

Los conflictos entre empleados en el área de trabajo son dejados inicialmente al criterio de los involucrados, para que los empleados se arreglen entre sí cuando surgen dichos conflictos. En caso de escalar a un nivel mayor, la presidenta interviene directamente hablando con las partes involucradas. La presidenta puede decidir suspender a una o varias de las partes involucradas dependiendo de su opinión de la situación. No existe un protocolo de mediación para dichas situaciones.

Por lo tanto, en caso de que los empleados no logren resolver el conflicto entre ellos, se sigue el procedimiento descrito en el siguiente diagrama. (Ver figura 5.5).

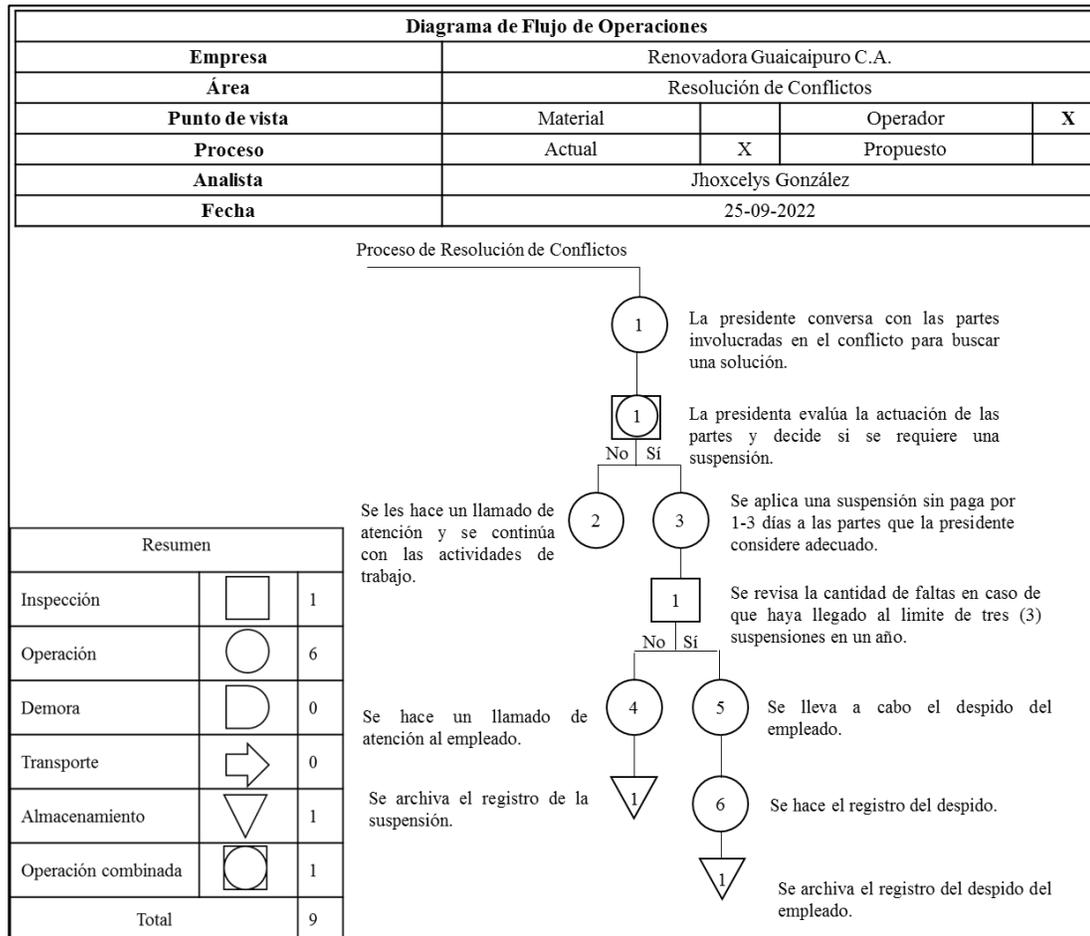


Figura 5.5 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de resolución de conflictos. (Elaboración propia, 2022).

Como se puede ver en el diagrama anterior, en el procedimiento para la resolución de conflictos, no se aplican medidas preventivas para evitar el conflicto, sino que se busca resolver una vez que ya ha escalado lo suficiente como para ser de conocimiento de la presidenta, quien interviene personalmente para buscar la solución entre las partes involucradas en el conflicto. Al no haber reglas, ni políticas de personal establecidas, el juicio de la presidenta al evaluar estos conflictos puede ser subjetiva, lo cual podría resultar en sanciones arbitrarias. No se utilizan técnicas de resolución de conflictos, siendo posible por ello que los conflictos queden sin resolver de raíz aun después de que se haya intervenido.

#### **5.2.4 Medidas disciplinarias**

Se tienen establecidas dos medidas disciplinarias empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.:

1. Tres (3) faltas o inasistencias en un mes llevan a un despido.
2. Tres (3) suspensiones en un año conllevan a un despido.

Por lo demás, la dirección se considera flexible con sus empleados.

A continuación, el proceso de aplicar medidas disciplinarias de la empresa Renovadora Guaicaipuro descrito a través de un diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 5.6).

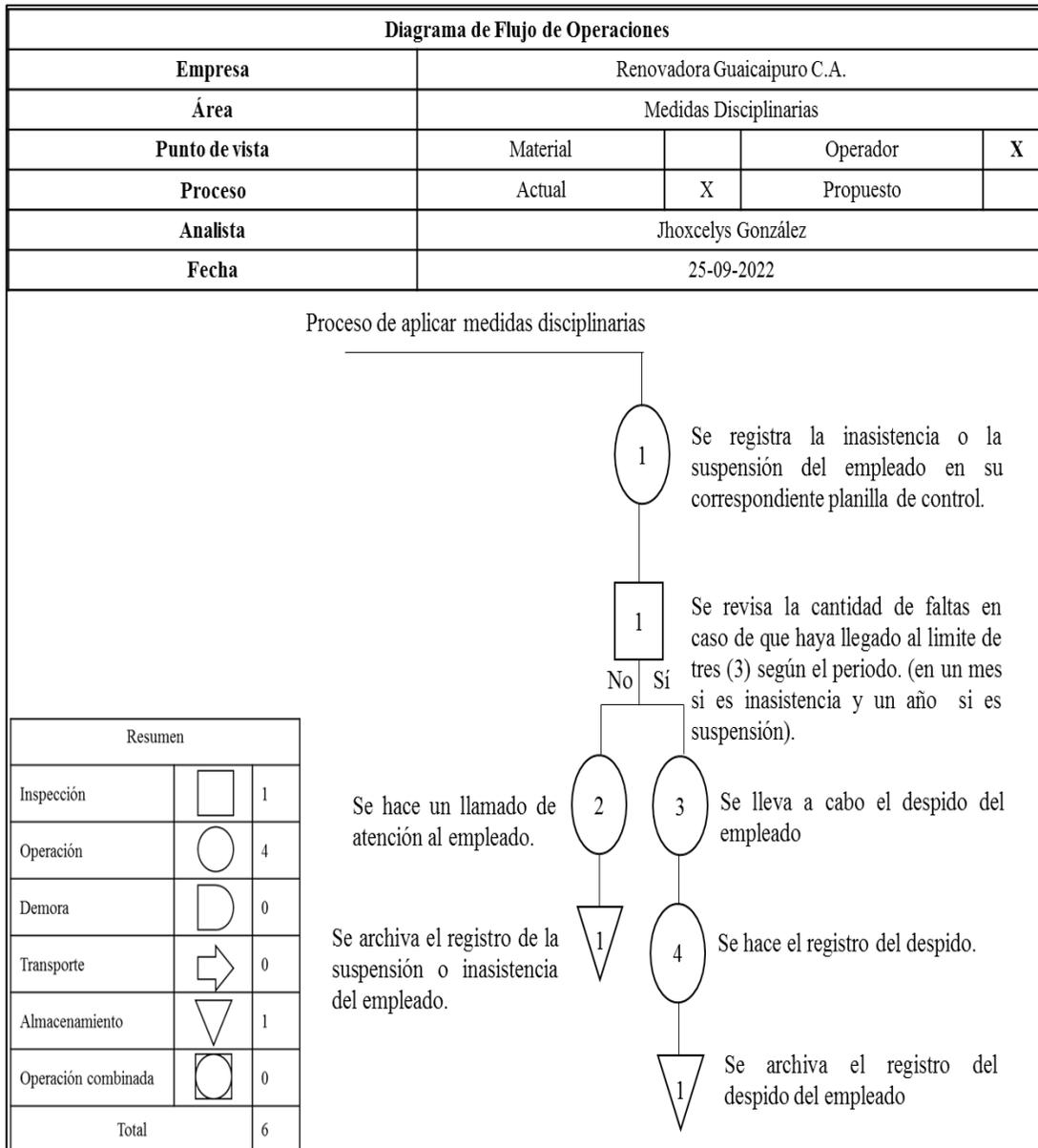


Figura 5.6 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de aplicar medidas disciplinarias. (Elaboración propia, 2022).

De acuerdo con el diagrama de medidas disciplinarias, en el procedimiento para aplicarlas, no se establecen criterios para determinar qué acciones conllevan a una suspensión, lo cual puede generar confusión, tampoco se consideran otros tipos de correctivos como descensos o la asistencia obligatoria talleres de concientización.

### 5.2.5 Proceso de retención de personal

Además de permitir que los empleados del taller reciban propinas de parte de los clientes, la empresa otorga un bono de productividad a todos sus empleados de la siguiente manera. (Ver figura 5.7).

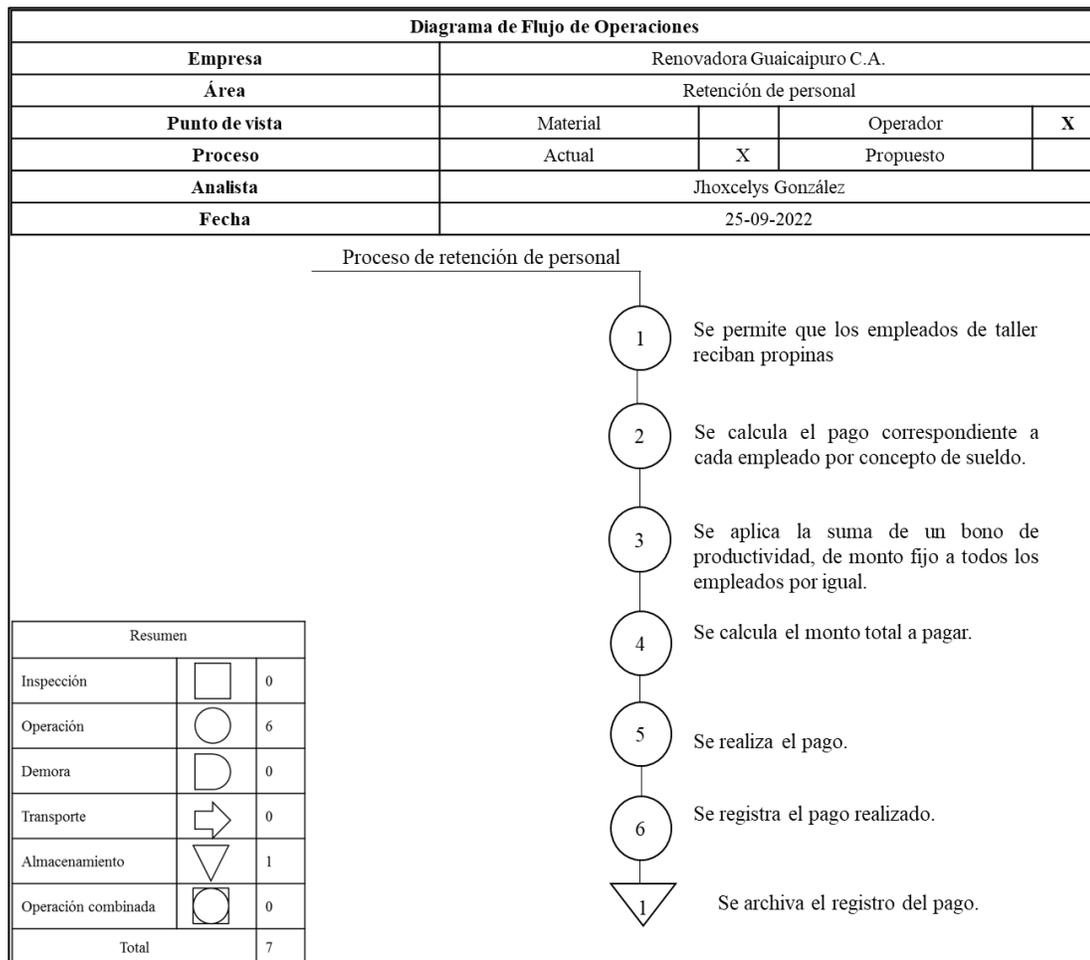


Figura 5.7 Diagrama de flujo de operaciones del proceso actual de retención de personal. (Elaboración propia, 2022).

En el diagrama de flujo de operaciones para el proceso de retención de personal, se puede ver que la empresa deja en manos de los clientes las recompensas a los empleados, por lo que más allá de depender del desempeño de los técnicos, los

incentivos monetarios dependerán en gran parte del criterio y disponibilidad del cliente a otorgarlos. La empresa no otorga recompensas por la productividad que tenga cada empleado, o grupo de trabajo, sino que los aplica a todos por igual, lo cual podría desmotivar a los empleados de esforzarse más que otros.

### **5.3 Evaluación de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.**

La evaluación de la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro, se realiza para medir la eficacia de las operaciones de gestión llevadas a cabo actualmente. Esto se logró a través del desarrollo de un cuadro AMEF (Análisis de Modos y Efectos de Falla) aplicado a la gestión de recursos humanos, cuyos resultados se graficaron mediante un diagrama de Pareto, lo cual permitió determinar los aspectos más significativos dentro de la problemática en estudio.

#### **5.3.1 AMEF (Análisis de Modos y Efectos de Falla)**

Con el desarrollo del cuadro AMEF para la gestión de recursos humanos, se puede llegar a reconocer las principales fallas dentro de cada proceso de la gestión de recursos humanos, así mismo se facilita la identificación de cómo se presenta la falla, su causa y su efecto en la gestión de recursos humanos. Todo esto permite prevenir las fallas del proceso de mejor manera. (Ver tabla 5.5).

Tabla 5.5 AMEF de la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2022)

|   |   | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b>  |   |  |   | AMEF numero: <u>1</u>            |    |     |       |  |
|--|---|--|---|--|---|----------------------------------|----|-----|-------|--|
|  |   | Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/><br>Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b> |   |  |   | Código: _____                    |    |     |       |  |
| Responsable del proceso: _____   |   | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |   |  |   | Página <u>1</u> de <u>10</u>     |    |     |       |  |
|  |   |  |   |  |   | Fecha de AMEF actual: 22/12/2022 |    |     |       |  |
|  |   |  |   |  |   | Fecha AMEF original: 22/12/2022  |    |     |       |  |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |   |  |   |  |   | César Amario                     |    |     |       |  |
| ÁREA/<br>PROCESO   | FUNCIÓN   | MODO   | EFECTO  | CAUSA                                      | G | O                                | D  | NPR | NPRp  | ACCIONES   |
| Definir la estructura organizacional   | Clasificar actividades, fijar roles y funciones, asignar autoridad. | Estructura incompleta  | Confusión, desorganización/ Incumplimiento de funciones y de los objetivos organizacionales / Diminución del desarrollo de la empresa | Falta de planificación                     | 7 | 7                                | 2  | 98  | 66,83 | Adquirir conocimiento sobre la definición de la estructura organizacional, destinar tiempo y personal para planificar la definición detallada de los distintos aspectos de la estructura organizacional. |
|  |   |  |   | Tipo de estructura y dirección indefinidas | 6 | 8                                | 1  | 48  |       |  |
|  |   |  |   | Definición errónea de puestos de trabajo   | 6 | 8                                | 2  | 96  |       |  |
|  |   |  |   | Líneas de autoridad indefinidas            | 8 | 5                                | 1  | 40  |       |  |
|  |   | Líneas de comunicación indefinidas   |   | 5  | 7 | 1                                | 35 |     |       |  |
|  |   | Organigrama mal estructurado o desactualizado  |   | 6  | 7 | 2                                | 84 |     |       |  |
|  |   | Desorganización  |   |  |   |                                  |    |     |       |  |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |   |  |   |  |   |                                  |    |     |       |  |

Continuación tabla 5.5

|   |   | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b>  |   |  |   | AMEF numero: <u>1</u>                                   |   |     |       |   |   |
|--|---|--|---|--|---|---|---|-----|-------|---|---|
|  |   | Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/><br>Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b> |   |  |   | Código: _____   |   |     |       |   |   |
| Responsable del proceso: _____   |   | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |   |  |   | Página <u>2</u> de <u>10</u>                            |   |     |       |   |   |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |   |  |   |  |   | César Amario  |   |     |       |   |   |
|  |   |  |   |  |   | Fecha de AMEF actual: <u>22/12/2022</u>                 |   |     |       |   |   |
|  |   |  |   |  |   | Fecha AMEF original: <u>22/12/2022</u>                  |   |     |       |   |   |
| ÁREA/ PROCESO  | FUNCIÓN   | MODO   | EFECTO  | CAUSA  | G | O   | D | NPR | NPRp  | ACCIONES  |   |
| Realizar el reclutamiento de personal  | Buscar en el mercado de trabajo a los candidatos ideales para las vacantes de la empresa. | Proceso de reclutamiento deficiente  | No se emiten las vacantes que la empresa necesita   | Falta de investigación interna de necesidades de personal          | 8 | 7   | 3 | 168 | 56,83 | Realizar primeramente una investigación interna de las necesidades de personal, a partir de la cual se emitirá la vacante descrita en detalle en cuanto a requerimientos físicos y mentales, así como las condiciones de trabajo, para luego ser emitidos a través de los diferentes medios de difusión que se ajusten mejor a la disponibilidad de la empresa. |   |
|  |   |  | Postulaciones obtenidas que difieren con la vacante | Postulaciones obtenidas insuficientes                              | 6 | 5   | 1 | 30  |       |   |   |
|  |   |  |   | Reclutamiento desajustado a las necesidades reales de la empresa   | 7 | 4   | 2 | 56  |       |   |   |
|  |   |  |   | Ineficacia al publicar la vacante a través de los medios adecuados | 6 | 4   | 2 | 48  |       |   |   |
|  |   |  |   | Inexactitud al definir la vacante                                  | 6 | 3   | 1 | 18  |       |   |   |
|  |   |  |   | Limitación de opciones para la selección                           |   | Clasificación deficiente de las postulaciones recibidas | 7 | 3   |       |   | 1 |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |   |  |   |  |   |   |   |     |       |   |   |

Continuación tabla 5.5

|  |   | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b><br>Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> |   |   |   | AMEF numero: <u>1</u><br>Código: _____  |   |     |       |  |  |
|---|---|--|---|---|---|---|---|-----|-------|--|--|
| Responsable del proceso: _____  |   | Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b>  |   |   |   | Página <u>3</u> de <u>10</u>  |   |     |       |  |  |
| Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>  |   | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |   |   |   | Fecha de AMEF actual: <u>22/12/2022</u><br>Fecha AMEF original: <u>22/12/2022</u> |   |     |       |  |  |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>   |   | Revisado por: <u>César Amario</u>  |   |   |   |   |   |     |       |  |  |
| ÁREA/ PROCESO   | FUNCIÓN   | MODO   | EFECTO  | CAUSA   | G | O   | D | NPR | NPRp  | ACCIONES   |  |
| Realizar la selección personal  | Escoger, de los postulantes a una vacante, al mejor candidato posible para el puesto. | Proceso de selección ineficiente   | Selección de candidatos inadecuados   | Falta de investigación de los candidatos                      | 7 | 5   | 2 | 70  | 59,83 | Revisar y clasificar cuidadosamente a los postulantes según sus currículos, realizar una investigación donde se verifica la información recibida, aplicar técnicas de selección como entrevistas, apoyadas en parámetros de evaluación y registro de resultados. |  |
|   |   |  |   | Revisión descuidada de currículos                             | 5 | 3   | 1 | 15  |       |  |  |
|   |   | Proceso de selección prolongado  | Pérdida de recursos invertidos en el proceso de selección/ Rotación de personal | Falta de técnicas de selección                                | 6 | 3   | 2 | 36  |       |  |  |
|   |   |  |   | Selección realizada subjetivamente                            | 8 | 5   | 5 | 200 |       |  |  |
|   |   |  |   | Falta de preparación para realizar la entrevista de selección | 7 | 3   | 2 | 24  |       |  |  |
|   |   |  |   | Falta de interacción con el candidato antes de seleccionarlo  | 7 | 2   | 1 | 14  |       |  |  |
|   |   |  |   |   |   |   |   |     |       |  |  |

Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp)

Continuación tabla 5.5

|   |  | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b><br>Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> |   |   |   | AMEF numero: <u>1</u>            |   |     |       |  |  |
|--|--|--|---|---|---|----------------------------------|---|-----|-------|--|--|
|  |  | Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b>  |   |   |   | Código: _____                    |   |     |       |  |  |
| Responsable del proceso: _____   |  | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |   |   |   | Página <u>4</u> de <u>10</u>     |   |     |       |  |  |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |  | César Amario   |   |   |   | Fecha de AMEF actual: 22/12/2022 |   |     |       |  |  |
|  |  |  |   |   |   | Fecha AMEF original: 22/12/2022  |   |     |       |  |  |
| ÁREA/ PROCESO  | FUNCIÓN  | MODO   | EFECTO  | CAUSA   | G | O                                | D | NPR | NPR p | ACCIONES   |  |
| Realizar el contrato de trabajo  | Formalizar la relación laboral con un nuevo empleado | Falta de precisión al redactar el contrato   | Contrato de trabajo inconcreto sobre los acuerdos establecidos      | Desconocimiento sobre la correcta elaboración de un contrato de trabajo     | 7 | 6                                | 4 | 168 | 85,6  | Realizar la redacción del contrato de trabajo con la ayuda de un asesor legal, archivar registros de cada contrato de trabajo realizado. |  |
|  |  |  | Incumplimiento de las responsabilidades por las partes del contrato | Omisión de acuerdos de la relación laboral en el contrato                   | 7 | 5                                | 2 | 70  |       |  |  |
|  |  |  |   | Inexactitud en la descripción de las características de la relación laboral | 6 | 3                                | 3 | 54  |       |  |  |
|  |  |  | Descontentos/ Reclamos/ Sanciones/ Demandas                         | Inexistencia de registros físicos de los acuerdos realizados                | 8 | 6                                | 2 | 96  |       |  |  |
|  |  |  |   | Falta de asesoría legal en la redacción del contrato                        | 8 | 5                                | 1 | 40  |       |  |  |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |  |  |   |   |   |                                  |   |     |       |  |  |

Continuación tabla 5.5

|  |   |                    | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b><br>Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/>                             |   |   |   | AMEF numero: <u>1</u><br>Código: _____  |     |       |  |  |
|---|---|--------------------|--|---|---|---|---|-----|-------|--|--|
| Responsable del proceso: _____  |   |                    | Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b>  |   |   |   | Página <u>5</u> de <u>10</u>            |     |       |  |  |
| Revisado por: <b>Martín Gámez</b>   |   |                    | Realizado por: <b>Jhoxcelys González</b>   |   |   |   | Fecha de AMEF actual: <b>22/12/2022</b> |     |       |  |  |
|   |   |                    |  |   |   |   | Fecha AMEF original: 22/12/2022         |     |       |  |  |
|   |   |                    |  |   |   |   | Revisado por: <b>César Amario</b>       |     |       |  |  |
| ÁREA/ PROCESO   | FUNCIÓN                                     | MODO               | EFECTO   | CAUSA   | G | O | D                                       | NPR | NPR P | ACCIONES   |  |
| Realizar la inducción del personal  | Introducir a un nuevo empleado a la empresa | Inducción ineficaz | El empleado no logra ajustarse a sus actividades y al ambiente de la Empresa/ No alcanza el nivel de desempeño deseado/ Disminución de productividad | Falta de información detallada sobre el puesto                | 6 | 3 | 2                                       | 36  | 41,14 | Preparar material informativo sobre el puesto, el departamento y la empresa, abarcando los aspectos más importantes. Definir un periodo de tiempo para la inducción, establecer las actividades a realizar los primeros días, así como los objetivos a lograr por el empleado. De contar con compañeros de trabajo en el departamento, informar a estos sobre el nuevo empleado, de manera que contribuyan al adecuado recibimiento del mismo. |  |
|   |   |                    |  | Falta de información detallada sobre el departamento          | 6 | 3 | 2                                       | 36  |       |  |  |
|   |   |                    |  | Instrucciones de trabajo confusas                             | 7 | 4 | 3                                       | 84  |       |  |  |
|   |   |                    |  | Falta de instrucciones de trabajo                             | 6 | 3 | 1                                       | 18  |       |  |  |
|   |   |                    |  | Expectativas incomunicadas sobre el puesto de trabajo         | 5 | 4 | 3                                       | 60  |       |  |  |
|   |   |                    |  | Falta de información detallada sobre la cultura de la empresa | 5 | 3 | 2                                       | 30  |       |  |  |
|   |   |                    |  | Falta de planes de inducción                                  | 6 | 4 | 1                                       | 24  |       |  |  |

Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp)

Continuación tabla 5.5

|   |   | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b><br>Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> |  |  |   | AMEF numero: <u>1</u><br>Código: _____  |   |     |       |   |
|--|---|--|--|--|---|---|---|-----|-------|---|
| Responsable del proceso: _____   |   | Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b><br>Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>                                  |  |  |   | Página <u>6</u> de <u>10</u><br>Fecha de AMEF actual: <u>22/12/2022</u><br>Fecha AMEF original: <u>22/12/2022</u> |   |     |       |   |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |   | <u>César Amario</u>  |  |  |   |   |   |     |       |   |
| ÁREA/ PROCESO  | FUNCIÓN   | MODO   | EFECTO   | CAUSA  | G | O   | D | NPR | NPRp  | ACCIONES  |
| Capacitar al personal  | Reforzar y mejorar las habilidades de los empleados | Personal poco capacitado   | Disminución del desempeño, de la motivación y del desarrollo de los empleados y de la empresa. | Desconocimiento sobre la importancia de la capacitación            | 5 | 4   | 2 | 40  | 41,33 | Investigar en cada departamento las necesidades de captación existentes según las habilidades que requieran para el desarrollo de las actividades. Destinar al personal adecuado para el desarrollo de los planes de captación. |
|  |   |  |  | Falta de investigación de necesidades de capacitación en empleados | 6 | 5   | 1 | 30  |       |   |
|  |   |  | Capacitación desajustada a las necesidades de los puestos                                      | Inexistencia de planes de capacitación                             | 5 | 8   | 1 | 40  |       |   |
|  |   |  |  | Desconocimiento sobre las habilidades requeridas por cada puesto   | 4 | 3   | 2 | 24  |       |   |
|  |   |  |  | Falta de personal adecuado para impartir la capacitación           | 7 | 6   | 2 | 84  |       |   |
|  |   |  | Capacitación repetitiva  | Material de capacitación estructurado inadecuadamente              | 5 | 3   | 2 | 30  |       |   |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |   |  |  |  |   |   |   |     |       |   |

Continuación tabla 5.5

|   |  | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b>  |  |   |   | AMEF numero: <u>1</u>                   |   |     |       |   |  |
|--|--|--|--|---|---|---|---|-----|-------|---|--|
|  |  | Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/><br>Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b> |  |   |   | Código: _____                           |   |     |       |   |  |
| Responsable del proceso: _____   |  | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |  |   |   | Página <u>7</u> de <u>10</u>            |   |     |       |   |  |
|  |  |  |  |   |   | Fecha de AMEF actual: <u>22/12/2022</u> |   |     |       |   |  |
|  |  |  |  |   |   | Fecha AMEF original: <u>22/12/2022</u>  |   |     |       |   |  |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |  |  |  |   |   | César Amario                            |   |     |       |   |  |
| ÁREA/ PROCESO  | FUNCIÓN  | MODO   | EFECTO                                   | CAUSA   | G | O                                       | D | NPR | NPRp  | ACCIONES  |  |
| Evaluar el desempeño del personal  | Medir la eficiencia de cada empleado en su puesto de trabajo | Evaluaciones de desempeño deficientes  | Desmotivación/ Disminución del desempeño | Evaluación subjetiva  | 8 | 4                                       | 4 | 128 | 41,88 | Planificar la evaluación de desempeño, estableciendo los parámetros para la evaluación, las técnicas a utilizar y designar responsables capacitados para llevar a cabo la evaluación. |  |
|  |  |  |  | Resultados de la evaluación alterados                               | 8 | 3                                       | 3 | 72  |       |   |  |
|  |  |  |  | Falta de técnicas de evaluación                                     | 7 | 5                                       | 1 | 35  |       |   |  |
|  |  |  |  | Falta de planificación para realizar la evaluación                  | 5 | 3                                       | 1 | 15  |       |   |  |
|  |  |  |  | Falta de preparación para realizar la evaluación                    | 7 | 2                                       | 2 | 28  |       |   |  |
|  |  |  |  | Desconocimiento sobre el puesto de trabajo                          | 6 | 2                                       | 2 | 24  |       |   |  |
|  |  |  |  | Falta de retroalimentación sobre el desempeño durante la evaluación | 4 | 3                                       | 1 | 12  |       |   |  |
|  |  |  |  | Falta de personal capacitado para evaluar                           | 7 | 3                                       | 1 | 21  |       |   |  |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |  |  |  |   |   |   |   |     |       |   |  |

Continuación tabla 5.5

|   |   | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b><br>Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> |  |   |   | AMEF numero: <u>1</u>            |   |     |       |   |  |
|--|---|--|--|---|---|----------------------------------|---|-----|-------|---|--|
|  |   | Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b>  |  |   |   | Código: _____                    |   |     |       |   |  |
| Responsable del proceso: _____   |   | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |  |   |   | Página <u>8</u> de <u>10</u>     |   |     |       |   |  |
|  |   |  |  |   |   | Fecha de AMEF actual: 22/12/2022 |   |     |       |   |  |
|  |   |  |  |   |   | Fecha AMEF original: 22/12/2022  |   |     |       |   |  |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |   |  |  |   |   | César Amario                     |   |     |       |   |  |
| ÁREA/ PROCESO  | FUNCIÓN   | MODO   | EFECTO   | CAUSA   | G | O                                | D | NPR | NPRp  | ACCIONES  |  |
| Retener al personal  | Mantener al talento humano con el que cuenta la empresa | Retención de personal deficiente   | Retención de personal insuficiente   | Desconocimiento de la importancia de la retención   | 5 | 3                                | 2 | 30  | 42,67 | Establecer planes de reconocimientos e incentivos según el desempeño de los empleados. Además, estar atentos a sus preocupaciones y necesidades, crear un ambiente agradable para el desarrollo de sus actividades. |  |
|  |   |  | Rotación de personal/ Desmotivación/ Disminución del compromiso hacia la empresa | Falta de reconocimiento por desempeño               | 6 | 5                                | 2 | 60  |       |   |  |
|  |   |  |  | Falta de técnicas de retención                      | 6 | 5                                | 1 | 30  |       |   |  |
|  |   |  |  | Clima laboral desagradable                          | 8 | 3                                | 1 | 24  |       |   |  |
|  |   |  |  | Indisponibilidad de recursos para la retención      | 8 | 5                                | 1 | 40  |       |   |  |
|  |   |  |  | Desconocimiento de las necesidades de los empleados | 6 | 4                                | 3 | 72  |       |   |  |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |   |  |  |   |   |                                  |   |     |       |   |  |

Continuación tabla 5.5

|   |  | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b>  |  |   |   | AMEF numero: <u>1</u>            |   |     |       |  |
|--|--|--|--|---|---|----------------------------------|---|-----|-------|--|
|  |  | Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/><br>Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b> |  |   |   | Código: _____                    |   |     |       |  |
| Responsable del proceso: _____   |  | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |  |   |   | Página <u>9</u> de <u>10</u>     |   |     |       |  |
|  |  |  |  |   |   | Fecha de AMEF actual: 22/12/2022 |   |     |       |  |
|  |  |  |  |   |   | Fecha AMEF original: 22/12/2022  |   |     |       |  |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u>  |  |  |  |   |   | César Amario _____               |   |     |       |  |
| ÁREA/ PROCESO  | FUNCIÓN  | MODO   | EFECTO   | CAUSA   | G | O                                | D | NPR | NPR p | ACCIONES   |
| Aplicar medidas disciplinarias   | Corregir actitudes indeseadas en los empleados | Medidas disciplinarias ineficaces  | Desmotivación, incumplimiento de las responsabilidades | Falta de reglas para el personal  | 5 | 4                                | 2 | 40  | 43    | Crear reglas que regulen el comportamiento diario de los empleados, definiendo cursos de acción para la infracción de cada una, según la gravedad de la falta. |
|  |  |  |  | Acciones correctivas desproporcionales a la magnitud de la situación a corregir | 6 | 3                                | 3 | 54  |       |  |
|  |  |  | Nivel de disciplina desigual a la acción a corregir    | Inexistencia de políticas de comportamiento para el personal                    | 6 | 4                                | 2 | 48  |       |  |
|  |  |  |  | Falta de planificación de cursos acción para corregir actitudes indeseadas      | 6 | 5                                | 1 | 30  |       |  |
| Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Prioritario de Riesgo Promedio (NPRp) |  |  |  |   |   |                                  |   |     |       |  |

Continuación tabla 5.5

|  |   | <b>ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE FALLA</b><br>Proceso <input checked="" type="checkbox"/> Diseño <input type="checkbox"/> |   |   |   | AMEF numero: <u>1</u>                   |   |     |       |   |   |   |   |    |    |
|---|---|--|---|---|---|---|---|-----|-------|---|---|---|---|----|----|
| Responsable del proceso: _____  |   | Proceso: <b>Gestión de Recursos Humanos</b>  |   |   |   | Código: _____                           |   |     |       |   |   |   |   |    |    |
| Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>  |   | Realizado por: <u>Jhoxcelys González</u>   |   |   |   | Página <u>10</u> de <u>10</u>           |   |     |       |   |   |   |   |    |    |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u> _____   |   | Revisado por: <u>César Amario</u> _____  |   |   |   | Fecha de AMEF actual: <u>22/12/2022</u> |   |     |       |   |   |   |   |    |    |
| Revisado por: <u>Martín Gámez</u> _____   |   | Revisado por: <u>César Amario</u> _____  |   |   |   | Fecha AMEF original: <u>22/12/2022</u>  |   |     |       |   |   |   |   |    |    |
| ÁREA/ PROCESO   | FUNCIÓN   | MODO   | EFECTO  | CAUSA   | G | O                                       | D | NPR | NPR P | ACCIONES  |   |   |   |    |    |
|   | Definir un  |  | Muchos aspectos del trabajo quedan sin abarcar por las políticas/ Desorganización | Desconocimiento sobre las políticas necesarias para el logro de los objetivos | 7 | 5                                       | 2 | 70  |       | Desarrollar políticas generales que contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, a su vez, definir políticas para cada área que |   |   |   |    |    |
|   |   |  |   | Establecer únicamente políticas generales                                     | 6 | 3                                       | 1 | 18  |       |   |   |   |   |    |    |
|   | apoyen las políticas generales, haciéndolas de conocimiento para todos los empleados a través de medios claros, por ejemplo, documentos escritos. | establecer políticas de acción para los empleados  | Políticas deficientes   |   |   |   |   |     |       | Redacción deficiente de las políticas   | 6 | 3 | 2 | 42 | 36 |
|   |   |  |   | Confusión/ Incumplimiento de las políticas                                    |   |   |   |     |       | No comunicar las políticas adecuadamente a los empleados  | 8 | 3 | 2 | 48 |    |
|   |   |  |   |   |   |   |   |     |       | No delimitar las áreas al establecer las políticas  | 6 | 2 | 1 | 12 |    |

Leyenda: Gravedad (G), Ocurrencia (O), Detección (D), Número Prioritario de Riesgo (NPR), Número Promedio (NPRp)

### 5.3.2 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, o diagrama 80 – 20, aplicado a los resultados del AMEF de la gestión de recursos humanos, permitirá señalar dentro de la problemática, los aspectos de mayor importancia para la solución de los problemas. Los datos utilizados son el resultado de NPRp (número prioritario de riesgo promedio) de la tabla AMEF para cada componente del proceso de gestión.

En la siguiente tabla (ver tabla 5.6), se identifica el proceso descrito en el AMEF, seguido de su correspondiente puntuación obtenida de NPRp, ordenadas de forma descendiente, indicando el porcentaje relativo y acumulado para cada proceso.

Tabla 5.6 Datos del diagrama de Pareto de la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2023).

| <b>Proceso</b> | <b>NPRp</b>   | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|----------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| Contrato       | 85,6          | 16,59%            | 16,59%                      |
| Estructura     | 66,83         | 12,95%            | 29,55%                      |
| Selección      | 59,83         | 11,60%            | 41,14%                      |
| Reclutamiento  | 56,83         | 11,02%            | 52,16%                      |
| Disciplina     | 43            | 8,33%             | 60,49%                      |
| Retención      | 42,67         | 8,27%             | 68,76%                      |
| Evaluación     | 41,88         | 8,12%             | 76,88%                      |
| Capacitación   | 41,33         | 8,01%             | 84,89%                      |
| Inducción      | 41,14         | 7,97%             | 92,87%                      |
| Políticas      | 36,8          | 7,13%             | <b>100%</b>                 |
| <b>Total</b>   | <b>515,91</b> | <b>100%</b>       |                             |

Leyenda: NPRp = número prioritario de riesgo promedio

Con los datos obtenidos se realiza el diagrama de Pareto pertinente, como se puede observar en la figura 5.8.

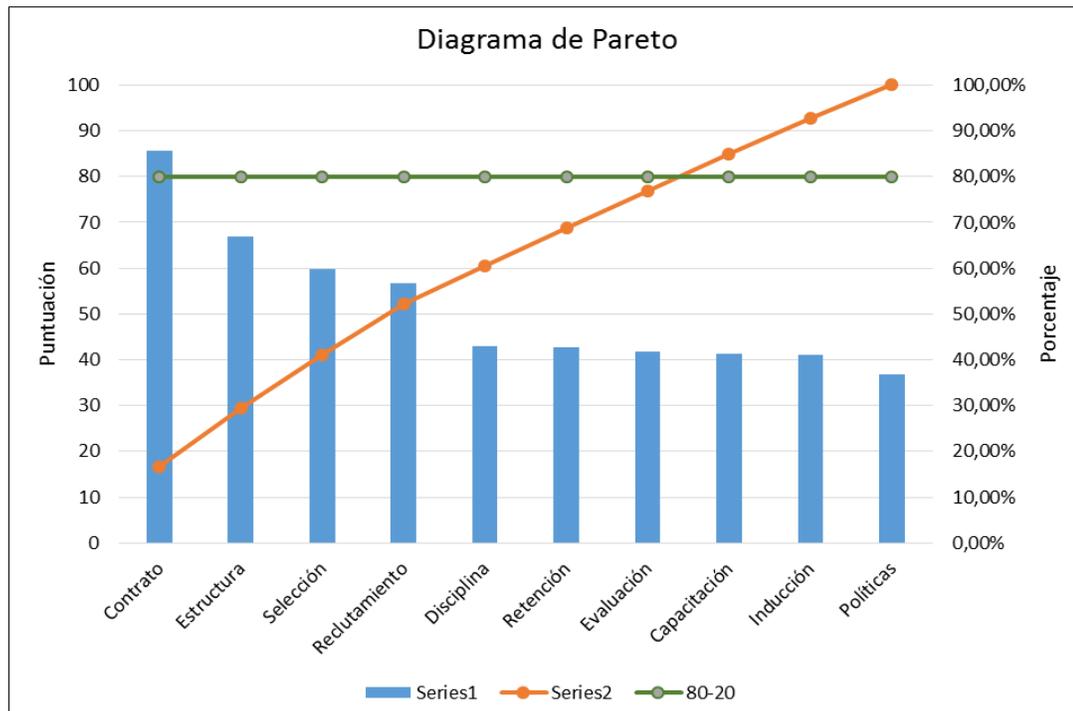


Figura 5.8 Diagrama de Pareto de la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A. (Elaboración propia, 2023).

De acuerdo con el gráfico de Pareto aplicado al AMEF del proceso de gestión de recursos humanos, el 80% de los problemas de la gestión se encuentra en siete (7) aspectos principales, como lo son la redacción del contrato de trabajo, la definición de la estructura de la empresa, la selección de personal, el reclutamiento, las medidas disciplinarias, la retención y evaluación de personal. Para la solución de estos problemas, en la tabla de AMEF se definieron las causas de cada falla y las acciones a tomar para cada una.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

#### **6.1 Justificación de la propuesta**

La propuesta de la presente investigación se justifica en la necesidad de cambios que presenta el área de gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro, debido su situación actual, ya que, a través del diagnóstico y la evaluación previamente realizada a dicha área, se manifestó que existe un nivel considerable de falta de planificación y organización en esta área de la empresa en estudio, lo cual puede afectar negativamente el adecuado desarrollo de sus operaciones. Es por este motivo que se busca establecer estrategias que solucionen los problemas que afectan en mayor grado a la gestión de recursos humanos.

#### **6.2 Alcance de la propuesta**

La presente propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro abarca el establecimiento de los lineamientos para el desarrollo de las estrategias necesarias para el crecimiento de dicha área, sin incluir la ejecución de la misma, con la intención de presentar las acciones necesarias para solventar la situación actual de la gestión de recursos humanos para el beneficio de la empresa y sus trabajadores.

## **6.3 Objetivos de la propuesta**

### **6.3.1 Objetivo general**

Establecer mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A

### **6.3.2 Objetivos específicos**

1. Definir la estructura organizacional de Renovadora Guaicaipuro C.A.
2. Indicar el formato para la descripción de puestos en Renovadora Guaicaipuro C.A.
3. Describir los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, supervisión y de acciones disciplinarias en Renovadora Guaicaipuro C.A.
4. Especificar el método de evaluación de desempeño en Renovadora Guaicaipuro C.A.
5. Realizar el plan de capacitación de Renovadora Guaicaipuro C.A.
6. Formular el plan de incentivos de Renovadora Guaicaipuro C.A.
7. Establecer las políticas generales para el personal de Renovadora Guaicaipuro C.A.
8. Determinar el plan de acción de la propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A.

9. Desarrollar un análisis de sostenibilidad de las estrategias propuestas para la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A.

## **6.4 Desarrollo de los objetivos**

### **6.4.1 Definición de la estructura organizacional de Renovadora Guaicaipuro C.A.**

La estructura de la empresa permite entender claramente la jerarquía de la misma, las líneas de autoridad, teniendo una mejor comprensión sobre la relación entre los puestos de trabajo, la forma en que se delegan las tareas, y las responsabilidades de cada puesto para el cumplimiento eficaz de las mismas.

#### **6.4.1.1 Tipo de dirección**

El tipo de dirección actual se puede definir como del tipo paternalista, existe consideración por los empleados, se les permite cierto grado de retrasos o faltas al trabajo, sin embargo, se lleva un control de estas y se aplican correctivos según la presidenta considere adecuado. Para decidir si se continúa con el mismo tipo de dirección o se modifica por otro tipo, se utilizó el método de factores ponderados para medir la eficacia de cada tipo según los factores de mayor importancia para la empresa, comparando el tipo paternalista actual con los tipos autocrático, laissez-faire y democrático.

A continuación, el análisis de factores ponderados para el tipo de dirección. (Ver tablas 6.1 y 6.2)

Tabla 6.1 Calificaciones y ponderaciones. (Elaboración propia, 2023)

| Calificaciones |                           | Ponderaciones |                  |       |
|----------------|---------------------------|---------------|------------------|-------|
| Valor          | Significado               | Letra         | Significado      | Valor |
| 1              | No cumple en absoluto     | A             | Muy importante   | 3     |
| 2              | Cumple pero muy poco      | B             | Importante       | 3     |
| 3              | Cumple apenas lo deseado  | C             | Menos importante | 1     |
| 4              | Cumple significativamente |               |                  |       |
| 5              | Cumple totalmente         |               |                  |       |

Tabla 6.2 Método de factores ponderados para el tipo de dirección. (Elaboración propia, 2023).

| <b>Tipos de dirección</b>                        |                    |                     |                      |                    |                      |
|--|--------------------|---------------------|----------------------|--------------------|----------------------|
| <b>Factores</b>                                  | <b>Autocrática</b> | <b>Paternalista</b> | <b>Laissez-faire</b> | <b>Democrática</b> | <b>Ponderaciones</b> |
| Autoridad  | 5<br>15            | 4<br>12             | 1<br>3               | 4<br>12            | A<br>3               |
| Eficiencia para el cumplimiento de los objetivos | 3<br>9             | 4<br>12             | 3<br>9               | 4<br>12            | A<br>3               |
| Flexibilidad                                     | 1<br>2             | 3<br>6              | 5<br>10              | 4<br>8             | B<br>2               |
| Mantenimiento del clima laboral                  | 2<br>6             | 4<br>12             | 3<br>9               | 5<br>15            | A<br>3               |
| Fomentación de la iniciativa                     | 1<br>2             | 3<br>6              | 3<br>6               | 5<br>10            | B<br>2               |
| Valoración total                                 | 34                 | 48                  | 37                   | 57                 |                      |

Teniendo los resultados del análisis de factores ponderados, se pudo observar que el tipo de dirección democrática obtuvo la mayor puntuación, destacando sobre la paternalista en los aspectos de flexibilidad, mantenimiento del clima laboral y fomentación de la iniciativa. Permite mantener la autoridad y la línea de jerarquía, al mismo tiempo fomenta la participación de los subordinados en la toma de decisiones, mejorando así el clima laboral, ya que todos estarían más involucrados en las actividades, logrando también aumentar el compromiso, generando que los trabajadores se envuelvan en mayor grado en el logro de los objetivos.

#### 6.4.1.2 Tipo de estructura organizativa

Actualmente, la estructura organizativa de Renoguaica es de tipo lineal, ya que se basa en la autoridad y en la jerarquía de los puestos. Se realizó un análisis de factores ponderados para determinar la estructura organizativa más conveniente para la empresa, basándose en los aspectos de mayor importancia para la empresa comparando la estructura actual de tipo lineal con los tipos funcional, de Staff y matricial. Todo esto para confirmar que el tipo de estructura realmente se ajuste a las necesidades de la empresa para el apoyo en el logro de los objetivos.

Lo anterior se presenta en las siguientes tablas. (Ver tablas 6.3 y 6.4).

Tabla 6.3 Calificaciones y ponderaciones. (Elaboración propia, 2023)

| Calificaciones |                           | Ponderaciones |                  |       |
|----------------|---------------------------|---------------|------------------|-------|
| Valor          | Significado               | Letra         | Significado      | Valor |
| 1              | No cumple en absoluto     | A             | Muy importante   | 3     |
| 2              | Cumple pero muy poco      | B             | Importante       | 3     |
| 3              | Cumple apenas lo deseado  | C             | Menos importante | 1     |
| 4              | Cumple significativamente |               |                  |       |
| 5              | Cumple totalmente         |               |                  |       |

Tabla 6.4 Método de factores ponderados para el tipo de estructura organizativa. (Elaboración propia, 2023).

| <b>Tipos de Estructura organizativa</b> |         |           |          |           |               |
|---|---------|-----------|----------|-----------|---------------|
| <b>Factores</b>                         | Lineal  | Funcional | De Staff | Matricial | Ponderaciones |
| Aplicabilidad a la empresa              | 5<br>15 | 3<br>9    | 2<br>6   | 1<br>3    | A<br>3        |
| Facilidad de implementación             | 5<br>10 | 4<br>8    | 1<br>2   | 1<br>2    | B<br>2        |
| Flexibilidad                            | 2<br>4  | 1<br>2    | 3<br>6   | 2<br>4    | B<br>2        |
| Facilidad de mantenimiento              | 3<br>6  | 4<br>8    | 3<br>6   | 2<br>4    | B<br>2        |
| Eficacia en el logro de los objetivos   | 3<br>2  | 4<br>6    | 3<br>9   | 3<br>9    | A<br>3        |
| Valoración total                        | 37      | 33        | 25       | 22        |               |

De acuerdo con los resultados obtenidos, el tipo de estructura organizativa más conveniente sería el lineal, la implementada en la actualidad, ya que predomina frente a los otros tipos por su aplicabilidad al tipo de empresa y su facilidad de implementación. La estructura lineal se ajusta a la empresa por ser esta una empresa pequeña, es un tipo de estructura que por su sencillez es de fácil mantenimiento y le permite a la empresa lograr sus objetivos.

#### **6.4.1.3 El organigrama**

Se propone el siguiente organigrama, de tipo vertical y general, considerando la información otorgada sobre las líneas de autoridad entre los puestos de la empresa. (Ver figura 6.1).

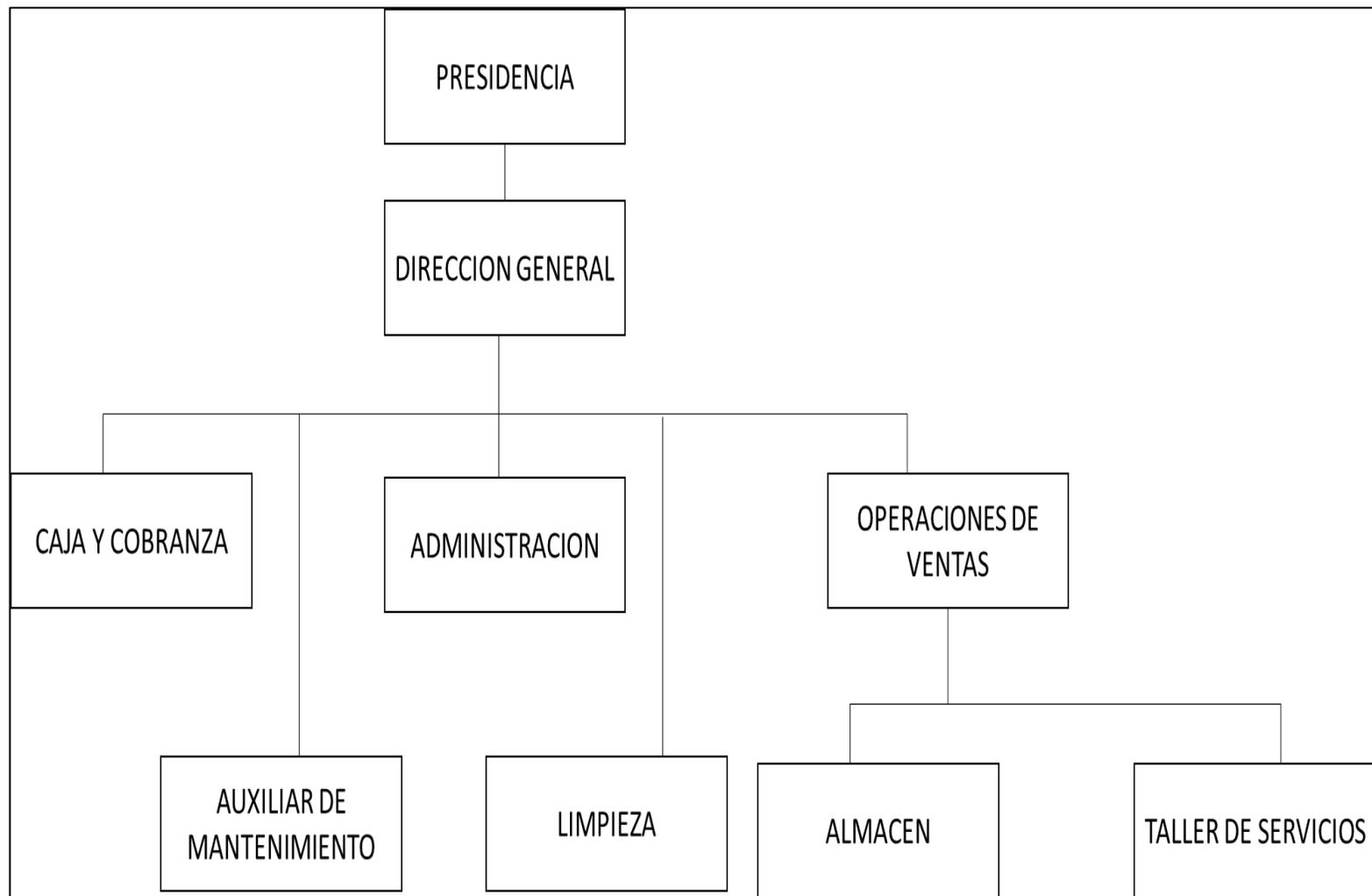


Figura 6.1 Organigrama propuesto para Renovadora Guacaipuro C.A. (Elaboración propia, 2023).

El organigrama propuesto se basa en una estructura organizacional lineal, el cual indica de manera clara las áreas de la empresa y su relación. Se presenta una diferencia con el organigrama actual ya que en dicho organigrama se presentan los nombres de los trabajadores como distintos puestos dentro de su respectiva área, lo cual es erróneo, ya que un nombre no es un puesto. Además, se presentaban líneas de autoridad que en la realidad no se aplican, como por ejemplo el departamento de almacén mostrando relación de subordinación con el departamento de administración.

#### 6.4.2 Indicación del formato para la descripción de puestos en Renovadora Guaicaipuro C.A.

Con el formato de la descripción de puestos se puede contar con un registro organizado sobre las funciones, responsabilidades y demás características de cada puesto dentro de la empresa. Facilitando así el entendimiento de estos para los integrantes de la empresa, nuevos o antiguos.

Se muestra a continuación los formatos para la descripción de los diferentes puestos en Renovadora Guaicaipuro CA. (Ver figura 6.2).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b> |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Presidente   | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Presidencia  | <b>Jefe inmediato:</b> no aplica         | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> Parisaida de Delgado  |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Encargada de dirigir la empresa, la toma decisiones y mantener el orden en la misma. |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>   |  |                               |
| <b>Actividades:</b>   | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura 6.2 Formato de descripción de puesto para presidente. (Elaboración propia, 2023).

La descripción de los demás puestos de trabajo se encuentra en el apéndice A.

### **6.4.3 Descripción de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, supervisión y acciones disciplinarias en Renovadora Guaicaipuro C.A.**

Conociendo el procedimiento actual para estos procesos de la gestión de recursos humanos, se proponen los siguientes procedimientos para aumentar su eficiencia.

#### **6.4.3.1 Proceso de reclutamiento**

Se presenta el procedimiento propuesto para la realización del proceso de reclutamiento de personal en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., de manera general, para todo el personal.

Para realizar el proceso de reclutamiento se deben seguir los siguientes pasos:

##### 1. Definir los medios y técnicas de reclutamiento

El reclutamiento que se propone es de tipo mixto para la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A.

❖ Reclutamiento interno: para el reclutamiento interno se debe considerar lo siguiente:

a) La oferta de la nueva vacante se realiza primeramente para los empleados ya existentes dentro de la empresa, de igual manera estos deben cumplir con los requerimientos que la empresa defina para el puesto.

b) En caso de que la selección de un trabajador ya existente de la empresa genere otra vacante, se debe realizar el proceso de reclutamiento interno nuevamente para esta vacante.

c) Dada la situación en donde la vacante no pueda ocuparse mediante el reclutamiento interno, se debe proceder con el reclutamiento externo.

❖ Reclutamiento externo: para el reclutamiento externo se consideran los siguientes medios:

a) Las redes sociales de la empresa. Actualmente cuentan con un perfil en Instagram.

b) Publicidad en radio. (Por ejemplo, Bolivariana Stereo 104.3 FM, por su popularidad en Ciudad Bolívar).

c) Volantes en sitios concurridos. (Por ejemplo, paradas de autobuses como la parada de la zona del seguro, el paseo Orinoco, el psiquiátrico, lugares populares como Traki, etc.)

d) Publicaciones en el periódico. (Por ejemplo, El Luchador, o El Progreso).

e) Difusión de la información sobre la vacante y la empresa en instituciones educativas, como lo son las escuelas técnicas de ciudad bolívar, ya que los estudiantes de estas instituciones deben realizar pasantías, y sería conveniente que consideraran a Renoguaica como una opción. (Por ejemplo, Escuela Técnica Industrial El Cambao, Escuela Técnica Comercial Dalla Costa.)

f) Las recomendaciones de los empleados de sus conocidos.

Las técnicas de reclutamiento y su aplicación se explican a mayor detalle en la siguiente tabla (ver tabla 6.5).

Tabla 6.5 Aplicación de las técnicas de reclutamiento. (Elaboración propia, 2022)

| <b>APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Medio</b>                                       | <b>Técnica</b>                                   | <b>Modo de aplicación</b>  |
| Reclutamiento interno                              | Publicar la oferta a los empleados de la empresa | Se publicaran folletos con la información de la vacante dentro de las instalaciones de la empresa, para que los empleados de la misma que estén interesados puedan postularse.                       |
| Redes sociales (Instragam)                         | Publicidad en la aplicación                      | Se hará una publicación por la cuenta de la empresa, sobre la vacante disponible y a donde se debe enviar la información requerida para postularse.  |
| Radio  | Publicidad                                       | Se hace un espacio publicitario corto y preciso sobre la información de la empresa y la vacante, así como a donde dirigirse de estar interesado en postularse.                                       |
| Periódicos de la ciudad                            | Publicidad                                       | Se hace una descripción del puesto y de la empresa breve para su publicación en la prensa municipal.   |
| Puntos concurridos de la ciudad                    | Volantes   | Se realizará un volante con la vacante y la información básica del mismo, también el cómo hacer llegar la postulación a la empresa, ubicándolos en sitios concurridos como las paradas de la ciudad. |
| Escuelas Técnicas                                  | Folletos   | Se entregarán folletos con la información de la empresa y la vacante, a los directivos de la unidad educativa para su repartición entre los estudiantes de ultimo año de estas instituciones.        |
| Personal de la empresa                             | Pedir recomendaciones                            | Se le pedirá a los empleados que hagan recomendaciones para la vacante, de las personas que conocen y consideran pueden rendir en la empresa.  |

## 2. Publicación de la vacante y recolección de postulaciones

Los siguientes pasos para realizar el proceso de reclutamiento, ya habiendo definido las técnicas a utilizar serían los siguientes:

❖ Realizar el material a publicar: para ello se debe definir:

*Para el reclutamiento externo:*

- a) El nombre y ubicación de la empresa
- b) A que se dedica la empresa
- c) El puesto para el cual hay la vacante
- d) Los requerimientos físicos y mentales para desempeñar el puesto
- e) Los sitios a donde se deben hacer llegar las postulaciones a la vacante

*Para el reclutamiento interno sería necesario definir en la publicación:*

- a) El puesto para el cual hay la vacante
- b) Los requerimientos físicos y mentales para desempeñar el puesto. Por ser dirigido a empleados ya conocedores de la empresa y su funcionamiento, los requerimientos pueden ser más específicos que para el público externo.
- c) A quien deben dirigirse para informar sobre su postulación a la vacante.

*Para la entrega de folletos en las escuelas técnicas se debe preparar el material que englobe la siguiente información:*

- a) La empresa, a que se dedica.
  - b) Las actividades que la empresa realiza.
  - c) Los beneficios de trabajar en la empresa.
  - d) La experiencia técnica o administrativa, dependiendo del área, que puede aportar el trabajar dentro de la empresa.
3. Llevar el material informativo al sitio que corresponda para su publicación. (Sea las redes sociales, la radio, las escuelas, etc.)
  4. Recibir las postulaciones de las diferentes fuentes.
  5. Filtrar las postulaciones, descartando del proceso de selección aquellas que no se relacionen con la vacante.
  6. En caso de que la postulación se relacione con otro puesto de la empresa para el cual no existe una vacante actualmente, esta información se puede reservar en una base de datos de talento humano con el que la empresa puede contar para satisfacer posibles necesidades futuras de personal.

El proceso de reclutamiento se representa en el siguiente diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 6.3).

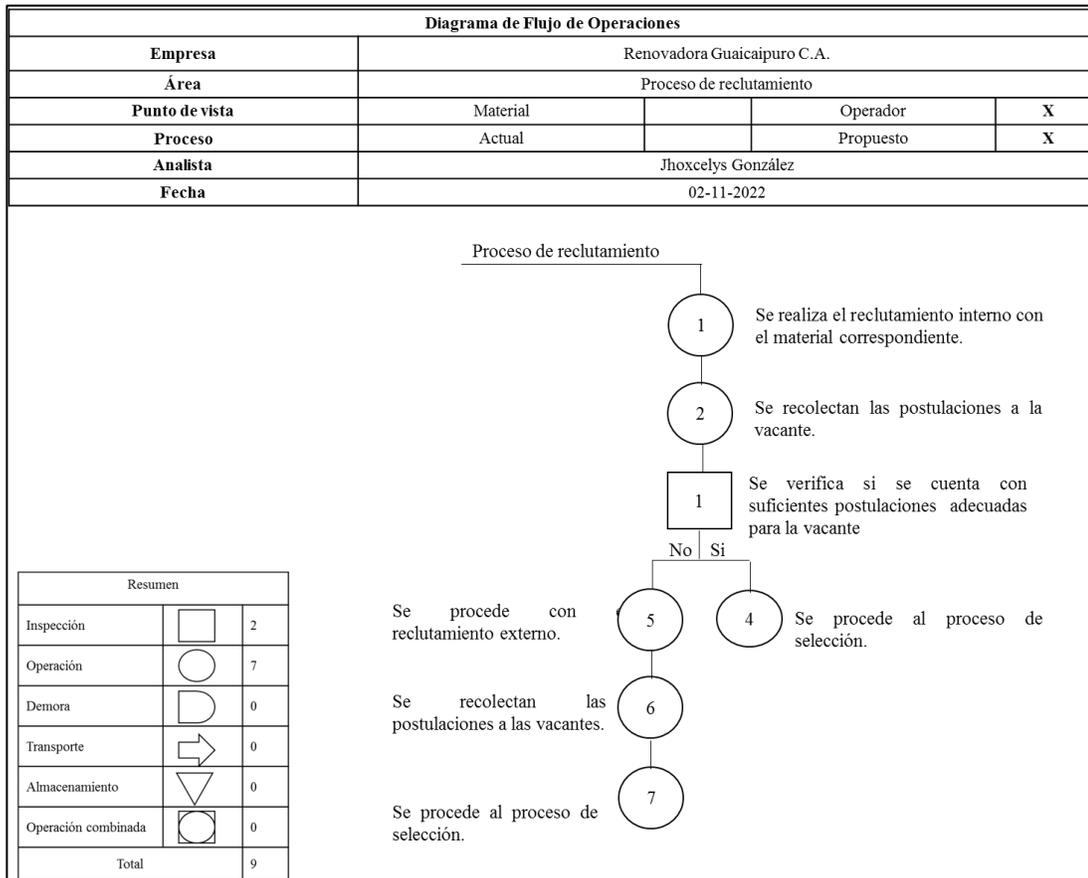


Figura 6.3 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de reclutamiento (Elaboración propia, 2022).

A continuación, se presentan las plantillas para la publicación de la vacante tanto en reclutamiento externo como interno (ver figuras 6.4 – 6.6).



**GOODYEAR**  
**RENOGUAICA**

## ATENCIÓN EMPLEADOS DE RENOGUAICA

BUSCAMOS UN NUEVO \_\_\_\_\_ (NOMBRE DEL PUESTO)

¿Qué debes hacer si deseas postularte?

¡Haznos llegar tu currículol  
Dirígete al personal de administración O a través de (dirección de correo electrónico) lo recibiremos.



❖ **Requisitos**

|     |     |
|-----|-----|
| ✓ 1 | ✓ 4 |
| ✓ 2 | ✓ 5 |
| ✓ 3 | ✓ 6 |

¡ANIMATE!

Figura 6.4 Folleto de reclutamiento interno. (Elaboración propia, 2022).

|  |   |
|--|---|
|   | <p><b>GOODYEAR</b><br/><b>RENOGUAICA</b></p>  |
| <p><b>¿TE ANIMAS A FORMAR PARTE DE LA<br/>FAMILIA RENOQUAICA?</b></p>  |   |
| <p><b>BUSCAMOS UN NUEVO _____ (NOMBRE DEL PUESTO)</b></p> <p><b>¿Qué debes hacer si deseas postularte?</b><br/>         ¡Haznos llegar tu currículum!<br/>         Dirígete a nuestra oficina ubicada en la Av. Sucre, Local 47, Sector La Sabanita, al frente de la redoma Gómez, del puente Gómez en Ciudad Bolívar, o a través de <u>dirección de correo electrónico</u> lo recibiremos.</p>  |   |
| <p><b>❖ Requisitos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 1</li> <li>✓ 2</li> <li>✓ 3</li> </ul>   | <p><i>En Renoguica nos dedicamos a la<br/>venta de cauchos así como de<br/>otros artículos y servicios<br/>de vehículos desde 1972.</i></p> <p><b>¡TE ESPERAMOS!</b><br/>         Renovadora Guaicaipuro C.A.<br/>         Tlf: 0285-6514526<br/>         Correo:</p> |

Figura 6.5 Folleto de reclutamiento externo. (Elaboración propia, 2022).



Figura 6.6 Publicación para Instagram de reclutamiento externo (Elaboración propia, 2022).

Las publicaciones de Instagram tienen un formato vertical, por ello el arreglo de la plantilla anterior. Además, se puede colocar una descripción de la imagen con la información faltante de la siguiente forma (ver figura 6.7):

¿Deseas postularte? Visítanos en nuestra oficina ubicada en la Av. Sucre, Local 47, Sector La Sabanita, al frente de la redoma Gómez, del puente Gómez en Ciudad Bolívar, y haznos llegar tu currículum. También puedes enviarlo a través de nuestro correo \_\_\_\_\_.

En Renoguaica nos dedicamos a la venta de cauchos, así como de otros artículos y servicios de vehículos desde 1972.

Figura 6.7 Descripción de imagen de publicación de Instagram. (Elaboración propia, 2022).

❖ **Publicación de la vacante en prensa:** la publicación de la oferta de trabajo en la prensa es más concisa, se menciona el puesto de la vacante y el nombre de la empresa, junto con la información de contacto únicamente. (Ver figura 6.8).

(EL PUESTO DE LA VACANTE)

**Renoguaica**

**Dirección:** Av. Sucre, Local 47, Sector La Sabanita, al frente de la redoma Gómez, del puente Gómez en Ciudad Bolívar.

**Teléfono:** 0285-6514526

Figura 6.8 Publicación de la vacante en prensa. (Elaboración propia, 2022).

❖ **Espacio publicitario en radio:** al ser compartido oralmente, esta publicidad también debe ser concisa, de la siguiente forma (ver figura 6.9):

“¿Te encuentras buscando trabajo? En Renoguaica están buscando un nuevo \_\_\_\_\_, lo único que tienes que hacer para postularte es llevar tu currículum a su oficina en la Av. Sucre, Local 47, Sector La Sabanita, al frente de la redoma Gómez, del puente Gómez, y podrías trabajar en Renoguaica, distribuidora de cauchos y más.”

Figura 6.9 Espacio publicitario en radio. (Elaboración propia, 2022).

❖ Entrega de folletos en escuelas técnicas: la información se encontraría plasmada en el siguiente folleto tipo tríptico. (Ver figuras 6.10 y 6.11).

**Nos gustaría tenerte en nuestro equipo si:**

- ⇒ **te gusta trabajar en equipo.**
- ⇒ **te gusta tomar la iniciativa.**
- ⇒ **te consideras alguien responsable.**
- ⇒ **Eres constante y puntual.**

**BENEFICIOS DE TRABAJAR EN RENOGUAICA**

Posibilidad de adquirir experiencia práctica en las áreas de:

- ⇒ Administración
- ⇒ Servicios y mantenimiento de vehículos
- ⇒ Control de almacén de suministros
- ⇒ Atención al público
- ⇒ Concertación de ventas
- ⇒ Operación de caja y cobranzas

También contamos con un horario flexible de 8:00 am a 4:00 pm, los sábados hasta la 1:00 pm.

**Renovadora Guaicaipuro C.A.**  
 Dirección : Av. Sucre, Local 47, Sector La Sabanita, al frente de la redoma Gómez, del puente Gómez.  
 Teléfono: 0285-6514526  
 Correo electrónico: alguien@example.com

**Te invitamos a conocer nuestro equipo en Renovadora Guaicaipuro**

Renovadora Guaicaipuro C.A.

Figura 6.10 Folleto de reclutamiento para escuelas técnicas. Parte externa. (Elaboración propia, 2022).

BIENVENIDO A RENOQUAICA

Renovadora Guacaipuro, conocida como Renoguica, se dedica a la venta de cauchos desde 1972, además de vender otros repuestos de carros, así también se realizan las instalaciones de los repuestos y otros servicios técnicos.

**Misión**

Ofertar productos de alta calidad, para su vehículo con servicios realizados por profesionales calificados que brinden satisfacción garantizada a nuestros clientes. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de la venta, brindándoles seguridad, confianza a través de un servicio rápido y eficiente que nos permita una mayor consolidación en el mercado.

**Visión**

Superar las expectativas de nuestros clientes, aplicamos tecnología de punta con expertos en el ramo. Ser reconocidos como una empresa afianzada en una estructura comercial sustentable y como líderes en el suministro de cauchos nacionales e importados, que sean ofrecidos con un alto nivel por un personal comprometido con su labor e identificados con los valores de nuestra empresa.

*“Si no lo tiene Renoguica no lo busque”.*

**Servicios que presta la empresa  
Renovadora Guacaipuro C.A.**

En Renoguica se dedican a las siguientes actividades, así de como asesorar al cliente sobre ellas:

- ◆ Venta de cauchos nacionales e importados
- ◆ Alineación computarizada
- ◆ Balanceo dinámico y electrónico
- ◆ Adaptación de rines en cualquier tipo de vehículo.
- ◆ Reparación de cauchos.
- ◆ Servicio de nitrógeno para darle vida útil a los cauchos, rotación y montura de cauchos.
- ◆ Venta e instalación de tripas
- ◆ Venta e instalación de baterías

**En Renoguica existen los siguientes departamentos:**

- ⇒ **Dirección general:** se encarga de fijar objetivos para la empresa y de la toma de decisiones para alcanzarlos.
- ⇒ **Departamento de caja y cobranza:** se encarga de registrar todas las operaciones de compra y venta.
- ⇒ **Departamento de administración:** se encarga de mantener al día los pagos de servicios públicos y legales de la empresa, así como los pagos de nómina de los empleados, entre otras actividades.
- ⇒ **Departamento de operaciones de ventas:** se encarga de llevar un control de los objetivos ventas y su cumplimiento.
- ⇒ **Departamento de almacén:** se encarga del control del inventario.
- ⇒ **Departamento de mantenimiento:** se encarga de reparaciones de máquinas, así como de la limpieza de la empresa.
- ⇒ **Área de técnicos de taller y mantenimiento:** es donde se llevan a cabo las actividades de servicio en vehículos.

Figura 6.11 Folleto de reclutamiento para escuelas técnicas. Parte interna. (Elaboración propia, 2022).

### **6.4.3.2 Proceso de selección**

El procedimiento para el proceso de selección dependerá de los resultados del proceso de reclutamiento. En el caso de que el reclutamiento interno sea exitoso, la selección se enfocara en evaluar al personal existente de la empresa que se haya postulado para la vacante. Por el contrario, si se realiza un reclutamiento externo, la selección evaluará únicamente a los candidatos externos. Se entiende entonces que para cada caso el procedimiento será diferente, por ello se definen dos diagramas separados. En la situación de que la selección interna sea infructífera, se procederá a realizar el proceso de reclutamiento externo.

❖ Para el proceso de selección de personal de postulaciones de trabajadores de la empresa se debe realizar lo siguiente:

1. Verificar que el trabajador cumple con los requisitos de la vacante.
2. Revisar su desempeño mediante los registros de evaluación de desempeño de mínimo dos periodos.
3. Entrevistar al trabajador para la vacante.
4. Decidir en base a la entrevista, y el historial que el trabajador tenga en la empresa, si se considera adecuado para la nueva vacante.
5. En caso de que la selección de un trabajador ya existente genere una nueva vacante, se debe iniciar el proceso d reclutamiento para esta.

❖ Para realizar el proceso de selección de personal resultante del reclutamiento externo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Revisar los currículos recibidos de los postulantes a la vacante, descartando aquellos que no tengan la experiencia requerida para el puesto.

2. De las opciones restantes, reducir a un máximo de diez (10) candidatos al puesto, de manera que la selección sea más fácil para el personal encargado de hacer la evaluación.

3. De los diez (10) o menos candidatos, se verifican que los datos sobre experiencia laboral previa sean verídicos, contactando a las referencias aportadas en el currículo, descartando aquellos quienes después de la investigación, se descubra que hayan mentido sobre su experiencia.

4. Luego de la investigación, se programa con los candidatos la fecha para una entrevista de selección, llevada a cabo por la presidenta o el personal de dirección.

5. Luego de realizarle la entrevista al candidato, observando su desempeño en el transcurso de la misma, se procede a tomar una decisión, la cual de ser negativa o positiva se le informa por correo o al número de contacto del candidato sobre el resultado. Con esta entrevista se debe reducir las opciones a un mínimo de tres (3) candidatos y máximo cinco (5).

6. A los candidatos restantes se les convocará para una evaluación psicológica.

7. A los candidatos que aprueben la evaluación psicológica, se les realizara una evaluación médica.

8. Teniendo los resultados de la entrevista, la evaluación psicológica y medica de los candidatos, se toma una decisión sobre a quien se contratara.

9. Se archiva la información de los candidatos rechazados en la base de datos de talento humano en caso de que pueda necesitarse a futuro.

El procedimiento para la selección de personal interno se representa en el siguiente diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 6.12).

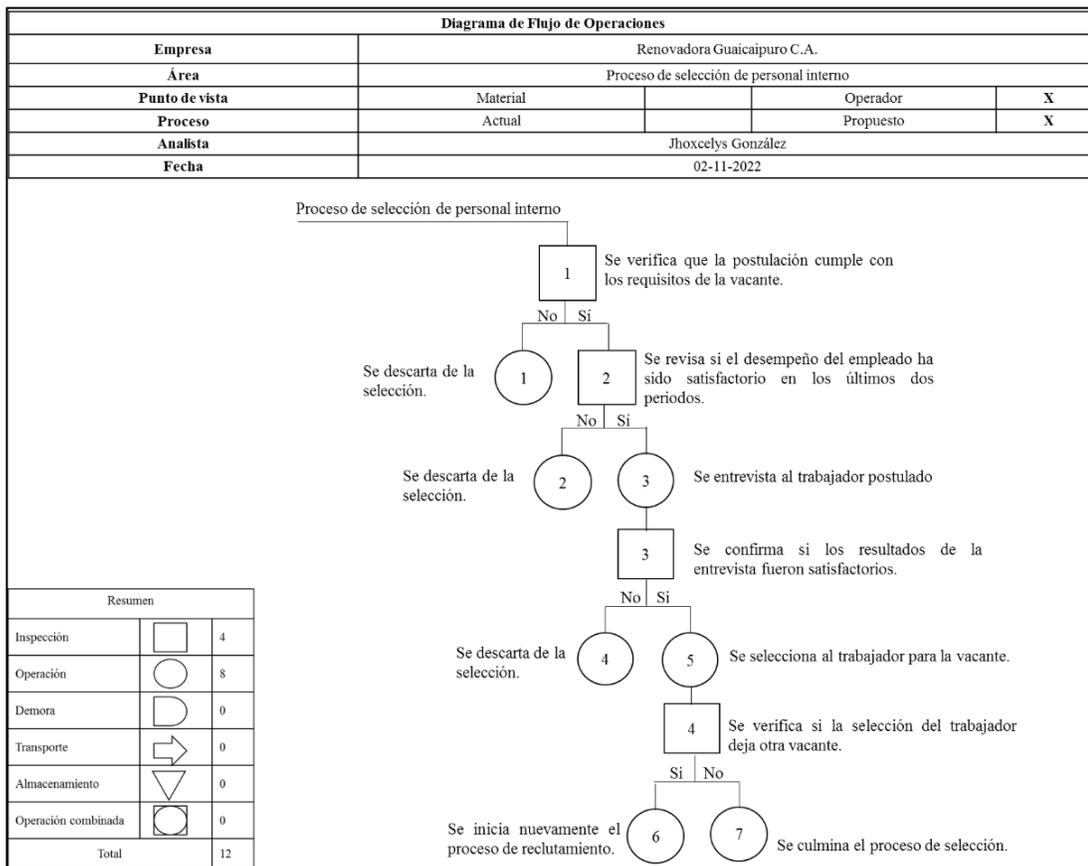


Figura 6.12 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de selección de personal interno. (Elaboración propia, 2022).

Para la selección de personal externo se seguirá el procedimiento expuesto en el siguiente diagrama. (Ver figura 6.13).

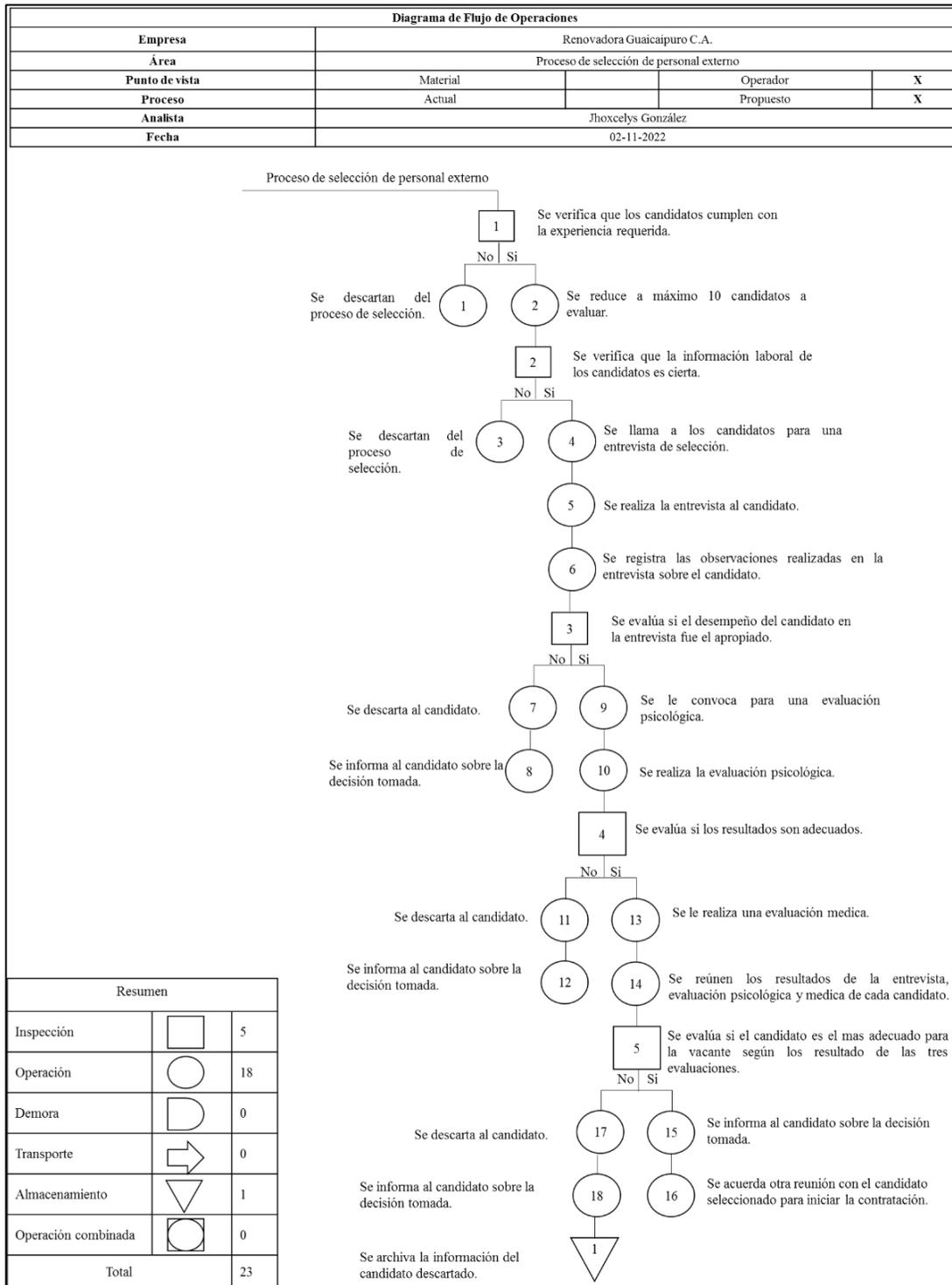


Figura 6.13 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de selección de personal externo. (Elaboración propia, 2022).

El uso de la entrevista como técnica de selección permitirá tener un contacto directo con el candidato, evaluar su desenvolvimiento, su capacidad de respuesta, su puntualidad, presentación, y a través del formato de evaluación de entrevista, llevar un registro ordenado de la valoración de las respuestas. Todo esto, a un bajo costo por ejecución.

A continuación, el formato de preguntas de entrevista de selección (ver figura 6.14) y el formato de evaluación de entrevista de selección (ver figura 6.15).

|  |      | PREGUNTAS DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN   |
|---|------|--|
| Tipo  | Nro. | Pregunta   |
| <b>Sobre conducta laboral</b>   | 1    | ¿Cuál es su motivación para trabajar en esta área?                           |
|   | 2    | ¿Cuál sería una autocrítica sobre su desempeño laboral?                      |
|   | 3    | ¿En qué aspectos considera que se desempeña mejor?                           |
|   | 4    | ¿Cuáles son sus aspiraciones a largo plazo en el trabajo?                    |
|   | 5    | ¿Cómo suele manejar el estrés y la presión del trabajo?                      |
|   | 6    | ¿Qué motivos podríamos tener para no contratarle?                            |
|   | 7    | ¿Cuál considera que ha sido su mayor logro en el trabajo?                    |
|   | 8    | ¿Cómo hace uso de sus conocimiento/habilidades en el trabajo?                |
|   | 9    | ¿Qué tan bien trabaja en equipo?   |
| <b>Sobre su último empleo</b>   | 10   | ¿Qué llevo a la separación de su anterior empleo?                            |
|   | 11   | ¿Cómo era la relación con su jefe?   |
|   | 12   | ¿Cómo mejoraría su desempeño de su último empleo?                            |
|   | 13   | ¿Qué limitaciones considera que tenía en su trabajo anterior?                |
|   | 14   | ¿Considera que su esfuerzo y logros eran reconocidos?                        |
|   | 15   | ¿Cómo se realizaban las correcciones del desempeño y como usted lo manejaba? |
| <b>Sobre su interés en la empresa</b>   | 16   | ¿Cómo se enteró de la vacante?   |
|   | 17   | ¿Conoce a que se dedica la empresa?  |
|   | 18   | ¿Qué lo ha atraído de la empresa para postularse?                            |
|   | 19   | ¿Por qué deberíamos contratarle?   |
|   | 20   | ¿Qué opina que puede aportar a las operaciones actuales de la empresa?       |
|   | 21   | ¿Qué aspectos considera que la empresa puede mejorar?                        |
| <b>Preguntas generales</b>  | 22   | ¿Cuántos años de experiencia tiene en esta área?                             |
|   | 23   | ¿Cómo ha sido su experiencia en este campo laboral?                          |
|   | 24   | ¿Qué le gustaría aprender en este puesto?                                    |
|   | 25   | ¿Tiene alguna pregunta?  |

Figura 6.14 Formato de preguntas de entrevista de selección. (Elaboración propia, 2022).

Estas preguntas permitirán tener una mejor idea sobre la actitud del candidato y su perfil como empleado. Además, el formato de evaluación de entrevista de selección permite registrar de forma organizada y sencilla los datos sobre la entrevista, sirviendo como base para la toma de decisiones sobre la selección.

|   |                 |   |   |                           |                    |
|---|-----------------|---|---|---------------------------|--------------------|
|  |                 | <b>HOJA DE CONTROL</b>                            |   | Hoja de control nro. ____ |                    |
| Proceso: Selección de personal  |                 | Subproceso: Evaluación de entrevista de selección |   | Fecha: _____              |                    |
| <b>EVALUACION DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN</b>                                      |                 |   |   |                           |                    |
| <b>Datos del candidato</b>  |                 |   | <b>Datos del encargado de la entrevista</b> |                           |                    |
| Nombre  |                 |   | Nombre                                      |                           |                    |
| Apellido  |                 |   | Apellido                                    |                           |                    |
| Edad  |                 |   | Puesto                                      |                           |                    |
| C.I.  |                 |   | <b>Datos sobre el puesto</b>                |                           |                    |
| Número  |                 |   |   |                           |                    |
| Correo  |                 |   | Vacante                                     |                           |                    |
| Dirección   |                 |   | Departamento                                |                           |                    |
| <b>Escala de Puntuación</b>   |                 |   |   |                           |                    |
| <b>Deficiente</b>   |                 | <b>Regular</b>                                    |   | <b>Aceptable</b>          |                    |
| 1   |                 | 2   |   | 3                         |                    |
| <b>Buena</b>  |                 | <b>Excelente</b>                                  |   |                           |                    |
| 4   |                 | 5   |   |                           |                    |
| Nro.  | <b>Pregunta</b> |   | <b>Puntuación de la respuesta (1-5)</b>     |                           | <b>Comentarios</b> |
|   |                 |   |   |                           |                    |
|   |                 |   |   |                           |                    |
|   |                 |   |   |                           |                    |
|   |                 |   |   |                           |                    |

Figura 6.15 Formato de evaluación de entrevista de selección. (Elaboración propia, 2022).

❖ Técnica de evaluación psicológica: la cual es:

*Test de personalidad: 16 factores (16 PF):* se aplica una evaluación de personalidad basándose en 16 factores o aspectos, para determinar la manera en que el individuo se desarrolla en su entorno y cómo se relaciona con los demás. Consta de 163 preguntas que deben ser respondidas por el individuo, obteniendo el resultado automáticamente, lo cual se puede realizar de forma gratuita en internet.

Las preguntas se responden dando puntuaciones del 1 al 5. Siendo, 1 totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Al culminar de responder las 163 preguntas, se calcula el resultado el cual se puede utilizar como base para la selección.

La página mencionada se presenta de la siguiente forma (ver figuras 6.16 – 6.19):

Psicología-Online   CERCA DE TI ▾ DESCUBRE ▾

Psicología-Online > Test y escalas > Test de Personalidad > Test de personalidad: 16 factores (16 PF)

## Test de personalidad: 16 factores (16 PF)

★★★★★ Valoración: 4.2 (255 votos) | 1.698 comentario

Por Equipo editorial. Actualizado: 14 noviembre 2022



Una de las pruebas más utilizadas en la evaluación de la personalidad es el test de personalidad de 16 factores de Cattell (también conocido como test 16 PF). Según el psicólogo Cattell, la personalidad está formada por los siguientes **16 factores** o rasgos:

1. Afectividad
2. Razonamiento
3. Estabilidad
4. Dominancia
5. Impulsividad
6. Conformidad grupal
7. Atrevimiento
8. Sensibilidad
9. Susplicacia



★★★★★

Test de personalidad: test de frases incompletas de Sacks



El test de los colores de Lüscher



★★★★★

Figura 6.16 Test de personalidad: 16 factores en Psicología Online. Factores 1-9. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).

Psicología-Online    CERCA DE TI ▾ DESCUBRE ▾

10. Imaginación
11. Astucia
12. Culpabilidad
13. Rebeldía
14. Autosuficiencia
15. Autocontrol
16. Tensión

Cada uno de los 16 factores de personalidad es como una pieza que conforma nuestra manera de ver el mundo y de comportarnos en la sociedad. En el siguiente artículo encontrarás más información sobre la [Teoría de Cattell](#). El test de personalidad de 16 factores de Cattell tiene como objetivo principal describir las distintas personalidades de la población mediante un análisis factorial.

En Psicología-Online hemos creado una adaptación online de la prueba de Cattell. Este **test de personalidad de 16 factores (16 PF)** es gratis, online y te permitirá obtener los resultados inmediatamente después de realizar el test.

Realizar un **test de personalidad online y gratis** no tiene validez clínica, sin embargo, te resultará muy útil para **conocerte más a ti mismo o misma** y saber cómo eres según los 16 factores de la personalidad. Te ayudará a reflexionar sobre tu manera de ser y actuar.  
¡Pruébalo!



El test de la casa: interpretación y cómo hacerlo



Test de trastorno límite de la personalidad (TLP)

Categorías relacionadas

Test de Inteligencia Emocional

Figura 6.17 Test de personalidad: 16 factores en Psicología Online. Factores 10-16. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).

Psicología-Online  ¿Qué estás buscando?  Buscar

CERCA DE TI ▾ DESCUBRE ▾

Test psicométricos Test Psicológicos

Lo más visto

1. Test de inteligencia
2. Test de sexualidad
3. Test de psicopatía de Robert Hare
4. Test para saber si estás enamorado de tu pareja
5. Test del Dibujo de la Figura Humana
6. TEST: ¿cómo saber si le gustas a alguien?
7. TEST: ¿Qué animal eres según tu personalidad?
8. Test de inteligencias múltiples

1 Me dejo llevar por los demás

2 Me disgustan las obras de ficción

3 Me desanimo con facilidad

4 No me gusta involucrarme en los problemas de los demás

5 Lloro durante las películas

6 Me encanta soñar despierto

Totamente en desacuerdo

Totamente de acuerdo

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

↑

Figura 6.18 Test de personalidad. Escala de puntuaciones. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).

**Test de personalidad: 16 factor**  

**158** Revele poco de mi mismo      Preguntas respondidas: 0/163

**159** Empiezo las conversaciones

**160** Me siento cómodo rodeado de gente

**161** Rara vez estoy de broma

**162** Soy una persona abierta sobre mis sentimientos con los demás

**163** No soporto que alguien me contradiga

**Calcular resultado** 

Figura 6.19 Test de personalidad. Cálculo de resultados. (Equipo Editorial de Psicología – Online, 2022).

### **6.4.3.3 Proceso de contratación**

La contratación se realiza luego de haber seleccionado al candidato, es el paso siguiente al proceso de selección. Para realizar la contratación se debe llevar a cabo lo siguiente:

1. Definir las características del contrato laboral, tipo de relación laboral, tipo de contrato, duración del contrato, sueldo.

2. Elaborar el contrato escrito, el documento legalmente vinculante en donde se plasman las condiciones de trabajo: horario, sueldo, duración del contrato. Preferiblemente, esto se realizaría con el apoyo de un asesor legal.

3. Realizar una reunión con el candidato seleccionado, en donde se comunican los acuerdos para la formalización de la relación laboral.

4. Verificar que el candidato este de acuerdo, y se procede a la firma del documento por parte del candidato y del representante de la empresa.

5. Archivar el documento original y copia, dando por finalizado el proceso de contratación.

Este proceso se representa en el siguiente diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 6.20).

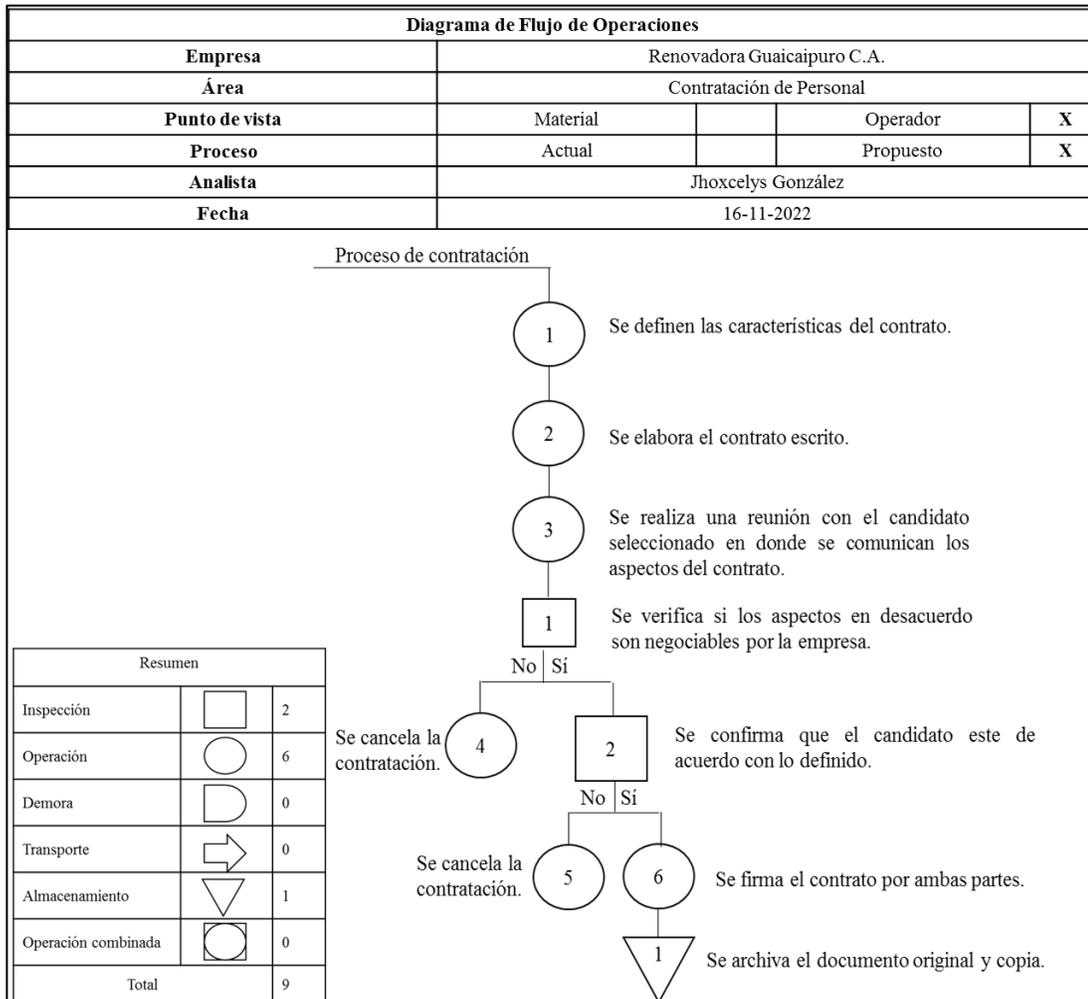


Figura 6.20 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de contratación (Elaboración propia, 2022).

Para realizar la formalización de la relación laboral a través del contrato escrito, se propone el siguiente formato de contrato de trabajo. (Ver figura 6.21).



El anterior formato de contrato de trabajo le permitirá a la empresa y a los empleados de esta contar con una base legal de sus deberes y derechos, pudiendo así, archivarse un registro de los acuerdos realizados, en forma de un documento de contrato de trabajo, el cual será legalmente vinculante y les permitirá a ambas partes exigir sus derechos siempre que cumplan con las responsabilidades adquiridas a través de dicho contrato.

#### **6.4.3.4 Proceso de inducción**

La inducción es el proceso que tiene lugar después de contratar a un nuevo empleado, tiene como propósito integrar al nuevo empleado a la empresa, ayudando a lograr una adaptación rápida y efectiva del nuevo trabajador a su puesto de trabajo, así como al ambiente de la empresa.

Para la inducción se utilizaron los métodos de inducción en proceso de selección, inducción por supervisor o superior, y la descripción del puesto, apoyada con la elaboración de material informativo sobre el puesto. Esto se realizó por su bajo costo y efectividad al lograr la inducción del empleado, al usar varios métodos en conjunto.

De acuerdo con lo anterior, para realizar la inducción se debe seguir lo siguiente:

1. Durante el proceso de selección, durante la entrevista de selección, se debe informar al candidato sobre las condiciones generales de trabajo de manera que empiece a hacerse una idea sobre el ambiente de la empresa, facilitando su adaptación una vez contratado.

2. Una vez que el candidato ha sido oficialmente contratado, se le debe hacer una bienvenida, presentándolo a todos los empleados de la empresa.

3. Se le debe proporcionar al empleado una copia del formato de descripción de puesto para su cargo, realizado por la empresa, de manera que conozca los requisitos para desempeñar el puesto, las actividades y responsabilidades que debe realizar.

4. El superior inmediato del nuevo empleado se encargará, durante el primer día de trabajo de este empleado, de guiarlo sobre los aspectos generales de su puesto, departamento al que pertenece y sobre las características más importantes de la cultura de la empresa, las normas de convivencia, la misión, visión de la empresa, los valores. Además, durante un periodo de mínimo dos semanas, el superior inmediato del nuevo empleado debe quedar atento a cualquier duda o inquietud que este tenga.

5. Como complemento a las acciones anteriores, se creará un material informativo sobre el puesto, el departamento al que pertenece el puesto y sobre la empresa en general de manera que el nuevo trabajador tenga acceso a información sobre su puesto de trabajo.

6. Por último, por un periodo de seis (6) semanas, cada quince (15) días se programará una conversación con el nuevo trabajador en donde su superior analiza que tan bien se está adaptando. Esta conversación no debe tener un tono formal, de manera que el empleado se sienta cómodo comunicando su experiencia. Durante el periodo establecido se realizará esto un total de tres (3) veces. Las inquietudes deben ser resueltas y las dudas aclaradas.

Este procedimiento se representa en el siguiente diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 6.22)

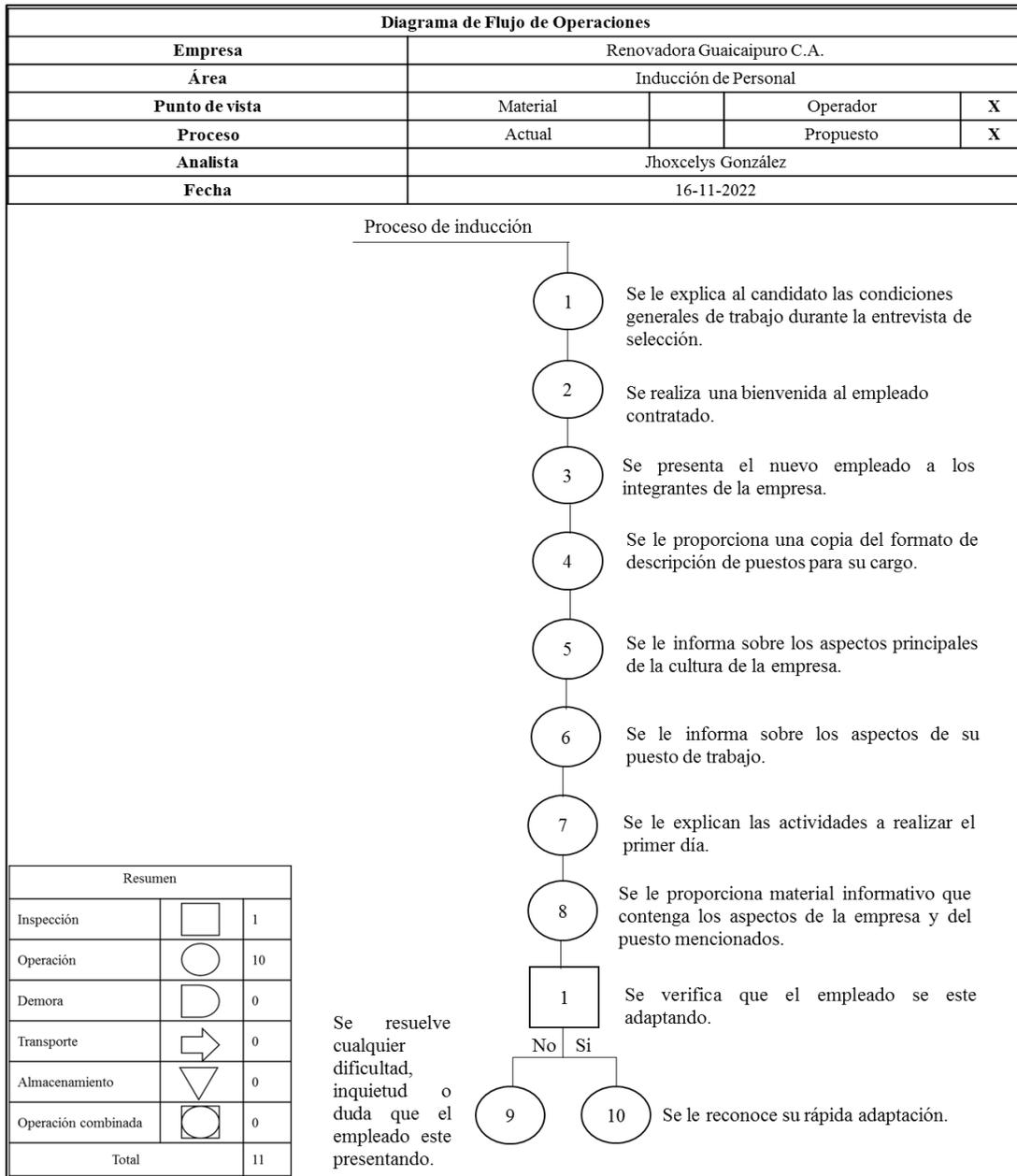


Figura 6.22 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de inducción (Elaboración propia, 2022).

A continuación, el material inductivo para el personal nuevo de la empresa. (Ver figuras 6.23 y 6.24).

**En nombre de Renovadora Guacaipuro, deseamos su exitosa integración a la empresa como nuevo miembro de ella.**

**BENEFICIOS DEL PUESTO \_\_\_\_\_**

- ◆ Tipos de incentivos.
- ◆
- ◆
- ◆ Tipos de capacitación.
- ◆
- ◆
- ◆

**Renovadora Guacaipuro C.A.**

Dirección: Av. Suare, Local 47, Sector La Sabanita, al frente de la redoma Gómez, del puente Gómez.

Teléfono: 0285-6514526  
Correo electrónico: alguien@ejemplo.com

**Nos complace darle la bienvenida como nuevo (puesto de trabajo)**

Renovadora Guacaipuro C.A.

Figura 6.23 Folleto de inducción de personal. Parte externa. (Elaboración propia, 2022).

BIENVENIDO A RENOGUAICA

Renovadora Guaicaipuro, conocida como Renoguica, se dedica a la venta de cauchos desde 1972, además de vender otros repuestos de carros, así también se realizan las instalaciones de los repuestos y otros servicios técnicos.

**Misión**

Ofertar productos de alta calidad, para su vehículo con servicios realizados por profesionales calificados que brinden satisfacción garantizada a nuestros clientes. Satisfacer las necesidades de nuestros clientes antes, durante y después de la venta, brindándoles seguridad, confianza a través de un servicio rápido y eficiente que nos permita una mayor consolidación en el mercado.

**Visión**

Superar las expectativas de nuestros clientes, aplicamos tecnología de punta con expertos en el ramo. Ser reconocidos como una empresa afianzada en una estructura comercial sustentable y como líderes en el suministro de cauchos nacionales e importados, que sean ofrecidos con un alto nivel por un personal comprometido con su labor e identificados con los valores de nuestra empresa.

*“Si no lo tiene Renoguica no lo busque”.*

**El Departamento \_\_\_\_\_**

(Descripción del Departamento)

**Funciones del Departamento**

- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

**Miembros del Departamento**

- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

**Nombre del puesto**

(Descripción del puesto de trabajo)

**Actividades del \_\_\_\_\_**

- ◆
- ◆
- ◆

**Responsabilidades del \_\_\_\_\_**

- ◆
- ◆
- ◆
- ◆

Figura 6.24 Folleto de inducción de personal. Parte interna. (Elaboración propia, 2022).

#### 6.4.3.5 Proceso de supervisión

La supervisión de personal permite mejorar el desempeño de los empleados, ya que estos llegan a conocer que la empresa se preocupa por el correcto desarrollo de sus actividades, designando personal para ello, buscando a través de esto apoyar el logro de los objetivos de cada puesto.

❖ Tipo de supervisión: se proponen dos tipos de supervisión de acuerdo a la actividad de la empresa:

*Supervisión administrativa:* para los procesos de gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, etc.)

*Supervisión de apoyo:* para la vigilancia del desarrollo normal de las actividades diarias de cada puesto.

La supervisión administrativa se encarga de verificar el cumplimiento de los objetivos, mientras que la supervisión de apoyo se encarga de asegurarse que la persona supervisada cuenta con las herramientas necesarias para lograr el objetivo, de manera que se disminuyen ciertas tensiones de la supervisión en sí.

A continuación, el diagrama de flujo de operaciones para el proceso de supervisión (Ver figura 6.25).

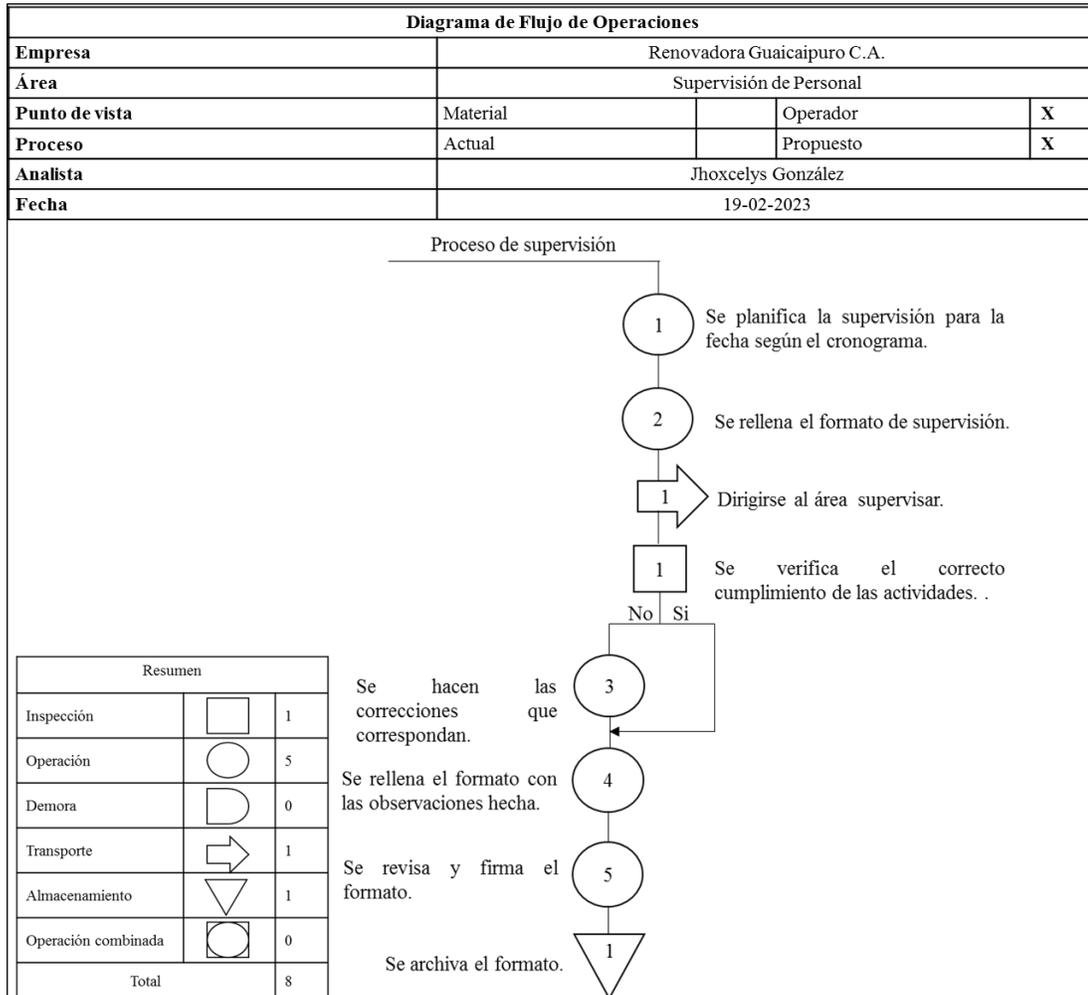


Figura 6.25 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de supervisión. (Elaboración propia, 2023).

A continuación, el cronograma propuesto de supervisión. (Ver tabla 6.6).

Tabla 6.6 Cronograma de supervisión. (Elaboración propia, 2023).

| Tipo de supervisión                                       | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |  |  |  |
|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|--|--|--|
|   | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |           |  |  |  |
| Supervisión de apoyo en Taller                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Supervisión Administrativa en Gestión de Recursos humanos |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Supervisión de apoyo en Taller                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Supervisión Administrativa en Gestión de Recursos humanos |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Supervisión de apoyo en Taller                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Supervisión Administrativa en Gestión de Recursos humanos |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |

La supervisión se realizará con el apoyo del siguiente formato (Ver figura 6.26).

|   |                               |                                    |
|---|-------------------------------|------------------------------------|
|  | <b>FORMATO DE SUPERVISIÓN</b> | Nro: _____                         |
|   |                               | Código: _____                      |
|   |                               | Fecha: _____                       |
|   |                               | Revisado por: _____                |
| Tipo de supervisión: _____  | Proceso supervisado: _____    | Encargado de la supervisión: _____ |
| Resultados:   |                               |                                    |
| Observaciones:  |                               |                                    |

Figura 6.26 Formato de supervisión. (Elaboración propia, 2023).

#### 6.4.3.6 Aplicación de acciones disciplinarias

Las acciones disciplinarias tienen como objetivo el regular el comportamiento de los empleados. Las acciones disciplinarias propuestas en orden de severidad, son las siguientes:

1. Amonestaciones y llamados de atención
2. Capacitación
3. Suspensiones sin paga
4. Traslados de puesto
5. Descensos de puesto

## 6. Finalmente, despidos

Estos se aplicarían de la siguiente manera. (Ver tabla 6.7).

Tabla 6.7 Aplicación de acciones disciplinarias. (Elaboración propia, 2022).

| <b>Tipo de disciplina</b>             | <b>Casos en que aplica</b>  |
|---------------------------------------|---|
| Amonestaciones y llamados de atención | 1. La falta no es muy grave<br>2. No afecta los resultados que se desean lograr<br>3. Preferiblemente con desviaciones en la actitud del empleado que no se caracterizan por ser habituales en su comportamiento. |
| Capacitación                          | 1. Existe un registro de desempeño deficiente mantenido a través del tiempo, más de cuatro (4) o seis (6) meses.<br>2. Ocurrencia de accidentes en el área de trabajo.  |
| Suspensiones sin paga                 | 1. Faltas de mayor en donde la integridad física o mental de otras personas se pudiese ver afectada.  |
| Traslados de puesto                   | 1. Aplica en aquellos casos donde el empleado ha sido capacitado sobre sus deficiencias, aun así, el desempeño en su puesto actual no mejora.   |
| Descensos de puesto                   |   |
| Despidos                              | 1. El despido del empleado queda justificado si luego de ser amonestado, capacitado en sus deficiencias, trasladado o descendido, su desempeño sigue sin mejorar.   |

Al darse lugar una falta por algún trabajador se debe seguir el procedimiento descrito en el siguiente diagrama de flujo (ver figura 6.27).

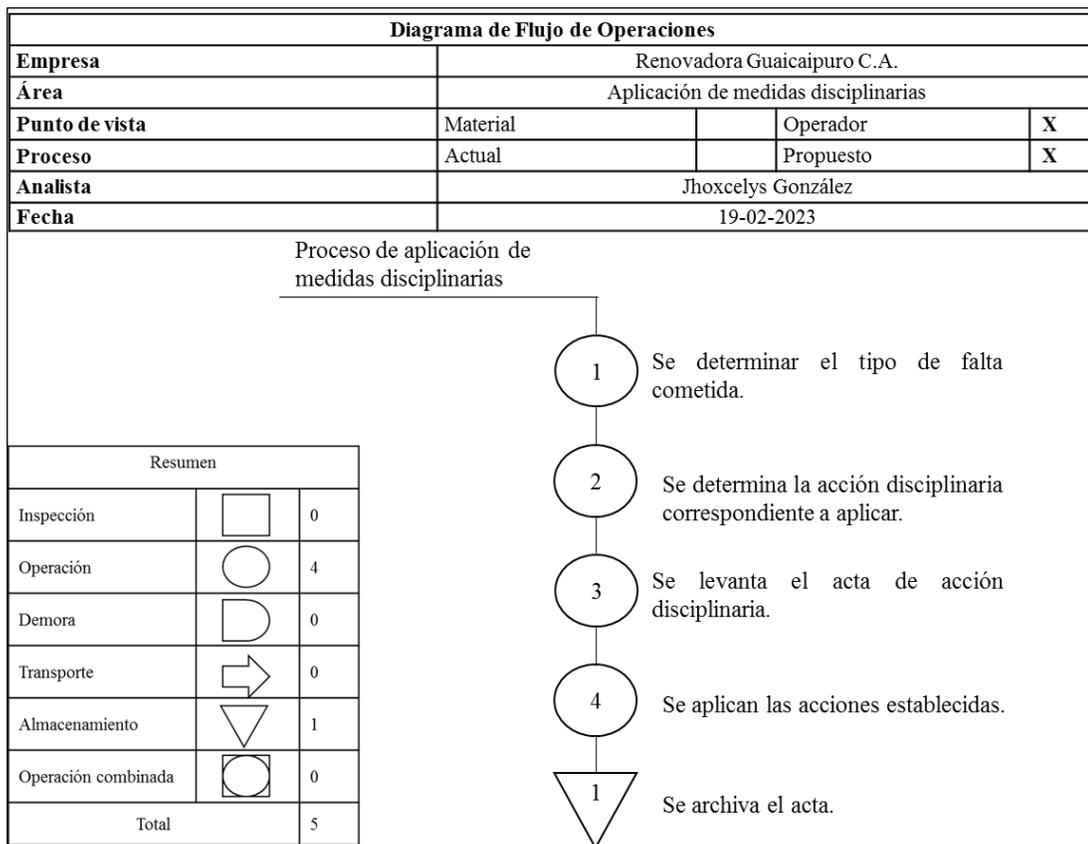


Figura 6.27 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de aplicación de acciones disciplinarias. (Elaboración propia, 2023).

❖ Registro de las acciones disciplinarias: para cada acción disciplinaria tomada, debe existir un registro en donde se explique la situación y motivos que llevaron a su aplicación. De esta manera si, por ejemplo, existiese un trabajador conflictivo dentro de la empresa se contaría con un registro de sus faltas para justificar un despido si están llegaran a ser excesivas o continuas.

Esto se haría a través del siguiente formato (ver figura 6.28):

|  |                         |
|--|-------------------------|
|   |                         |
| <b>ACTA DE ACCIÓN DISCIPLINARIA</b>  |                         |
| <b>Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.</b><br><b>Fecha: __DD/MM/AA__</b>   |                         |
| <p>Se hace constar a través de la presente, que el/a trabajador/a _____ (Nombre y apellidos) _____; con domicilio en _____; titular de la cedula de identidad, C.I.: _____; RIF: _____, ha sido objeto de la acción disciplinaria _____, debido a _____.</p> |                         |
| <hr/> <b>Encargado</b>   | <hr/> <b>Presidenta</b> |

Figura 6.28 Acta de acción disciplinaria. (Elaboración propia, 2022).

#### **6.4.4 Especificación del método de evaluación de desempeño en Renovadora Guaicaipuro C.A.**

Con la evaluación de desempeño se busca conocer el nivel de eficiencia de cada empleado en su correspondiente puesto de trabajo. De manera que, con los resultados obtenidos se pueda establecer una base de acción de acuerdo al desempeño que el empleado haya tenido. La evaluación de desempeño servirá como un medio para mejorar el rendimiento del personal, no como un fin para criticar el desempeño de los empleados únicamente.

#### **6.4.4.1 Método a utilizar**

Se propone una evaluación de desempeño mediante las técnicas de 360 y 180 grados para la empresa Renovadora Guaicaipuro. La técnica de 180 grados consiste en recolectar información sobre el trabajador y su desempeño a través de las personas que interactúan con él en la empresa. Por ejemplo, sus supervisores, jefe, compañeros, clientes si los hubiese. La técnica de 360 grados consiste básicamente en el mismo concepto, solo que, en esta técnica, se considera también la opinión de los proveedores sobre el trabajador. Es una técnica moderna y completa que permite tener una idea desde distintos puntos de vista sobre el empleado.

El método se propone de la siguiente manera. El método de 360 grados se utilizará con:

1. La presidenta
2. Los miembros de la dirección general
3. El gerente de ventas

Mientras que, para el resto del personal se propone una evaluación mediante la técnica de 180 grados.

#### **6.4.4.2 Modo de aplicación del método**

La evaluación mediante los métodos de 360 y 180 grados se hará para cada empleado, utilizando la técnica de escalas graficas discontinuas como apoyo, de manera que se pueda otorgar un valor acorde al nivel de desempeño del empleado para

cada aspecto y así tener un valor cuantitativo de referencia sobre la eficiencia del trabajador.

#### **6.4.4.3 Factores a considerar**

1. Productividad. Esto quiere decir, la cantidad de trabajo que logra el empleado durante su jornada de trabajo.

2. Calidad de trabajo. El nivel de exactitud en el servicio prestado, frecuencia de errores.

3. Responsabilidad. Cumplimiento de asistencia, puntualidad, cumplimiento con fechas de entrega establecidas.

4. Actitud. Se evalúa si el empleado presenta una actitud positiva, de colaboración con sus compañeros y superiores.

5. Trabajo en equipo. Evaluar la relación del empleado con sus compañeros en el logro de los objetivos organizacionales.

6. Receptividad a críticas. Se evalúa la capacidad del empleado para recibir críticas constructivas y el nivel de esfuerzo para corregir los errores.

7. Creatividad. Considera el aporte de ideas del empleado para mejorar situaciones de trabajo, cambiar o mejorar deficiencias, crear mejores métodos de trabajo.

8. Liderazgo. Capacidad de influenciar al grupo de trabajo para el logro de los objetivos.

9. Presentación. Se considera la higiene básica y la comunicación verbal del empleado en el área de trabajo, la cual debe ser en lo sumo respetuosa.

#### 6.4.4.4 Escala de puntuación

A continuación, la escala de puntuación para la evaluación de desempeño. Ver (tabla 6.8).

Tabla 6.8 Escala de puntuación de evaluación de desempeño. (Elaboración propia, 2022).

| <b>Desempeño</b> | <b>Puntuación/Color</b> |
|------------------|-------------------------|
| Deficiente       | 1                       |
| Regular          | 2                       |
| Aceptable        | 3                       |
| Bueno            | 4                       |
| Excelente        | 5                       |

#### 6.4.4.5 Procedimiento para la evaluación

Se debe seguir el siguiente procedimiento para realizar la evaluación:

1. Obtener la planilla de evaluación correspondiente de acuerdo al puesto, si es con el método 360 o 180 grados, rellenando los datos requeridos del trabajador a evaluar y del encargado.

2. Ajustar la planilla al puesto, es decir, incluir únicamente aquellos apartados de personas que apliquen. (por ejemplo, si no existen subordinados, eliminar este apartado de la planilla).

3. Se realiza una lista, para cada apartado (compañero, jefe, cliente, proveedor, subordinado), de las personas a entrevistar sobre el desempeño del empleado, planificando y acordando con cada uno la fecha y hora de la entrevista, la cual debe ser corta, entre 10 y 15 minutos por persona.

4. Preguntar, a cada persona, la valoración que le da al trabajador para cada factor de evaluación, anotando la puntuación en la casilla que corresponda.

5. Calcular el total de la sumatoria de la valoración para todos los factores por cada persona entrevistada, así como el promedio de las valoraciones de todas las personas para cada factor.

6. Se hace la sumatoria de los promedios de cada factor y esto da el resultado cuantitativo de la evaluación, de acuerdo al cual se tomarán acciones posteriores.

7. De acuerdo al total, habiendo decidido las acciones a tomar, se especifican estas en el apartado “resultados de la evaluación”.

8. Se anotan los comentarios del evaluador, se firma y se sella la planilla, se saca una copia y se archiva la original.

9. Se lleva a cabo una reunión con el evaluado, en donde se muestra la copia de la planilla, se discuten los resultados y las acciones a aplicar con el trabajador, obteniendo su opinión al respecto.

La evaluación debe realizarse semestralmente, manteniendo registros de los resultados.

El procedimiento previamente descrito se representa en el siguiente diagrama de flujo de operaciones. (Ver figura 6.29).

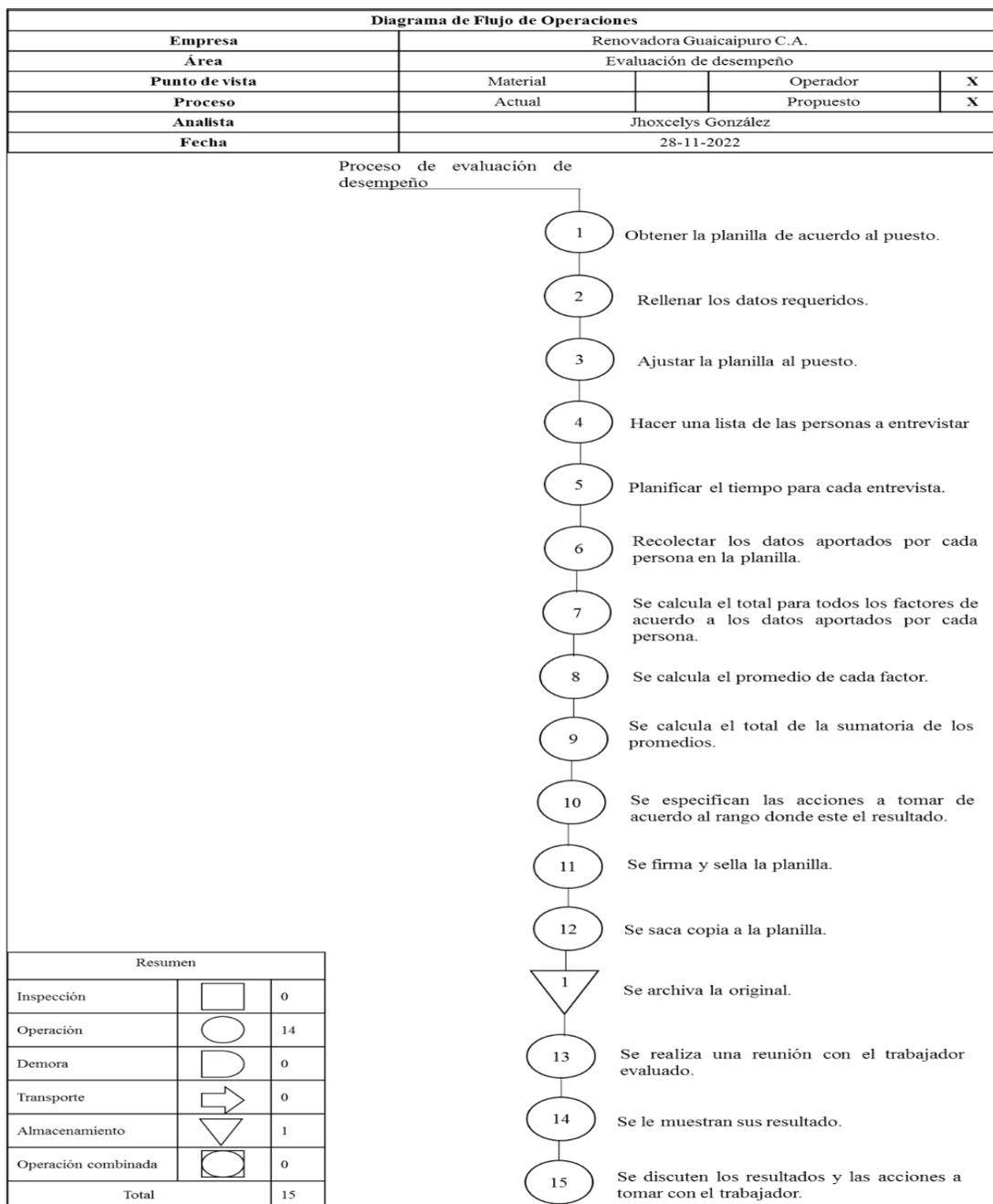


Figura 6.29 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de evaluación de desempeño. (Elaboración propia, 2022).

#### **6.4.4.6 Formato de evaluación de desempeño**

❖ Formato de evaluación de 180 grados: en este formato se tienen los datos requeridos para desarrollar la evaluación, así como los aspectos a considerar para la evaluación del trabajador. (Ver figura 6.30).

|   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|-------------------------|---------------------|---|---|---|---|---------------------|-----------------|---|-----------------|---|--|
|  |                       | <b>Formato de Evaluación de Desempeño</b> |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   | Registro nro. _____ |                 |   |                 |   |  |
|   |                       | Ejecutado por: _____                      |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   | Revisado por: _____ |                 |   |                 |   |  |
| Nombre del trabajador _____<br>C.I. _____   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   | Fecha: _____        |                 |   |                 |   |  |
| Puesto: _____   |                       | Departamento: _____                       |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Factores de evaluación</b>   | <b>Puntuación 1-5</b> |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   | <b>Promedio</b> |   |  |
|   | <b>Jefes</b>          |   |   |   |   |   |   | <b>Compañeros</b> |   |   |   |                         | <b>Subordinados</b> |   |   |   |   |                     | <b>clientes</b> |   |                 |   |  |
|   | 1                     | 2   | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5                       | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6                   | 1               | 2 | 3               | 4 |  |
| <b>Productividad</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Nivel de productividad  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Logro de los objetivos diarios  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Calidad</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Técnicas correctas de trabajo   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Prevención de errores   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Cumplimiento de los procedimientos de trabajo                                     |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Responsabilidad</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Asistencia  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Puntualidad   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Entregas dentro de los plazos de tiempo   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Actitud</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Disponibilidad a ayudar   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Disponibilidad a seguir ordenes   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Trabaja bien en equipo  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Corrige educadamente los errores de los demás                                     |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Receptividad a críticas</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Tiene autociencia de sus fallas   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Acepta positivamente las correcciones   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Aplica las recomendaciones  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Creatividad</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Ofrece soluciones   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Aporta ideas  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Liderazgo</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Motiva a los demás al logro de los objetivos                                      |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Toma la iniciativa en resolver problemas o conflictos                             |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Inspira a los demás hacia la mejora continua                                      |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| <b>Presentación personal</b>  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Presenta higiene general  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Se viste acorde al trabajo  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Se comunica educadamente  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Total   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Observaciones del evaluador   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Resultado de la evaluación  |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   |                         |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |
| Firma del evaluador _____   |                       |   |   |   |   |   |   |                   |   |   |   | Firma de revisión _____ |                     |   |   |   |   |                     |                 |   |                 |   |  |

Figura 6.30 Formato de evaluación de desempeño. Método 180 grados. (Elaboración propia, 2022).

Los aspectos a evaluar se organizan de acuerdo a cada factor, y los participantes, de quienes no se registran los datos personales para la participación, a fin de asegurar la honestidad y transparencia de sus contribuciones, se organizan de acuerdo al grupo que pertenecen (jefes, compañeros, clientes o subordinados del trabajador evaluado).

❖ Formato de evaluación 360 grados: este método se aplicará a los puestos de presidente, dirección general y gerencia de ventas, ya que en este método además de los grupos de personas considerados en el método de 180°, también se consideran a los proveedores, y son estos puestos los que interactúan con ellos. (Ver figura 6.31).

|  |                | <b>Formato de Evaluación de Desempeño</b><br>Ejecutado por: _____ |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   | Registro nro. ____<br>Revisado por: ____<br>Fecha: ____ |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
|---|----------------|---|---|---|------------|---------------------|---|--------------|---|---|---|---|---|---|---|----------|---|---|----------|-------------|---|---|--|--|
| Nombre del trabajador _____<br>C.I. _____   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Puesto: _____   |                |   |   |   |            | Departamento: _____ |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Factores de evaluación  | Puntuación 1-5 |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   | Promedio |             |   |   |  |  |
|   | Jefes          |   |   |   | Compañeros |                     |   | Subordinados |   |   |   |   |   |   |   | clientes |   |   |          | Proveedores |   |   |  |  |
|   | 1              | 2   | 3 | 4 | 1          | 2                   | 3 | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7   | 8 | 1        | 2 | 3 | 4        | 1           | 2 | 3 |  |  |
| <b>Productividad</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Nivel de productividad  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Logro de los objetivos diarios  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Calidad</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Técnicas correctas de trabajo   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Prevención de errores   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Cumplimiento de los procedimientos de trabajo                                     |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Responsabilidad</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Asistencia  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Puntualidad   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Entregas dentro de los plazos de tiempo   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Actitud</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Disponibilidad a ayudar   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Disponibilidad a seguir ordenes   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Trabaja bien en equipo  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Corrige educadamente los errores de los demás                                     |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Receptividad a críticas</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Tiene autociencia de sus fallas   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Acepta positivamente las correcciones   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Aplica las recomendaciones  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Creatividad</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Ofrece soluciones   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Aporta ideas  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Liderazgo</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Motiva a los demás al logro de los objetivos                                      |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Toma la iniciativa en resolver problemas o conflictos                             |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Inspira a los demás hacia la mejora continua                                      |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| <b>Presentación personal</b>  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Presenta higiene general  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Se viste acorde al trabajo  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Se comunica educadamente  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Total   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Observaciones del evaluador   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Resultado de la evaluación  |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Firma del evaluador   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |
| Firma de revisión   |                |   |   |   |            |                     |   |              |   |   |   |   |   |   |   |          |   |   |          |             |   |   |  |  |

Figura 6.31 Formato de evaluación de desempeño. Método 360 grados. (Elaboración propia, 2022).

Ya que esta planilla está destinada para la evaluación de puestos de presidencia, dirección y gerencia, las casillas de jefes y compañeros disminuye, mientras que la de subordinados aumenta. Además de esto, el ordenamiento de la planilla y el procedimiento es el mismo.

#### **6.4.4.7 Cálculo de los resultados**

❖ Sumatoria de la valoración de los factores por persona: esta sumatoria nos mostrara la valoración global que cada persona le da al trabajador evaluado. (Ver figura 6.32).

|  | <b>Formato de Evaluación de Desempeño</b> |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              | Registro nro. _____ |          |   |   |                         |   |  |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|---|---|---|---|--------------|---|---|--------------|---------------------|----------|---|---|-------------------------|---|--|
|   | Ejecutado por: _____                      |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              | Revisado por: _____ |          |   |   |                         |   |  |
| Nombre del trabajador _____<br>C.I. _____   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   | Fecha: _____ |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Puesto: _____   |   |   |   |   |   |   |   | Departamento: _____ |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Factores de evaluación  | Puntuación 1-5                            |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   | Promedio                |   |  |
|   | Jefes                                     |   |   |   |   |   |   | Compañeros          |   |   |   |   | Subordinados |   |   |              |                     | clientes |   |   |                         |   |  |
|   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 1            | 2 | 3 | 4            | 5                   | 6        | 1 | 2 | 3                       | 4 |  |
| <b>Productividad</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Nivel de productividad  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Logro de los objetivos diarios  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Calidad</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Técnicas correctas de trabajo   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Prevención de errores   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Cumplimiento de los procedimientos de trabajo                                     |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Responsabilidad</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Asistencia  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Puntualidad   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Entregas dentro de los plazos de tiempo   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Actitud</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Disponibilidad a ayudar   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Disponibilidad a seguir ordenes   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Trabaja bien en equipo  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Corrige educadamente los errores de los demás                                     |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Receptividad a críticas</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Tiene autociencia de sus fallas   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Acepta positivamente las correcciones   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Aplica las recomendaciones  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Creatividad</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Ofrece soluciones   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Aporta ideas  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Liderazgo</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Motiva a los demás al logro de los objetivos                                      |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Toma la iniciativa en resolver problemas o conflictos                             |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Inspira a los demás hacia la mejora continua                                      |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Presentación personal</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Presenta higiene general  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Se viste acorde al trabajo  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Se comunica educadamente  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| <b>Total</b>  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Observaciones del evaluador   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Resultado de la evaluación  |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   |                         |   |  |
| Firma del evaluador _____   |   |   |   |   |   |   |   |                     |   |   |   |   |              |   |   |              |                     |          |   |   | Firma de revisión _____ |   |  |

Figura 6.32 Sumatoria de la valoración de los factores por persona. (Elaboración propia, 2022).

Este valor nos permite visualizar cualquier variación de puntuación entre personas, por ejemplo, variaciones altas entre subordinados, jefes, o compañeros, lo cual podría indicar ciertos aspectos a mejorar en la actitud del trabajador.

❖ Promedio de cada factor: el promedio por cada factor nos presenta la puntuación media para cada aspecto a evaluar en el trabajador, de manera global considerando la puntuación de todos los participantes para ese determinado factor. (Ver figura 6.33)

|  |                | <b>Formato de Evaluación de Desempeño</b> |   |   |   |   |   |            |                     |   |   | Registro nro. ____  |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
|---|----------------|---|---|---|---|---|---|------------|---------------------|---|---|---------------------|--------------|---|---|---|---|---|----------|---|-------------------------|---|--|
|   |                | Ejecutado por: _____                      |   |   |   |   |   |            |                     |   |   | Revisado por: _____ |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Nombre del trabajador _____<br>C.I. _____   |                | Fecha: _____                              |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Puesto: _____   |                |   |   |   |   |   |   |            | Departamento: _____ |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Factores de evaluación  | Puntuación 1-5 |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   | Promedio                |   |  |
|   | Jefes          |   |   |   |   |   |   | Compañeros |                     |   |   |                     | Subordinados |   |   |   |   |   | clientes |   |                         |   |  |
|   | 1              | 2   | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1          | 2                   | 3 | 4 | 5                   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1        | 2 | 3                       | 4 |  |
| <b>Productividad</b>  | →              |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Nivel de productividad  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Logro de los objetivos diarios  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Calidad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Técnicas correctas de trabajo   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Prevención de errores   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Cumplimiento de los procedimientos de trabajo                                     |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Responsabilidad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Asistencia  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Puntualidad   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Entregas dentro de los plazos de tiempo   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Actitud</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Disponibilidad a ayudar   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Disponibilidad a seguir ordenes   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Trabaja bien en equipo  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Corrige educadamente los errores de los demás                                     |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Receptividad a críticas</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Tiene autociencia de sus fallas   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Acepta positivamente las correcciones   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Aplica las recomendaciones  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Creatividad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Ofrece soluciones   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Aporta ideas  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Liderazgo</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Motiva a los demás al logro de los objetivos                                      |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Toma la iniciativa en resolver problemas o conflictos                             |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Inspira a los demás hacia la mejora continua                                      |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Presentación personal</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Presenta higiene general  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Se viste acorde al trabajo  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Se comunica educadamente  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| <b>Total</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Observaciones del evaluador   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Resultado de la evaluación  |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   |                         |   |  |
| Firma del evaluador _____   |                |   |   |   |   |   |   |            |                     |   |   |                     |              |   |   |   |   |   |          |   | Firma de revisión _____ |   |  |

Figura 6.33 Promedio de cada factor. (Elaboración propia, 2022).

Este promedio nos presenta aquellos aspectos en donde, se considera que el empleado es más hábil o en cuales es más débil, sirviendo de base para ofrecer retroalimentación para la mejora de las aptitudes del trabajador.

❖ Sumatoria de los promedios de cada factor (base de toma de decisiones): este valor presenta el total de la sumatoria de todos los promedios de cada factor. (Ver figura 6.34).

|  |                | <b>Formato de Evaluación de Desempeño</b> |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   | Registro nro. ____  |   |   |          |   |  |  |                         |
|---|----------------|---|---|---|---|---|---|------------|---|---|---|---------------------|---|---|--------------|---|---|---------------------|---|---|----------|---|--|--|-------------------------|
|   |                | Ejecutado por: _____                      |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   | Revisado por: _____ |   |   |          |   |  |  |                         |
| Nombre del trabajador _____<br>C.I. _____   |                | Fecha: _____                              |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Puesto: _____   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   | Departamento: _____ |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Factores de evaluación  | Puntuación 1-5 |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  | Promedio                |
|   | Jefes          |   |   |   |   |   |   | Compañeros |   |   |   |                     |   |   | Subordinados |   |   |                     |   |   | clientes |   |  |  |                         |
|   | 1              | 2   | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1          | 2 | 3 | 4 | 5                   | 1 | 2 | 3            | 4 | 5 | 6                   | 1 | 2 | 3        | 4 |  |  |                         |
| <b>Productividad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Nivel de productividad  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Logro de los objetivos diarios  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Calidad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Técnicas correctas de trabajo   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Prevención de errores   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Cumplimiento de los procedimientos de trabajo                                     |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Responsabilidad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Asistencia  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Puntualidad   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Entregas dentro de los plazos de tiempo   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Actitud</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Disponibilidad a ayudar   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Disponibilidad a seguir ordenes   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Trabaja bien en equipo  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Corrige educadamente los errores de los demás                                     |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Receptividad a críticas</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Tiene autociencia de sus fallas   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Acepta positivamente las correcciones   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Aplica las recomendaciones  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Creatividad</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Ofrece soluciones   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Aporta ideas  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Liderazgo</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Motiva a los demás al logro de los objetivos                                      |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Toma la iniciativa en resolver problemas o conflictos                             |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Inspira a los demás hacia la mejora continua                                      |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Presentación personal</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Presenta higiene general  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Se viste acorde al trabajo  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Se comunica educadamente  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| <b>Total</b>  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Observaciones del evaluador   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Resultado de la evaluación  |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  |                         |
| Firma del evaluador _____   |                |   |   |   |   |   |   |            |   |   |   |                     |   |   |              |   |   |                     |   |   |          |   |  |  | Firma de revisión _____ |

Figura 6.34 Sumatoria de los promedios de cada factor (base de toma de decisiones). (Elaboración propia, 2022).

Este valor engloba la puntuación que el trabajador obtuvo para cada factor, por lo que se puede considerar como una base para medir el desempeño general que este ha tenido.

#### 6.4.4.8 Acciones a tomar

El promedio de cada factor estará entre los valores uno (1) y cinco (5). Al haber veintitrés (23) factores de evaluación, el total debe estar entre los valores de veintitrés (23) y ciento quince (115). (Ver tabla 6.9).

Tabla 6.9 Acciones a tomar en base a la puntuación del desempeño. (Elaboración propia, 2022).

| <b>Rango de puntuación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Acción</b>  |
|----------------------------|---------------------|--|
| De 23 a 46                 | Deficiente          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones correctivas</li> <li>• Capacitación</li> </ul> |
| De 47 a 70                 | Regular             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones correctivas</li> <li>• Capacitación</li> </ul> |
| De 71 a 90                 | Bueno               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Incentivos</li> </ul>         |
| De 91 a 115                | Excelente           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Incentivos</li> </ul>         |

Se establecen escalas de la puntuación de desempeño para utilizar como base en la toma de decisiones sobre el trabajador. Siendo que 57,5 es el punto medio de las posibles clasificaciones, aquellas puntuaciones muy por debajo de este punto se consideran deficientes, las que estén alrededor de este punto, regulares – buenas, y aquellas muy por arriba, excelentes.

#### **6.4.5 Realización del plan de capacitación de Renovadora Guaicaipuro C.A.**

La capacitación de personal permite a las empresas mejorar las habilidades del talento humano con el que cuentan, ayudando a que el personal logre ajustar sus conocimientos a las necesidades de la empresa. Esto significa que existe menor necesidad de crear vacantes para lograr los objetivos. También, la aplicación de los planes de capacitación conlleva a una mejora del desempeño y aumentan la motivación de los empleados ya que pueden percibir que la empresa promueve su desarrollo como trabajadores.

Para la aplicación del plan de capacitación se debe seguir los siguientes pasos:

1. Diagnosticar las necesidades de capacitación. Esto se logra con los resultados de la evaluación de desempeño, ya que, si el nivel de desempeño se encuentra por debajo del deseado, el empleado puede beneficiar sede participar en el programa de capacitación.
2. Organizar, de acuerdo a las necesidades, los tipos de capacitación necesarias según los puestos de trabajo.
3. Definir lo que se desea lograr, los objetivos de la capacitación.
4. Crear los programas, definiendo el contenido, las técnicas de capacitación, las fechas de ejecución, el público a quien se dirigirá, y los recursos humanos y materiales necesarios.
5. Llevar a cabo la ejecución del programa de capacitación.
6. Evaluar la eficacia de la capacitación.

7. Otorgar certificados a los participantes.

8. Culminar el proceso de capacitación y archivar el registro de su realización.

Lo anterior se refleja en el siguiente diagrama de flujo de operaciones para el proceso de capacitación. (Ver figura 6.35).

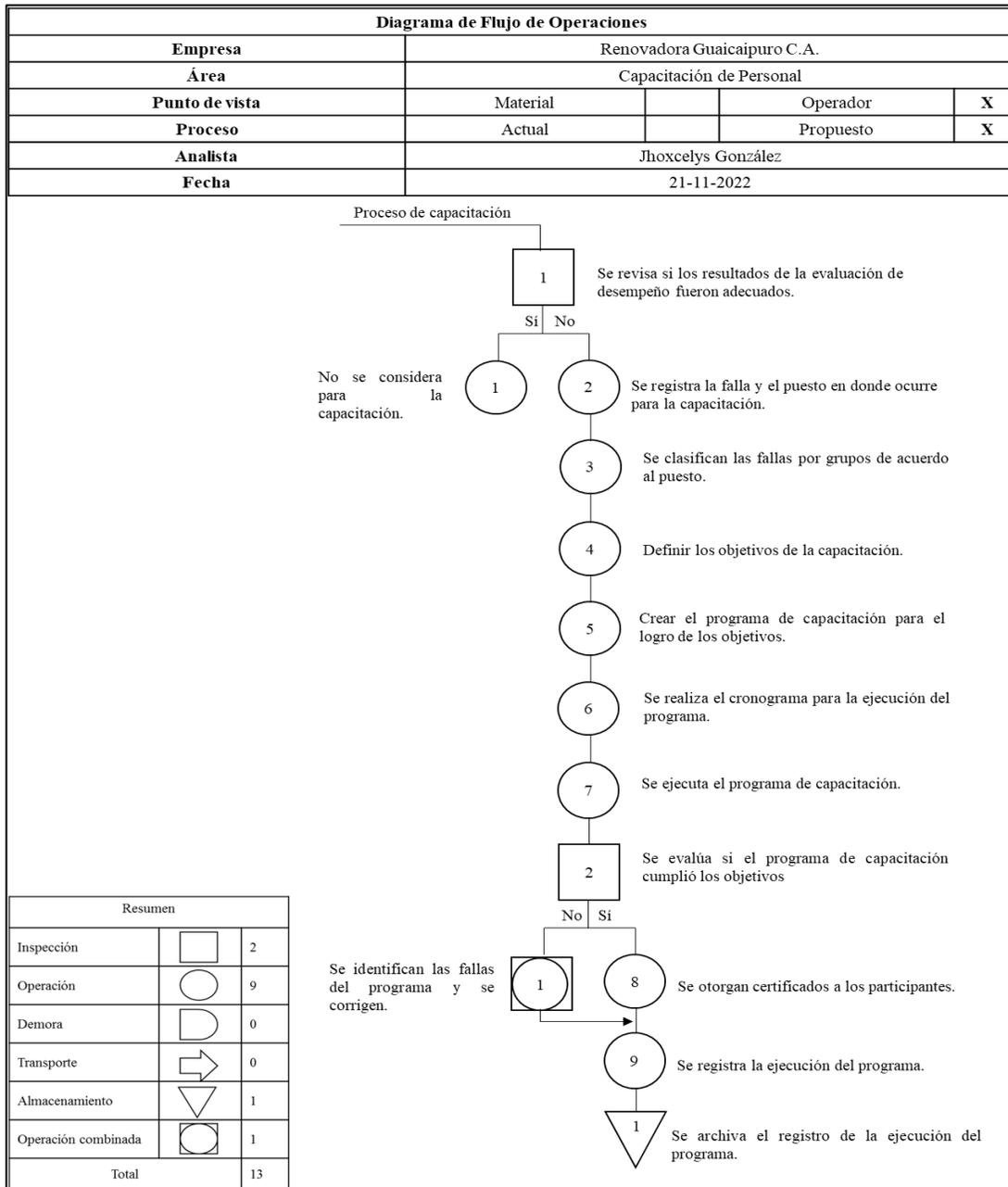


Figura 6.35 Diagrama de flujo de operaciones del proceso propuesto de capacitación. (Elaboración propia, 2022).

A continuación, el programa de capacitación (ver tabla 6.10) y el cronograma de capacitación (ver tabla 6.11).

Tabla 6.10 Programa de capacitación. (Elaboración propia, 2022).

|  |  | PROGRAMA DE CAPACITACIÓN  |              |  |                           |                                  |       |
|---|--|---|--------------|--|---------------------------|----------------------------------|-------|
| Contenido   | Puntos a tratar  | Objetivos   | Técnica      | Publico  | Recursos humanos          | Recursos materiales              | Costo |
| Liderazgo y supervisión   | El liderazgo y la empresa. El Supervisor: definiciones, tipos de Supervisor. Líder - Liderazgo en tiempo de crisis. Definiciones de Líder. Servicio y liderazgo de servicio.   | Otorgar herramientas a las autoridades de la empresa para el manejo de su personal de manera positiva.              | Curso Online | Presidenta<br>Dirección general<br>Gerente de ventas | Orador conocedor del tema | Medio de visualización del curso | 25\$  |
| Planificación y uso del tiempo  | Filosofía sobre la Administración del Tiempo. ¿Cuál es el tiempo? Características del tiempo: ¿Por qué perdemos tiempo? Tiempo de calidad La Administración del Tiempo. Principios básicos para administrarse a sí mismo en función. | Ayudar al personal de la empresa a utilizar los recursos de la mejor manera para el cumplimiento de sus actividades | Curso Online |  | Orador conocedor del tema | Medio de visualización del curso | 40\$  |

Continuación tabla 6.10

|  <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b> |  |   |                                 |   |  |  |       |
|---|--|---|---------------------------------|---|--|--|-------|
| Contenido   | Puntos a tratar  | Objetivos   | Técnica                         | Publico                                       | Recursos humanos   | Recursos materiales                                    | Costo |
| Estrategias de Venta  | Necesidad de influenciar a las personas. Estrategias para facilitar, influenciar y controlar el proceso de compra                                      | Otorgar al personal de ventas las herramientas necesarias para lograr los objetivos de ventas                         | Curso Online                    | Gerente de venta                              | Orador conocedor del tema  | Medio de visualización del curso                       | 40\$  |
| Operaciones y técnicas de taller  | Los procedimientos adecuados para el desarrollo de servicios de reparación, mantenimiento, revisión de vehículos y sus partes                          | Recordar y ampliar el conocimiento principal para el desarrollo de las actividades de taller al personal de esta área | Curso explicativo, demostrativo | Personal de taller                            | Empleado de mayor experiencia en taller, empleado con mejores resultados de desempeño en taller para impartir el curso | Vehículos para ejemplificar las operaciones y técnicas | 0\$   |
| Seguridad industrial y ambiente de trabajo  | Introducción a la Seguridad Industrial y medio Ambiente de Trabajo. Accidentes de trabajo. Causa y Consecuencias. Introducción a la Salud Ocupacional. | Preparar al personal de taller y mantenimiento para evitar accidentes y actuar correctamente si llegan a ocurrir.     | Curso Online                    | Personal de taller, personal de mantenimiento | Orador conocedor del tema  | Medio de visualización del curso                       | 40\$  |

Continuación tabla 6.10

|  <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b> |  |   |              |   |                           |                                  |       |
|---|--|---|--------------|---|---------------------------|----------------------------------|-------|
| Contenido   | Puntos a tratar  | Objetivos   | Técnica      | Publico                                 | Recursos humanos          | Recursos materiales              | Costo |
| Atención al cliente   | El Cliente. ¿Por qué se pierden clientes?<br>El servicio. Atención al público.<br>Comunicación Afectiva- Efectiva<br>El uso del teléfono, correo y redes sociales.<br>La Habilidad de escuchar. La Habilidad de preguntar. | Prestar una herramienta de marketing como lo es la atención al cliente a los empleados de la empresa. | Curso Online | Gerente de ventas<br>Personal de taller | Orador conocedor del tema | Medio de visualización del curso | 25\$  |
| Administración de inventario  | Control de existencias, logística de almacenamiento  | Proporcionar al personal de almacén las técnicas para el adecuado control del inventario              | Curso Online | Personal de almacén                     | Orador conocedor del tema | Medio de visualización del curso | 40\$  |
| Comunicación y trabajo en equipo  | Comunicación, dificultades en la comunicación, el equipo de trabajo, el manejo de conflictos.  | Ayudar a mejorar las relaciones entre los empleados y así, también el clima laboral                   | Curso Online | Todo el personal                        | Orador conocedor del tema | Medio de visualización del curso | 40\$  |

Tabla 6.11 Cronograma de capacitación. (Elaboración propia, 2022).

| Actividades a desarrollar                            | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Diciembre |  |  |  |
|--|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|--|--|--|
|  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |           |  |  |  |
| Curso: Liderazgo y supervisión                       |       |   | — | — |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Planificación y uso del tiempo                |       |   |   |   |         |   | — | — |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Estrategias de ventas                         |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       | — | — | — |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Operaciones y técnicas de taller              |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   | — | — |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Seguridad industrial y de ambiente de trabajo |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   | — | — |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Atención al cliente                           |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   | — | — |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Administración de inventario                  |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   | — | — |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |           |  |  |  |
| Curso: Comunicación y trabajo en equipo              |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   | — | — |           |   |   |   |           |  |  |  |

El programa de capacitación permite abarcar las habilidades más importantes que se requieren para el desempeño de cada puesto de Renovadora Guaicaipuro C.A., además al llevarlas a cabo una (1) vez al año, se puede mantener presente en la memoria de los empleados sin sobrecargar a la administración de trabajo.

#### 6.4.6 Formulación del plan de incentivos de Renovadora Guaicaipuro C.A.

Con la intención de mejorar la motivación del personal, la asistencia, la productividad y retener al talento humano de la empresa se proponen los siguientes tipos de incentivos.

##### 6.4.6.1 Incentivos no económicos

❖ Reconocimientos por desempeño: a los diez (10) empleados con mejor puntuación en la evaluación de desempeño, se les otorgará un reconocimiento tipo certificado por ello. De la siguiente manera (ver figura 6.36):

**CERTIFICADO DE RECONOCIMIENTO**

Renovadora Guaicaipuro C.A. le otorga el reconocimiento a:

(NOMBRES Y APELLIDOS DEL PARTICIPANTE)  
C.I.: \_\_\_\_\_

Por su (buen/excelente) desempeño,  
obteniendo un puntaje de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma del encargado

Ciudad Bolívar, (fecha)



Figura 6.36 Certificado de reconocimiento. (Elaboración propia. 2022).

❖ **Días libres:** al empleado de ventas que concrete un mayor número de ventas para el logro de los objetivos durante seis (6) meses, se le concederá una semana libre con paga como recompensa.

El registro de ventas por semana, mes y semestre se realizaría a través de los siguientes formatos (ver figuras 6.37 y 6.38).

|  |     | Registro de ventas semanal        |     |     |     |     | Registro no. _____  |                            |
|---|-----|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------|----------------------------|
|   |     | Ejecutado                         |     |     |     |     | Fecha: _____        |                            |
|   |     | por: _____                        |     |     |     |     | Revisado por: _____ |                            |
|   |     | Semana del ## al ## del mes y año |     |     |     |     |                     | Total por empleado semanal |
| Nombre y apellido   | Día | Día                               | Día | Día | Día | Día | Día                 |                            |
| Empleado 1  |     |                                   |     |     |     |     |                     |                            |
| Empleado 2  |     |                                   |     |     |     |     |                     |                            |
| Empleado 3  |     |                                   |     |     |     |     |                     |                            |
| Empleado 4  |     |                                   |     |     |     |     |                     |                            |
| Empleado 5  |     |                                   |     |     |     |     |                     |                            |
| Total diario  |     |                                   |     |     |     |     |                     |                            |

Figura 6.37 Registro de ventas semanal. (Elaboración propia, 2022).

Este formato de registro de ventas semanal servirá para llevar el control a corto plazo de las ventas realizadas por cada empleado, cuyo total se vaciará en el formato de registro de ventas mensual – semestral hasta rellenar los espacios de los datos para 6 meses.

|  |     | Registro de ventas mensual - semestral |     |     |     |     | Registro no. _____  |                              |
|---|-----|--|-----|-----|-----|-----|---------------------|------------------------------|
|   |     | Ejecutado                              |     |     |     |     | Fecha: _____        |                              |
|   |     | por: _____                             |     |     |     |     | Revisado por: _____ |                              |
|   |     | Semana del ## al ## del mes y año      |     |     |     |     |                     | Total por empleado semestral |
| Nombre y apellido   | Mes | Mes                                    | Mes | Mes | Mes | Mes | Mes                 |                              |
| Empleado 1  |     |  |     |     |     |     |                     |                              |
| Empleado 2  |     |  |     |     |     |     |                     |                              |
| Empleado 3  |     |  |     |     |     |     |                     |                              |
| Empleado 4  |     |  |     |     |     |     |                     |                              |
| Empleado 5  |     |  |     |     |     |     |                     |                              |
| Total del mes   |     |  |     |     |     |     |                     |                              |

Figura 6.38 Registro de ventas mensual – semestral. (Elaboración propia, 2022).

De esta forma se puede observar quien lleva la mayor cantidad de ventas concretadas mes a mes, hasta llegar al total de los seis meses.

❖ Reuniones recreativas: si los objetivos de ventas se logran tres (3) meses consecutivos, se propone una reunión recreativa con todo el personal como celebración.

El control del logro de los objetivos de ventas sería de la siguiente forma (ver figura 6.39).

|  <b>GOODYEAR<br/>RENOGUAICA</b> |  | HOJA DE CONTROL   | Hoja de control<br>nro. ____ |
|--|--|-------------------|------------------------------|
| Proceso: Ventas  | Subprocesos: Logro de objetivos de ventas<br>Encargado: _____<br>Revisado por: _____ |                   | _____<br>Firma revisión      |
| Mes  | Meta Establecida   | Ventas realizadas | Diferencia                   |
| Enero  |  |                   |                              |
| Febrero  |  |                   |                              |
| Marzo  |  |                   |                              |
| Abril  |  |                   |                              |
| Mayo   |  |                   |                              |
| Junio  |  |                   |                              |
| Julio  |  |                   |                              |
| Agosto   |  |                   |                              |
| Setiembre  |  |                   |                              |
| Octubre  |  |                   |                              |
| Noviembre  |  |                   |                              |
| Diciembre  |  |                   |                              |
| Total  |  |                   |                              |

Figura 6.39 Control del logro de objetivos de ventas. (Elaboración propia, 2022).

Este formato permitirá observar las metas establecidas, las ventas realmente logradas, y la diferencia negativa o positiva que pueda existir, para todo el año.

### 6.4.6.2 Incentivos económicos

A continuación, se muestran los incentivos económicos propuestos y su aplicación. (Ver tabla 6.12).

Tabla 6.12 Aplicación de incentivos económicos. (Elaboración propia, 2022).

| <b>Tipo de Incentivo</b>  | <b>Aplicación</b>  |
|---|--|
| <b>Bonos por resultado satisfactorio de evaluación de desempeño</b>               | Bono de 15% en base al sueldo para los empleados con una puntuación entre 70 y 90 puntos en la evaluación de desempeño.              |
|   | Bono de 25% en base al sueldo para los empleados con una puntuación entre 91 y 115 en la evaluación de desempeño.                    |
| <b>Comisión por ventas</b>  | Comisión del 5% de ventas concretadas por el empleado que logre mayor número de ventas mensual.                                      |
| <b>Regalos para el personal administrativo, de mantenimiento, caja y limpieza</b> | Por ejemplo, cajas de dulces a los empleados de estas áreas con un resultado de entre 70 y 115 puntos en la evaluación de desempeño. |

El uso de estos tipos de incentivos le permite a la empresa motivar a su personal de diferentes maneras, a la vez sencillas, de forma que puede lograr esto sin requerir una inversión de mayor impacto, aun así, involucrando a todo su personal.

### 6.4.7 Establecimiento de las políticas generales para el personal de Renovadora Guaicaipuro C.A.

El establecimiento de políticas generales, destinadas a todo el personal, permite que los trabajadores conozcan de manera explícita los lineamientos del trabajo en toda área, evitando así que el desarrollo de las actividades laborales se desvíe fuera del comportamiento que se desea mantener dentro de Renovadora Guaicaipuro. Las políticas generales se aplican a todo el personal, como se mencionó anteriormente, por

lo cual se definen políticas en los aspectos que atañen a todos los trabajadores como lo son: la convivencia en el trabajo, la seguridad y la calidad del trabajo.

Estas políticas se pueden observar en las siguientes figuras. (Ver figuras 6.40-6.43).

|  <b>GOODYEAR</b><br><b>RENOGUAICA</b> |  |
|--|--|
| <b>POLITICAS GENERALES</b>   |  |
| <b>Políticas de Convivencia</b>  |  |
| <b>Alcance</b>   | Todo el personal   |
| <b>Propósito</b>   | Mantener la armonía entre los empleados de Renovadora Guaicaipuro, creando un ambiente laboral agradable para todos.                                       |
| <b>1</b>   | Comunicarse de manera sincera y respetuosa con todos los trabajadores.   |
| <b>2</b>   | Respetar la dignidad como seres humanos de cada trabajador individualmente.  |
| <b>3</b>   | No se permite ningún tipo de discriminación hacia los trabajadores, sea por su raza, sexo o condición social.  |
| <b>4</b>   | La inclusión y diversidad son consideradas importantes para la empresa.  |
| <b>5</b>   | Las relaciones de jefe – subordinado deben llevarse con sumo respeto en la comunicación y trato por ambas partes.  |
| <b>6</b>   | Los compañeros de trabajo deben respetarse entre sí, ayudándose mutuamente para el desarrollo de sus actividades.  |
| <b>7</b>   | Se anima al personal de todos los niveles a mantener una comunicación continua y asertiva con los colaboradores relacionados con sus actividades directas. |

Figura 6.40 Políticas generales de convivencia. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>GOODYEAR<br/>RENOGUAICA</b> |  |
|--|--|
| <b>POLITICAS GENERALES</b>   |  |
| <b>Políticas de Seguridad</b>  |  |
| <b>Alcance</b>   | Todo el personal   |
| <b>Propósito</b>   | Velar por la integridad física de las personas, objetos e instalaciones de la empresa.     |
| <b>1</b>   | Utilizar los equipos de protección requeridos según el trabajo que se realice.             |
| <b>2</b>   | Mantener en buen estado las herramientas.  |
| <b>3</b>   | Utilizar los equipos y herramientas de trabajo según la normativa.                         |
| <b>4</b>   | Mantener la limpieza y el orden en el área de trabajo.                                     |
| <b>5</b>   | Informar a la dirección de cualquier actividad riesgosa o irregular que se pueda observar. |

Figura 6.41 Políticas generales de seguridad. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>GOODYEAR<br/>RENOGUAICA</b> |  |
|--|--|
| <b>POLITICAS GENERALES</b>   |  |
| <b>Políticas de Calidad</b>  |  |
| <b>Alcance</b>   | Todo el personal   |
| <b>Propósito</b>   | Asegurar los mejores resultados de las operaciones de la empresa, tanto para clientes, como empleados y directivos de la misma.              |
| <b>1</b>   | Seguir los procedimientos establecidos para cada proceso de operaciones de servicio, ventas, administración, mantenimiento, caja y cobranza. |
| <b>2</b>   | Supervisar el desarrollo de las actividades de la empresa.   |
| <b>3</b>   | Evaluar el desempeño de los empleados.   |
| <b>4</b>   | Capacitar periódicamente al personal.  |
| <b>5</b>   | Destinar los recursos razonablemente posibles para la ejecución de un servicio satisfactorio a los clientes.                                 |

Figura 6.42 Políticas generales de calidad. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>GOOD YEAR</b><br><b>RENOGUAICA</b> |  |
|---|--|
| <b>POLITICAS GENERALES</b>  |  |
| <b>Políticas de Resolución de Conflictos</b>  |  |
| <b>Alcance</b>  | Todo el personal   |
| <b>Propósito</b>  | Facilitar la resolución de conflictos, evitar el alargamiento del conflicto entre empleados                                  |
| <b>1</b>  | Establecer soluciones a los conflictos de forma definitiva y total.  |
| <b>2</b>  | No tomar lados entre las partes involucradas en el conflicto.  |
| <b>3</b>  | Realizar la debida investigación de los hechos antes de emitir una decisión sobre la solución del conflicto.                 |
| <b>4</b>  | Definir específicamente el cómo se aplicara la solución del conflicto.   |
| <b>5</b>  | Una vez conociendo los aspectos importantes del conflicto, actuar directamente con los involucrados para buscar la solución. |

Figura 6.43 Políticas generales de resolución de conflictos. (Elaboración propia, 2023).

#### **6.4.8 Determinación del plan de acción de la propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A.**

Para la realización de la propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., se presenta un plan de acción, en donde se especifican los objetivos, las actividades, los responsables, el tiempo y costo de cada objetivo. (Ver tabla 6.13).

Tabla 6.13 Plan de acción. (Elaboración propia, 2023).

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>                 |  |                               |               |                                 |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|---------------|---------------------------------|
| <b>OBJETIVOS</b>                      | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>RESPONSABLES</b>           | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b>                    |
| <b>RECLUTAMIENTO</b>                  |  |                               |               |                                 |
| Elaborar el material de reclutamiento | 1. Elaborar los folletos de reclutamiento interno y externo<br>2. Elaborar las publicaciones de Instagram<br>3. Elaborar el material de los folletos.<br>4. Elaborar el material de publicidad por radio y prensa  | 1. Personal de administración | 2 h           | 40\$                            |
| Publicar el material de reclutamiento | 1. Colocar el folleto de reclutamiento interno en las instalaciones de la empresa<br>2. Colocar el folleto de reclutamiento externo en los sitios concurridos de la ciudad<br>3. Publicar la vacante en Instagram<br>4. Hacer llegar la información de la vacante a la prensa y radio.<br>5. Entregar los folletos en las escuelas | 1. Personal de administración | 4 h           | 0,4\$ por publicación en prensa |
| Recibir y filtrar las postulaciones   | 1. Revisar las postulaciones recibidas<br>2. Clasificar las postulaciones acordes a la vacante   | 1. Personal de administración | 1. h          | 0\$                             |

Continuación tabla 6.13

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>  |   |   |               |              |
|--|---|---|---------------|--------------|
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>RESPONSABLES</b>                       | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b> |
| <b>SELECCIÓN</b>   |   |   |               |              |
| Reducir las opciones a una cantidad de candidatos más fácilmente evaluable | 1. Clasificar los currículos según nivel de experiencia, escogiendo aquellos de mayor experiencia.<br>2. Reducir los candidatos a diez (10) personas máximo.<br>3. Verificar la información aportada en el currículum, descartando aquellos que hayan falsificado su información laboral. | 1. Personal de administración             | 8 h           | 0\$          |
| Evaluar a los candidatos   | 1. Realizar una entrevista junto con el formato de evaluación de entrevista.<br>2. Realizar una evaluación psicológica<br>3. Realizar una evaluación médica.  | 1. Presidenta                             | 1 h y 30 min  | 15\$         |
| Escoger a un candidato   | 1. Comparar los resultados de los candidatos.<br>2. Decidir cual, en conjunto, cumple mejor con los requisitos.   | 1. Presidenta<br>2. Personal de dirección | 1 h y 30 min  | 0\$          |
| Elaborar el contrato de trabajo  | 1. Definir los aspectos del contrato  | 1. Presidenta<br>2. Dirección general     | 1 h           | 1\$          |

Continuación tabla 6.13

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>                 |   |   |               |              |
|---------------------------------------|---|---|---------------|--------------|
| <b>OBJETIVOS</b>                      | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>RESPONSABLES</b>                                   | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b> |
| <b>CONTRATACIÓN</b>                   |   |   |               |              |
| Elaborar el contrato de trabajo       | 2. Redactar el contrato   |   |               |              |
| Firmar el contrato de trabajo         | 1. Reunirse con el candidato<br>2. Aclarar las dudas<br>3. Validar el contrato firmándolo por ambas partes vinculadas | 1. Presidenta<br>2. Dirección general                 | 1 h y 30 min  | 0\$          |
| Archivar el contrato de trabajo       | 1. Reproducir una copia del documento original<br>2. Archiva debidamente original y copia                             | 1. Administración                                     | 30 min        | 1\$          |
| <b>INDUCCIÓN</b>                      |   |   |               |              |
| Inducción en proceso selectivo        | 1. Informar sobre las condiciones generales de trabajo para el puesto   | 1. Presidenta<br>2. Personal de dirección             | 30min         | 0\$          |
| Bienvenida a la empresa               | 1. Presentar al empleado a los integrantes de la empresa.<br>2. Hacer un recorrido alrededor de las instalaciones.    | 1. Gerente de ventas<br>2. Personal de administración | 2 h           | 0\$          |
| Guía general                          | 1. Explicar las actividades a realizar el primer día  | 1. Superior inmediato                                 | 1 h           | 0\$          |
| Informar sobre la empresa y el puesto | 1. Aportar información de manera verbal sobre la empresa y el puesto.   | 1. Superior inmediato.                                | 2 h           | 0,4\$        |

Continuación tabla 6.13

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>  |  |  |               |              |
|--|--|--|---------------|--------------|
| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>RESPONSABLES</b>                                      | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b> |
| <b>INDUCCIÓN</b>   |  |  |               |              |
| Informar sobre la empresa y el puesto                            | 2. Elaborar y proporcionar material escrito informativo sobre la empresa y el puesto.                            | .  |               |              |
| Verificar la adaptación del empleado                             | 1. Conversar periódicamente con el empleado sobre su experiencia en el trabajo.                                  | 1. Superior inmediato                                    | 30 min        | 0\$          |
| <b>SUPERVISIÓN</b>   |  |  |               |              |
| Verificar el adecuado cumplimiento de las operaciones de trabajo | 1. Observación<br>2. Entrevista  | 1. Gerente de ventas<br>2. Empleado de mayor experiencia | 2h            | 1\$          |
| Verificar el logro de los objetivos                              | 1. Verificación de cumplimiento de actividades<br>2. Revisión de resultados                                      | 1. Administrador   | 1h            | 0\$          |
| Registro de resultados relevantes                                | 1. Anotación en el formato de supervisión de los resultado y observaciones pertinentes                           | 1. Encargado de la supervisión dependiendo del tipo      | 30 min        | 0\$          |
| <b>ACCIONES DISCIPLINARIAS</b>                                   |  |  |               |              |
| Corregir actitudes indeseadas                                    | 1. Amonestaciones y llamados de atención<br>2. Suspensiones sin paga<br>3. Elaborar acta de medida disciplinaria | 1. Presidenta<br>2. Dirección                            | 40 min        | 1\$          |
| Mejorar el desempeño   | 1. Capacitación<br>2. Traslados<br>3. Descensos  | 1. Presidenta<br>2. Dirección                            | 1 h           | 40\$         |

Continuación tabla 6.13

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>          |   |                               |               |                                    |
|--------------------------------|---|-------------------------------|---------------|------------------------------------|
| <b>OBJETIVOS</b>               | <b>ACTIVIDADES</b>  | <b>RESPONSABLES</b>           | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b>                       |
| <b>ACCIONES DISCIPLNARIAS</b>  |   |                               |               |                                    |
| Destituir personal deficiente  | 1. Despidos   | 1. Presidenta<br>2. Dirección | 2 h           | Depende los pagos que correspondan |
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b> |   |                               |               |                                    |
| Preparar la evaluación         | 1. Obtener la planilla de evaluación<br>2. Rellenar los datos<br>3. Ajustarla al puesto<br>4. Hacer la lista de personas a entrevistar    | 1. Personal de administración | 1 h           | 4\$                                |
| Realizar la evaluación         | 1. Realizar la entrevista con cada persona<br>2. Rellenar las casillas con los datos  | 1. Personal de administración | 2 h           | 0\$                                |
| Calcular los resultados        | 1. Calcular el total por cada persona<br>2. Calcular el promedio por cada factor<br>3. Calcular el total de los promedios de los factores | 1. Personal de administración | 1 h           | 0\$                                |
| Definir las acciones a tomar   | 1. Ubicar el total de los promedios en el rango que corresponde<br>2. Aplicar las acciones según el rango                                 | 1. Personal de administración | 30 min        | 0\$                                |

Continuación tabla 6.13

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>             |  |                               |               |              |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|---------------|--------------|
| <b>OBJETIVOS</b>                  | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>RESPONSABLES</b>           | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b> |
| <b>CAPACITACIÓN</b>               |  |                               |               |              |
| Llevar a cabo el programa         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo, de acuerdo al cronograma de capacitación, las actividades del programa de capacitación.</li> <li>2. Preparar al orador/instructor del tema.</li> <li>3. Planificar el día y la hora.</li> </ol>                                 | 1. Personal de administración | 3 h           | 250\$        |
| Evaluar la capacitación           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rellenar el encabezado del formato de evaluación de capacitación</li> <li>2. Imprimir la cantidad de formatos necesaria según los participantes</li> <li>3. Entregar los formatos</li> <li>4. Recibirlos y registrar los resultados</li> </ol> | 1. Personal de administración | 1 h           | 5\$          |
| Registrar la capacitación         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rellenar el formato de asistencia a capacitación</li> <li>2. Tomar la asistencia</li> </ol>  | 1. Personal de administración | 20 min        | 0,4          |
| Cerrar el proceso de capacitación | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar los certificados</li> <li>2. Otorgar certificados a los participantes</li> </ol>  | 1. Personal de administración | 1 h           | 10\$         |

Continuación tabla 6.13

| <b>PLAN DE ACCIÓN</b>   |  |   |               |                                 |
|---|--|---|---------------|---------------------------------|
| <b>OBJETIVOS</b>  | <b>ACTIVIDADES</b>   | <b>RESPONSABLES</b>                                   | <b>TIEMPO</b> | <b>COSTO</b>                    |
| <b>INCENTIVOS</b>   |  |   |               |                                 |
| Incentivar a las personas a mantener un mejor desempeño                                       | 1. Otorgar reconocimientos<br>2. Bonos por desempeño<br>3. Regalos | 1. Personal de administración                         | 1 h y 30 min  | Depende del sueldo actual.      |
| Incentivar al personal de ventas a lograr los objetivos de ventas                             | 1. Otorgar días libres<br>2. Comisiones de ventas                  | 1. Gerente de ventas<br>2. Personal de administración | 30 min        | Depende de las ventas realizada |
| Incentivar a todo el personal a trabajar en conjunto para el logro de los objetivos de ventas | 1.Reuniones recreativas  | 1.Personal de administración                          | 2 h           | 40\$                            |

#### **6.4.9 Desarrollo de un análisis de sostenibilidad de las estrategias propuestas para la gestión de recursos humanos de Renovadora Guaicaipuro C.A.**

El análisis de sostenibilidad aplicado a proyectos, permite evaluar los beneficios de la aplicación de dicho proyecto, en cada uno de los aspectos que este puede afectar, como lo son los aspectos, económico, social, ambiental y organizacional. Por este motivo, se realiza un análisis de sostenibilidad para la propuesta de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A. (Ver tabla 6.14).

Tabla 6.14 Análisis de sostenibilidad de la propuesta. (Elaboración propia, 2023).

| <b>Aspecto</b>        | <b>Análisis</b>   |
|-----------------------|---|
| <b>Económico</b>      | El contar con un procedimiento preestablecido para cada proceso de gestión de recursos humanos, reduce el nivel de errores y así también, la posibilidad de ameritar el rehacer un proceso debido a resultados desfavorables.   |
|                       | Los procesos de medición de desempeño de los empleados, permiten tener una visión clara sobre el grado en el que los trabajadores cumplen con los estándares de productividad de la empresa, asegurando así la recuperación de la inversión de nómina de empleados.   |
| <b>Organizacional</b> | El establecer parámetros en la gestión de recursos humanos permite definir las expectativas de la empresa sobre esta área, haciendo posible contar con grupos de trabajo efectivos para el logro de los objetivos.  |
| <b>Social</b>         | El reconocimiento de los empleados como seres humanos y, además, una clave para el éxito empresarial, conlleva a que estos se sientan involucrados, lo cual tiende a mejorar su desempeño, colaborando así en ofrecer un servicio de calidad a la sociedad.           |
| <b>Ambiental</b>      | El beneficio para el ambiente interno de la empresa se expone principalmente en el aumento de la motivación y el compromiso de los trabajadores, al ofrecerles reconocimientos por su desempeño favorable, dedicando recursos para su capacitación como trabajadores. |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

1. Se diagnosticaron los procesos principales de la gestión de recursos humanos a través del diagrama de Ishikawa, estudiando los factores internos y externos mediante la matrices FODA y MEFI – MEFE, obteniendo un resultado para estas de 1,99 y 2,60, respectivamente, demostrando la deficiencia en la gestión de recursos humanos.

2. La descripción de los procesos actuales de la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., permitió analizar los procesos de esta área a detalle, identificando una gran deficiencia en dichos procesos.

3. Con la aplicación del AMEF a la gestión de recursos humanos, las fallas de estos procesos fueron estudiadas y a través de un diagrama de Pareto se determinó que 7 de los 10 procesos evaluados afectan en 76,88% al problema de la gestión. (Contrato, estructura, selección, reclutamiento, disciplina, retención, evaluación).

4. El establecimiento de propuestas de mejoras para la gestión de recursos humanos en Renovadora Guaicaipuro C.A., abarcó los lineamientos para desarrollar estrategias que permitan eliminar las deficiencias detectadas en esta gestión.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda presentar la propuesta de la presente investigación a la dirección de Renovadora Guaicaipuro C.A.

2. Cumplir anualmente el plan de capacitación al personal de la empresa.

3. Evaluar anualmente la eficiencia de la gestión de recursos humanos para la mejora continua de la misma.

4. Contratar personal que se haga cargo de la gestión de recursos humanos.

5. Realizar la evaluación de desempeño semestralmente, manteniendo los registros de los resultados de cada trabajador.

## REFERENCIAS

Alfaro, M. (2012). **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Editorial Red Tercer Milenio. Tlalnepantla, México. Pp. 11-13, 15, 16, 38, 69-70.

Arias, F. (2006). **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA CIENTÍFICA**. Quinta Edición. Editorial Episteme. Caracas. Pp. 27.

Benítez, A; y Benítez, S. (2019). **PROYECTO DE MEJORA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS: CASO SUPERMERCADOS PERUANOS S.A. 2018**. 23 de julio 2022. [[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8369/Benites\\_Salas\\_supermercados\\_peruanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8369/Benites_Salas_supermercados_peruanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)].

Brume, M. (2019). **ESCTRUCTURA ORGANIZACIONAL**. 24 de julio 2022. [<https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>].

Castro, L; Peñaloza, A; y López, L. (2019). **PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA TRES CIMAS S.A.S.** 23 de julio 2022. [<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/20138/PLAN%20DE%20MEJORAMIENTO%20PARA%20EL%20AREA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf?sequence=1>].

Chiavenato, I. (2007). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES**. Octava edición. Editorial Mcgraw-Hill/Interamericana. México, D.F. Pp. 155-158, 160-162, 164, 243, 246, 248, 249, 386, 387.

Chiavenato, I. (2011). **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES**. Novena Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México, D.F. Pp. 144-159.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, diciembre 30) **GACETA OFICIAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA, N° 36.860. (Extraordinaria)**, marzo 24, 2000.

Deloitte Consulting (2018). **GESTIÓN DE RRHH EN AMÉRICA LATINA**. 18 de julio 2022.

[\[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf\]](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/human-capital/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf).

Devale (2021). **TIPOS DE DISCIPLINA EN EL ÁREA LABORAL**. 15 de febrero de 2023. [<https://www.devale.com.pe/noticias/tipos-de-disciplina-en-el-area-laboral/>].

Equipo editorial, Etecé. (2022). **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**. 15 de febrero de 2023. [<https://concepto.de/estructura-organizacional/>].

Equipo Editorial, Psicología Online. (2022). **TEST DE PERSONALIDAD: 16 FACTORES (16 PF)**. 23 de enero de 2023. [<https://www.psicologia-online.com/test-de-personalidad-16-factores-16-pf-3314.html>].

Franco, Y. (2012) **POBLACIÓN Y MUESTRA**. 12 de julio de 2022. [<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>].

García, D; Ferreyra, D; Rojas, J; y Barrera, A. (2010). **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA INSTALAR UNA ELABORADORA DE GALLETAS DULCES**. 15 de febrero de 2023. [<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/7645/I2.1189.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

Gasparri, E. (2015). **ELABORACIÓN DEL PLAN DE SOSTENIBILIDAD PARA EL PROYECTO**. 15 de febrero 2023. [[https://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011\\_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf](https://www.marfund.org/wp-content/uploads/2016/05/011_Doc-PPT-011-Sostenibilidad.pdf)].

Hernández, G. (2016). **HERRAMIENTAS PARA ANÁLISIS DE CONTEXTO: MEFI Y MEFE**. 14 de febrero 2023. [<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>].

Hernández, G. (2017). **DIAGRAMA DE PARETO**. 14 de febrero 2023. [<https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-pareto/>].

Hernández, R.; Fernández, C.; y Baptista, M. (2010). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana. México, D.F. Pp. 260.

Hurtado, J. (2000). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA**. Tercera edición. Editorial Sypal. Caracas. Pp. 427.

Hurtado, J. (2008). **LA INVESTIGACIÓN PROYECTIVA**. 28 de julio 2022. [<http://investigacionholistica.blogspot.com/2008/02/la-investigacin-proyectiva.html>].

Jara, A; Asmat, N; Alberca, N; y Medina, J. (2018). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y DESEMPEÑO LABORAL**. 24 de julio 2022. [<https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>].

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo **GACETA OFICIAL N° 38.236**, julio 26, 2005.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2005, abril 30) **GACETA OFICIAL N° 6.076 (Extraordinario)**, mayo 07, 2012.

Lobato, C. (2007). **LA SUPERVISION DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL SOCIOEDUCATIVA**. 24 de julio 2022. [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17512103>].

Martínez, J. (2018). **GERENCIA**. 15 de febrero de 2023. [<https://liderazgoymercadeo.com/gerencia/>].

Moncayo, C. (2015). **LIDERAZGO EMPRESARIAL**. 15 de febrero de 2023. [<https://incp.org.co/liderazgo-empresarial/>].

Montoya, C.; y Boyero, M. (2016). **EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL**. 18 de julio de 2022. [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>].

Murzi, H; Gamboa, F.; y Pérez, O. (2008). **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**. 24 de julio 2022. [<http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/37095/articulo1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

Nápoles, A.; Silva, Y.; y Marrero, C. (2016). **ANÁLISIS MODAL DE FALLO Y SUS EFECTOS DE LAS NORMAS DE COMPETENCIAS**. 14 de febrero de 2023. [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181545579001>].

Palella, S.; y Martins, F. (2006). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**. Segunda Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas Pp. 97.

Palella, S.; y Martins, F. (2017). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA**. Cuarta Edición. Editorial FEDUPEL. Caracas. Pp. 119.

Ponce, H. (2006). **LA MATRIZ FODA: UNA ALTERNATIVA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICOS Y DETERMINAR ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS Y SOCIALES.** 14 de febrero 2023. [<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>].

Ramírez, A. (2005). **TEMA 3: LA SUPERVISIÓN PROFESIONAL.** 14 de febrero 2023. [[https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema\\_3\\_la\\_supervision\\_profesional.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38194/tema_3_la_supervision_profesional.pdf)].

Redacción APD. (2021). **TIPOS DE INCENTIVOS LABORALES Y EJEMPLOS DE CADA TIPO.** 15 de febrero de 2023. [<https://www.apd.es/tipos-de-incentivos-laborales/>].

Rendueles, M.; y Dreher, M. (2008). **EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA.** 18 de julio 2022. [<file:///C:/Users/User/Downloads/1355-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3114-1-10-20180320.pdf>].

Rodríguez, J. (2023). **QUÉ ES EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA, PARA QUÉ SIRVE, CÓMO CREARLO Y EJEMPLOS.** 15 de febrero de 2023. [<https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa>].

Rojas, R.; y Vílchez, S. (2018). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL DEL PUESTO DE SALUD SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS – LIMA, ENERO 2018.** 23 de julio 2022. [<https://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1711/MAESTRO%20-%20Vilchez%20Paz%2c%20Stefany%20Bernita.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].

Rubio, A. (2021). **EVALUACIÓN 180° ¿PARA QUÉ?** 14 de febrero de 2023. [<https://www.contalento.es/evaluacion-180o-para-que/>].

Tamayo y Tamayo (2003). **EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.** Cuarta Edición. Editorial Limusa. México, D.F. Pp. 46,176.

Thompson, I. (2006). **TIPOS DE ORGANIGRAMA.** 14 de febrero 2023. [<https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>].

Universidad de Costa Rica. (2021). **AMEF ANÁLISIS DE MODO Y EFECTO DE LA FALLA.** 14 de febrero de 2023. [<https://ucreanop.com/wp-content/uploads/2021/08/04-AMEF-.pdf>].

Williams, G.; Rodríguez, R.; Luengas, A.; González, D.; y Laveaga, L. (2012). **INCENTIVOS: UNA FORMA DE MOTIVAR**. 23 de julio 2022. [[https://contaduriapublica.org.mx/2012/10/01/incentivos-una-forma-de-motivar/#:~:text=Gorbaneff%20\(2009%2C%20p%C3%A1g.,de%20ciertas%20normas%20de%20conducta.](https://contaduriapublica.org.mx/2012/10/01/incentivos-una-forma-de-motivar/#:~:text=Gorbaneff%20(2009%2C%20p%C3%A1g.,de%20ciertas%20normas%20de%20conducta.) ].

Workmeter. (2015). **GUIA DE GESTION DE TALENTO**. 18 de julio 2022. [<https://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa>].

Yépez, V. (2021). **DIAGRAMAS DE PROCESO DE OPERACIONES COMO HERRAMIENTA EN EL ESTUDIO DE MÉTODOS**. 18 de julio de 2022. [<https://victoryepes.blogs.upv.es/2021/06/07/diagramas-de-proceso/>].

## **APÉNDICES**

**APÉNDICE A**  
**FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>    |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Director General  | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Dirección General   | <b>Jefe inmediato:</b> Presidente        | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> José Guaicaipuro Delgado   |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Le corresponde apoyar a la presidencia en la toma decisiones y control de la empresa. |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>  |  |                               |
| <b>Actividades:</b><br>1. Hacer compras/pedidos de mercancía<br>2.   | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura A.1 Formato de descripción de puesto para director general. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b> |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Encargado de caja  | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Caja y cobranza  | <b>Jefe inmediato:</b> Director General  | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> Anghelys Ferrer   |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Encargada de las operaciones de caja y cobranza.                                     |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>   |  |                               |
| <b>Actividades:</b>   | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura A.2 Formato de descripción de puesto para encargado de caja. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Administrador  | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Administración   | <b>Jefe inmediato:</b> Director General  | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> Ana Farreras  |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Encargada de las operaciones administrativas de la empresa.  |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>   |  |                               |
| <b>Actividades:</b><br>1. Mantener al día los pagos fiscales, de impuestos, alcaldía, servicios básicos<br>2. Mantener al día el pago a proveedores<br>3. Mantener al día el pago de nómina | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura. A.3 Formato de descripción de puesto para administrador. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>               |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Gerente de Ventas  | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Operaciones de Ventas  | <b>Jefe inmediato:</b> Director General  | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> César Amario  |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Encargado de las operaciones de ventas, supervisión del personal de taller, control de asistencia. |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>   |  |                               |
| <b>Actividades:</b>   | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura A.4 Formato de descripción de puesto para gerente de ventas. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b> |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Encargado de almacén   | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Almacén  | <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Ventas | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> Luis Turmero  |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Encargado de la administración del inventario de almacén.                          |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>   |  |                               |
| <b>Actividades:</b>   | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura. A.5 Formato de descripción de puesto para encargado de almacén. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b> |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Obrero de limpieza   | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Área:</b> Limpieza   | <b>Jefe inmediato:</b> Director General  | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> Miriam Almedia  |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Responsable de la limpieza de las instalaciones de la empresa.                       |  |                               |
| <b>Descripción específica</b>   |  |                               |
| <b>Actividades:</b>   | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura A.6 Formato de descripción de puesto para obrero de limpieza. (Elaboración propia, 2023).

|  <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>  |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
| <b>Nombre del puesto:</b><br>Técnico de Taller   | <b>Fecha de elaboración:</b><br>10/02/23 | <b>Fecha de revisión:</b>     |
| <b>Departamento:</b> Taller de servicios   | <b>Jefe inmediato:</b> Gerente de Ventas | <b>Revisado por:</b>          |
| <b>Actualmente desempeñado por:</b> Fernando Olivero; Alberto Alujas; Carlos Oliveros; Erick Parra; Cruz Gómez; Álvaro Rodríguez.  |  |                               |
| <b>Descripción genérica:</b> Encargados de las operaciones de servicio, mantenimiento, reparación y revisión de vehículos.   |  |                               |
| Descripción específica   |  |                               |
| <b>Actividades:</b><br>1. Alineación computarizada<br>2. Balanceo dinámico y electrónico<br>3. Adaptación de rines en cualquier tipo de vehículo.<br>4. Reparación de cauchos.<br>5. Servicio de nitrógeno para darle vida útil a los cauchos<br>5. Rotación y montura de cauchos.<br>6. Instalación de tripas<br>7. Instalación de baterías | <b>Responsabilidades:</b>                | <b>Experiencia requerida:</b> |

Figura A.7 Formato de descripción de puesto para técnico de taller. (Elaboración propia, 2023).

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

|               |  |
|---------------|--|
| <b>TÍTULO</b> | <b>PROPUESTA DE MEJORAS PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA RENOVADORA GUAICAIPURO C.A. UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR.</b> |
|---------------|--|

**AUTOR (ES):**

| <b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>               | <b>CÓDIGO CVLAC / E MAIL</b>   |
|--|--|
| GONZÁLEZ VILLALBA JHOXCELYS<br>DIANEYSIS | <b>CVLAC: 26.512.043</b><br><b>E MAIL:</b><br><b>Jhoxcelysgonzalez98@gmail.com</b> |

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:** Gestión, Recursos Humanos, Ishikawa, FODA, MEFE, MEFI, AMEF, Diagrama de Pareto, Propuesta de Mejoras, Análisis de Sostenibilidad, Diagrama de Flujo de Operaciones, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación, Supervisión, Incentivos, Correctivos, Evaluación de Desempeño, Políticas de Personal, Estructura Organizativa, Descripción de Puestos.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

| <b>ÁREA y/o DEPARTAMENTO</b>   | <b>SUBÁREA y/o SERVICIO</b> |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Dpto. de Ingeniería Industrial | Gestión de Recursos Humanos |
|                                |                             |
|                                |                             |

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La presente investigación tuvo como objetivo general “Proponer mejoras para la gestión de recursos humanos en la empresa Renovadora Guaicaipuro C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar” la cual se enmarcó en un tipo de investigación descriptiva y proyectiva con un diseño documental y de campo. La población y la muestra de la investigación están conformadas por 19 trabajadores de la empresa. Primeramente se realizó el diagnóstico de la situación actual, el cual mediante el diagrama de Ishikawa dio como efecto la cabeza de pez, deficiencias en la gestión de recursos humanos en la empresa, seguido se identificaron los factores internos y externos que afectan la gestión a través de FODA y se evaluaron mediante MEFI Y MEFE con un puntaje de 1,99 y 2,60, respectivamente, arrojando que el entorno interno es desfavorable para la gestión de recursos humanos mientras que el externo requiere mayor atención para minimizar las amenazas. Seguidamente por medio del diagrama de flujo de procesos se describieron los procesos de integración de personal, supervisión, resolución de conflictos, aplicación de medidas disciplinarias y retención de personal, para identificar las fallas actuales. Posteriormente se evaluó la gestión de recursos humanos a través de AMEF, se evaluaron aspectos de la misma (10) de los cuales el diagrama de Pareto expuso que 7 de 10 afectan en un 76,88% a la gestión. (Contrato, estructura, selección, reclutamiento, disciplina, retención, evaluación). Por último, se establecieron una serie de estrategias que permitirán mejorar todas las deficiencias de los 7 principales aspectos. La finalidad del proyecto se basa en la mejora continua enfocada a la gestión de recursos humanos.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****CONTRIBUIDORES:**

| APELLIDOS Y NOMBRES | ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL |                           |    |     |     |
|---------------------|-----------------------------|---------------------------|----|-----|-----|
|                     | MARTÍN GÁMEZ                | ROL                       | CA | ASx | TU  |
| CVLAC:              |                             | 18.621.488                |    |     |     |
| E_MAIL              |                             | martingamezaro@gmail.com  |    |     |     |
| E_MAIL              |                             |                           |    |     |     |
| MAUYORI ESTANGA     | ROL                         | CA                        | AS | TU  | JUx |
|                     | CVLAC:                      | 15.970.481                |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      | Ysabelestanga83@gmail.com |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      |                           |    |     |     |
| MAX VALLEE          | ROL                         | CA                        | AS | TU  | JUx |
|                     | CVLAC:                      | 12.601.711                |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      | maxvalleea@gmail.com      |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      |                           |    |     |     |
|                     | ROL                         | CA                        | AS | TU  | JU  |
|                     | CVLAC:                      |                           |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      |                           |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      |                           |    |     |     |
|                     | ROL                         | CA                        | AS | TU  | JU  |
|                     | CVLAC:                      |                           |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      |                           |    |     |     |
|                     | E_MAIL                      |                           |    |     |     |

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

|             |              |            |
|-------------|--------------|------------|
| <b>2023</b> | <b>Abril</b> | <b>26</b>  |
| <b>AÑO</b>  | <b>MES</b>   | <b>DÍA</b> |

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:****ARCHIVO (S):**

| <b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>                                     | <b>TIPO MIME</b> |
|--|------------------|
| <b>Tesis de Jhoxcelys González Ingeniería Industrial.doc</b> | <b>. MS.word</b> |
|  |                  |
|  |                  |

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN RENOVADORA GUAICAIPURO C.A. DE CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR.

**TEMPORAL:****TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Ingeniería Industrial

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Ingeniería Industrial

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

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.

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| UNIVERSIDAD DE ORIENTE |                  |
| SISTEMA DE BIBLIOTECA  |                  |
| RECIBIDO POR           | <i>[Firma]</i>   |
| FECHA                  | 5/8/09 HORA 5:30 |

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO  
Secretario



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

Apartado Correos 094 / Teléf: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

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

**De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado de Pregrado“ 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”**

Condiciones bajo las cuales los autores aceptan que el trabajo sea distribuido. La idea es dar la máxima distribución posible a las ideas contenidas en el trabajo, salvaguardando al mismo tiempo los derechos de propiedad intelectual de los realizadores del trabajo, y los beneficios para los autores y/o la Universidad de Oriente que pudieran derivarse de patentes comerciales o industriales.

*Jhoxcelys González*

**AUTOR**

**González Jhoxcelys**

**C.I 26.512.043**

*Martín Gámez*

**TUTOR**

**Martín Gámez**

**C.I 18.621.488**

*Mauyori Estanaga*

**JURADO 1**

**Mauyori Estanaga**

**C.I 15.970.481**

*Max Vallee*

**JURADO 2**

**Max Vallee**

**C.I 12.601.711**

**POR LA COMISIÓN DE TESIS**