

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



**PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN EL MODELO DE
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN
LA EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A, UBICADA EN
CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**

**TRABAJO FINAL DE GRADO
PRESENTADO POR EL
BACHILLER MARTÍNEZ P.,
RANDYER E. PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL**

CIUDAD BOLÍVAR, DICIEMBRE 2024



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

ACTA DE APROBACIÓN

Esta Tesis de Grado, titulado **PROPUESTA DE MEJORA BASADA EN EL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A, UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**, presentada por el bachiller **MARTÍNEZ P. RANDYER E.** de cédula de identidad N° **V-27.366.028**, ha sido **APROBADO** como requisito parcial para optar al título de **INGENIERO INDUSTRIAL**, de acuerdo a los reglamentos de la Universidad de Oriente, por el jurado integrado por los profesores:

Nombres y Apellidos:

Firma:

Prof. Max Vallee
(Asesor)

Prof. Eneida Graffe
(Jurado)

Prof. José Cardozo
(Jurado)

Prof. Dafnis Echeverría
Jefe del Departamento de Ing. Industrial

Doc. Francisco Monteverde
Director de Escuela de Ciencias de la
Tierra

Ciudad Bolívar, 09 de diciembre de 2024

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo de grado primeramente a Dios, Todopoderoso, por darme los conocimientos, la fortaleza y la vida para cumplir esta meta.

A mis padres, Rosa Perales y Alberto Martínez. Gracias por sus consejos, motivación y ayuda. Son parte importante en mi vida y este logro también es de ustedes.

Martínez, P. Randy E.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme los conocimientos y la vida para cumplir con mis objetivos y metas.

A mis padres, Alberto Martínez y Rosa Perales, por toda la ayuda incondicional, su apoyo y motivación durante este tiempo.

A mi hermano, Raynier Martínez, mis abuelos, tíos y demás familiares por brindarme su apoyo durante todos estos años.

A mi casa de estudio, Universidad de Oriente “UDO” y los profesionales que la conforman, por todos los conocimientos y formación impartida.

Al profesor y tutor académico, ingeniero Max Vallee, por la ayuda profesional y sus conocimientos brindados durante el desarrollo de este trabajo de grado.

A la empresa Rectificadora Lander C.A., especialmente a mi tutor industrial Andrés Palma y al presidente, señor Lander Ortega, por abrirme las puertas y mantener siempre una buena disposición y aportación de conocimientos durante el desarrollo de este trabajo de grado.

Martínez, P. Randy E.

RESUMEN

Este trabajo de grado tuvo como objetivo general proponer una mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. La investigación se enmarcó en una de tipo descriptiva y proyectiva, así como de diseño de campo y documental. La población estuvo comprendida por doce (12) trabajadores que desempeñan once (11) cargos actualmente en la empresa. Primeramente, se analizó la situación actual con respecto a la gestión del talento humano mediante la técnica diagrama de Ishikawa conjuntamente con la matriz FODA, conociéndose que la empresa carece de todos los procesos inherentes a la gestión del talento humano. Aunado a esto, se describieron las actividades realizadas a nivel administrativo y en el taller de rectificación, utilizándose para ello la técnica de diagrama de flujo del proceso. Seguidamente, se describieron y categorizaron las competencias que debe poseer el personal de la empresa, sirviendo como base para la creación de los formatos de análisis y descripción de puestos. Aunado a esto, se reestructuró la estructura organizativa de la empresa mediante un nuevo organigrama. Luego, se estableció los procesos de reclutamiento y selección de personal mediante diagramas de flujo, así como las técnicas a seguir para su realización. Posteriormente, se definió el proceso a seguir para realizar la contratación del personal. Posteriormente, se elaboró el plan de capacitación del personal para el fortalecimiento de las competencias y habilidades, así como los pasos a seguir para su implementación. Seguidamente, se determinó el método más adecuado para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal, el cual fue la escala gradual de factores. Finalmente, se diseñó un plan de incentivos laborales para mejorar la motivación del personal. Todo esto se realizó para que la empresa disponga de un modelo de gestión alineado a sus competencias con los lineamientos a seguir para atraer, retener y desarrollar a su personal.

CONTENIDO

	Página
ACTA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
RESUMEN.....	v
CONTENIDO	vi
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE APÉNDICES	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
SITUACIÓN INVESTIGAR.....	4
1.1 Situación objeto de estudio.....	4
1.2 Objetivos de la investigación.....	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 Justificación de la investigación	10
1.4 Alcance de la investigación.....	10
CAPÍTULO II	12
GENERALIDADES.....	12
2.1 Razón social y nombre comercial	12
2.2 Ubicación geográfica.....	12
2.3 Reseña Histórica.....	13
2.4 Filosofía de gestión	13
2.4.1 Misión.....	13
2.4.2 Visión.....	13
2.4.3 Principios y valores.....	14
2.4.4 Estructura Organizativa	14
2.4.5 Actividades realizadas	15
CAPÍTULO III.....	17
MARCO TEÓRICO	17
3.1 Antecedentes de la investigación.....	17
3.2 Bases teóricas	20
3.2.1 Talento humano	20
3.2.2 Gestión del talento humano	20
3.2.2.1 Objetivos	21

3.2.2.2 Funciones	21
3.2.2.3 Importancia	22
3.2.2.4 Procesos	23
3.2.3 Competencias.....	25
3.3.2.1 Características	25
3.3.2.2 Contenido de una competencia	26
3.3.2.3 Clasificación de las competencias.....	28
3.2.4 Gestión por competencias.....	30
3.2.4.1 Características	30
3.2.4.2 Objetivos de la gestión por competencias.....	31
3.2.4.3 Importancia de la gestión por competencias	32
3.2.4.4 Estructura del modelo de gestión por competencias	32
3.2.5 Descripción y análisis de puestos	35
3.2.5.1 Descripción de puestos.....	35
3.2.5.2 Análisis de puestos.....	35
3.2.6 Reclutamiento del personal.....	38
3.2.6.1 Tipos de reclutamiento.....	38
3.2.7 Selección del personal	41
3.2.7.1 Técnicas de selección.....	41
3.2.7.2 Comparación de candidatos	42
3.2.8 Contratación del personal	43
3.2.9 Capacitación del personal.....	43
3.2.9.1 Plan de capacitación.....	44
3.2.10 Evaluación de desempeño	45
3.2.10.1 Métodos de evaluación de desempeño.....	45
3.2.11 Planes de incentivos.....	47
3.2.12 Diagrama de Ishikawa	48
3.2.13 Diagrama de flujo	48
3.2.14 Matriz FODA.....	49
3.2.15 Organigrama	49
3.2.16 Método de los factores ponderados	50
3.3 Bases legales.....	50
3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.....	50
3.3.2 Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT (2005)	51
3.3.2.1 Título IV. De los derechos y deberes	51
3.3.2.2 Título V. De la higiene, seguridad y la ergonomía	52
3.3.2.3 Título VIII. De las responsabilidades y sanciones	52
3.3.3 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012).....	53
3.3.3.1 Título I. Normas y principios constitucionales.....	53
3.3.3.2 Título IV. De la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo.....	54

3.3.3.3 Título V. De la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo.....	54
3.4 Definición de términos básicos	55
CAPÍTULO IV	58
METODOLOGÍA DE TRABAJO	58
4.1 Tipo de investigación	58
4.2 Diseño de investigación.....	59
4.3 Flujograma de la investigación.....	59
4.4 Población y muestra de la investigación	62
4.4.1 Población de la investigación	62
4.4.2 Muestra de la investigación	63
4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	63
4.5.1 Técnicas de recolección de datos.....	63
4.5.1.1 Análisis documental	64
4.5.1.3 Observación directa.....	64
4.5.2 Instrumentos de recolección de datos	65
4.6 Técnicas de ingeniería industrial	65
CAPÍTULO V	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
5.1 Análisis de la situación actual de la gestión del talento humano de la Empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	67
5.1.1 Procesos y actividades realizadas	67
5.1.1.1 Descripción de los procesos del taller de rectificación	68
5.1.1.2 Descripción de las actividades realizadas en el área administrativa	68
5.1.2 Diagrama de Ishikawa aplicado a la empresa con respecto a la gestión del talento humano.....	69
5.1.3 Factores que afectan a la gestión del talento humano.....	73
CAPÍTULO VI	78
LA PROPUESTA	78
6.1 Título de la propuesta	78
6.2 Justificación de la propuesta.....	78
6.3 Alcance de la propuesta.....	78
6.4 Objetivo de la propuesta.....	79
6.5 Descripción del perfil por competencias de cada cargo de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	79
6.5.1 Organigrama propuesto	79
6.5.2 Competencias del personal	83

6.5.3	Categorización del nivel de competencias.....	86
6.5.4	Descripción de niveles y comportamientos asociados a las competencias.....	87
6.5.5	Propuesta del perfil por competencias para cada cargo de la empresa.....	87
6.6	Establecimiento de las técnicas para los procesos de reclutamiento y selección de acuerdo a las competencias deseadas para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	90
6.6.1	Proceso de reclutamiento.....	90
6.6.2	Proceso de selección por competencias.....	94
6.6.2.1	Técnicas de selección.....	98
6.7	Definición del proceso para la contratación del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	99
6.7.1	Proceso de contratación.....	99
6.8	Elaboración de un plan de capacitación para potenciar las competencias del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	102
6.8.1	Objetivo.....	102
6.8.2	Alcance.....	102
6.8.3	Proceso de capacitación del personal.....	102
6.8.3.1	Diagnóstico de necesidades.....	104
6.8.3.2	Elaboración y ejecución.....	106
6.8.3.3	Evaluación.....	113
6.9	Determinación del método de evaluación de desempeño laboral de acuerdo al perfil competencial del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	113
6.9.1	Método de evaluación del desempeño laboral.....	113
6.9.1.1	Descripción de factores.....	114
6.9.1.2	Descripción de alternativas.....	115
6.9.1.3	Evaluación de factores.....	116
6.9.2	Descripción del método de evaluación de desempeño laboral seleccionado.....	117
6.9.3	Evaluación del desempeño por competencias del personal.....	118
6.9.3.1	Instrumento anual de evaluación por competencias.....	118
6.9.3.2	Instrumento mensual de evaluación por competencias.....	128
6.10	Diseño de un plan de incentivos para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.	131
6.10.1	Objetivo.....	132
6.10.2	Alcance.....	132
6.10.3	Condiciones.....	132
6.10.4	Responsables.....	133
6.10.5	Plan de incentivos laborales.....	133
6.10.5.1	Incentivos no económicos.....	135
6.10.6	Cronograma.....	141

6.10.7 Presupuesto	143
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
Conclusiones	144
Recomendaciones	146
REFERENCIAS	148
APÉNDICES.....	154

LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación de la Empresa Rectificadora Lander C.A. Google Maps, 2024)	12
2.2 Organigrama de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Rectificadora Lander C.A., 2022).....	15
3.1 Aspectos y características de las competencias (Rábago, E., 2010)	26
3.2 Competencias en relación con la estrategia (Alles, M., 2005).....	33
4.1 Flujograma de la investigación. (Martínez, R., 2024).....	61
5.1 Diagrama de Ishikawa de la situación actual de la gestión del talento humano de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024).....	70
6.1 Organigrama propuesto para la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	81
6.2 Modelo de publicación de vacantes en medios sociales para reclutamiento externo. (Martínez, R., 2024).....	92
6.3 Proceso de reclutamiento del personal en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	93
6.4 Proceso de selección por competencias en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	97
6.5 Proceso de contratación del personal en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024).....	101
6.6 Proceso de capacitación del personal en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	103
6.7 Diploma de puntualidad propuesto para el personal de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	136
6.8 Certificado de empleado del mes propuesto para el personal de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	137
6.9 Tarjeta de celebración del “Día del Trabajador” propuesto para el personal de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024).....	138
6.10 Certificado de ganador propuesto (Martínez, R., 2024).....	140

LISTA DE TABLAS

	Página
3.1 Procesos básicos de gestión del talento humano (Chiavenato, I., 2011).....	23
3.2 Clasificación de competencias por niveles (Alles, M., 2005).....	33
3.3 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno (Chiavenato, I., 2009).....	39
3.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo (Chiavenato, I., 2009)	39
3.5 Comparación de candidatos (Alles, M., 2006).....	43
3.6 Clasificación de los métodos de evaluación de desempeño (Chiavenato, I., 2009)	45
4.1 Población de la investigación (Martínez, R., 2024).....	62
5.1 Factores que afectan a la gestión del talento humano en la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	74
5.2 Matriz FODA de la solución propuesta para la gestión del talento humano de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	76
6.1 Descripción de las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por puesto. (Martínez, R., 2024).....	85
Clasificación de competencias por niveles (Alles, M., 2005).....	86
Resumen del grado de competencias para cada familia de puestos de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	89
6.4 Formato para la valoración de candidatos (Martínez, R., 2024).....	96
6.5 Instrumento para la detección de necesidades de capacitación en la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	104
6.6 Plan de capacitación y desarrollo anual en la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	108
6.7 Peso asignado a cada factor (Martínez, R., 2024).....	115
6.8 Matriz de factores ponderados (Martínez, R., 2024)	117
6.9 Escala gradual de factores (Martínez, R., 2024)	118
6.10 Formato para la evaluación anual del desempeño laboral por competencias de los empleados de la familia de puestos uno (1) (Martínez, R., 2024).....	120
6.11 Formato para la evaluación del desempeño laboral por competencias de los empleados de la familia de puestos dos (2). (Martínez, R., 2024).....	122
6.12 Formato para la evaluación del desempeño laboral por competencias de los empleados de la familia de puestos tres (3). (Martínez, R., 2024).....	124
6.13 Formato para la evaluación del desempeño laboral por competencias de la familia de puestos cuatro (4). (Martínez, R., 2024)	126
6.14 Formato para la evaluación mensual del desempeño del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	130
6.15 Plan de incentivos laborales para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)	134

6.16 Cronograma de ejecución y entrega de incentivos laborales para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)..... 142

6.17 Presupuesto para la implementación del plan de incentivos laborales para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024) 143

LISTA DE APÉNDICES

	Página
A. DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN EL TALLER DE RECTIFICACIÓN.....	155
A.1 Descripción del proceso de rectificación de bloques	156
A.2 Descripción del proceso de mecanizado de piezas cilíndricas.....	158
A.3 Descripción del proceso de rectificación de cigüeñales.....	160
A.4 Descripción del proceso de barrenado de bloques	162
A.5 Descripción del proceso de soldadura de piezas y componentes de motores.....	163
A.6 Descripción del proceso baño químico de piezas y componentes de motores.....	165
A.7 Descripción del proceso encamisado de bloques	166
A.8 Descripción del proceso de rectificación de cámaras	168
B DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	170
B.1 Diagrama de flujo del proceso de facturación.....	171
B.2 Diagrama de flujo del proceso de supervisión	172
B.3 Diagrama de flujo del proceso de inventario	173
B.4 Diagrama de flujo del proceso de solicitud de pedido	173
C. DESCRIPCIÓN DE NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS A LAS COMPETENCIAS.	175
C.1 Niveles y comportamientos asociados a las competencias cardinales	176
C.2 Niveles y comportamientos asociados a las competencias gerenciales	179
C.3 Niveles y comportamientos asociados a las competencias por puesto.....	181
D FORMATOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A.	186
E. FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL	219
F. TEST DE PERSONALIDAD MYERS-BRIGGS TYPE<.	221
F.1 Instrucciones para la aplicación del test de personalidad según el indicador Myers-Briggs	222
F.2 Test de personalidad según el indicador Myers-Briggs.....	222
F.3 Interpretación de la prueba de personalidad según el indicador Myers-Briggs.....	224

G. FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	226
H. FORMATO DE CONTRATO LABORAL	231
I. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	234

INTRODUCCIÓN

El talento humano ha evolucionado en los últimos años, convirtiéndose en un recurso clave e indispensable para la producción de bienes y prestación de servicios. Las personas poseen habilidades y aptitudes que son necesarias para desempeñar una función o labor específica. Por otro lado, las empresas cuentan con una estructura organizacional, donde están definidos los roles de acuerdo a las habilidades, actitudes y conocimientos que debe tener cada empleado en función de las actividades a desarrollar.

En este sentido, la gestión del talento humano desempeña un papel cada vez más importante para que las organizaciones puedan contar con personal lo suficientemente cualificado y alineado a sus objetivos, valores y estrategias empresariales, permitiéndoles crecer y mantenerse operativas en un ambiente dinámico y competitivo.

Para lograr lo antes mencionado, es necesario establecer los diferentes procesos inherentes a la gestión del talento humano, para que las empresas puedan atraer, retener y desarrollar personal poseedor de las competencias y habilidades necesarias para el desempeño de las funciones que exige un puesto y así lograr planificar, organizar y controlar sus actividades de forma efectiva.

Es por ello que el objetivo general del presente trabajo de grado se centra en la propuesta de mejora basado en el modelo de gestión de talento humano por competencia en la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, para establecer los diferentes procesos relacionados con la atracción, desarrollo y retención del personal, con el fin de que la empresa cuente con una

estructura formal y establecida que le permita gestionar de forma efectiva las diferentes actividades del personal.

El contenido del trabajo de grado se encuentra dividido en seis (6) capítulos, los cuales son:

Capítulo I, situación a investigar, comprendido por la situación objeto de estudio con respecto a la gestión del talento humano en la empresa, interrogantes de la investigación, objetivos generales y específicos, justificación y alcance de la misma.

Capítulo II, generalidades, conformado por la información de la empresa con relación a su nombre y razón social, ubicación geográfica y filosofía de gestión (misión, visión, principios y valores, estructura organizativa y actividades realizadas).

Capítulo III, marco teórico, se presentan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y legales para el sustento de la misma, y la definición de términos básicos.

Capítulo IV, marco metodológico, contiene el tipo y diseño de investigación, flujograma para el desarrollo de la misma, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de las técnicas de ingeniería industrial a utilizar.

Capítulo V, análisis e interpretación de resultados, muestra análisis e interpretación de los resultados obtenidos para el desarrollo de la presente investigación.

Capítulo VI, la propuesta, describe la propuesta de mejora relacionada con los diferentes procesos inherentes al modelo de gestión de talento humano por competencias aplicada a la empresa objeto de estudio.

Seguidamente, se presentan las conclusiones y recomendaciones con base en los resultados obtenidos del estudio realizado.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas para el sustento de la investigación, así como la lista de apéndices que complementan el desarrollo de la misma.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN INVESTIGAR

1.1 Situación objeto de estudio

El crecimiento empresarial en los últimos años ha sido impulsado por el desarrollo y la aparición de nuevas tecnologías que son esenciales para la optimización de los procesos productivos, generando cambios que impactan sobre todos los recursos de la empresa. Entre estos, el recurso humano se destaca por su importancia, puesto que “de ser un recurso meramente operativo ha evolucionado hasta ser parte de los recursos sustanciales para la empresa y como un generador de competitividad.” (Chávez, E. y Vizcaíno, J., 2017)

Según López, M. (2020), “la mundialización de la economía y los cambios tecnológicos y organizacionales tienen una seria repercusión sobre la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias en el ámbito sociolaboral.” Por esta razón, la carencia de un buen recurso humano puede provocar ineficiencia en la utilización de los demás recursos empresariales como los materiales, tecnológicos y financieros, afectando el desarrollo de la actividad productiva. Por lo tanto, es importante que las organizaciones a nivel mundial implementen modelos de gestión que les permita identificar, desarrollar y retener a su talento humano, para mantener y mejorar su eficiencia y competitividad, porque el éxito organizacional depende cada vez más de la capacidad de administrar correctamente el capital humano.

Uno de los modelos más usados para la gestión del talento humano es el basado en las competencias, el cual, según Hernández, N. (2012) “busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva.”

En América Latina, la gestión del talento humano ha tenido un papel secundario para las organizaciones. La empresa inglesa Deloitte (2018) en su estudio señala que “durante muchos años, en las empresas latinoamericanas, la gestión humana ha sido vista como una tarea meramente de soporte administrativo y enfocada al cumplimiento de las políticas de trabajo vigentes”.

El enfoque anterior limita la posibilidad de crecimiento del personal, debido a que se le considera solamente un elemento operativo y de menor importancia en comparación con otros recursos como los materiales y financieros y no como un activo que de ser bien gestionado puede alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa para ser más eficientes. Por tanto, es necesario que las empresas latinoamericanas apegadas a su contexto interno y externo construyan una nueva cultura empresarial orientada a la formación y desarrollo de las competencias de su personal para construir modelos de gestión que les permitan crecer, adaptarse al comportamiento del entorno y crear ventajas competitivas diferenciadoras.

En Venezuela el talento humano es esencial para el éxito de las empresas, porque de esto depende en buena medida el desarrollo económico e industrial del país. No obstante, la actual crisis social y económica, representa un desafío para el desarrollo de las actividades productivas de las organizaciones y su sostenibilidad a largo plazo.

Ante esta realidad, la gestión del talento humano se ve afectada. Para Vázquez, R. (2023) las organizaciones venezolanas “enfrentan grandes retos para mantener la motivación, el compromiso, el desempeño y bienestar de los trabajadores, así como para atraer y retener el talento humano que se necesita para garantizar la continuidad y competitividad”. Esto ha ocasionado que muchas veces los cargos sean ocupados por personal no apto, por lo que las empresas venezolanas han tenido que desarrollar su flexibilidad y adaptabilidad al comportamiento dinámico del entorno para

potenciar las habilidades y competencias del personal existente para mantenerse competitivas y operativas en un entorno complejo e impredecible.

Es importante mencionar, que en Venezuela, muchas empresas, incluidas las del sector de rectificación de motores, suelen centrar sus esfuerzos y recursos a las tareas operativas para cumplir con las demandas del mercado y asegurar su continuidad a mediano y largo plazo, relegando la gestión del talento humano a un segundo plano.

En Ciudad Bolívar, Estado Bolívar se encuentra ubicada la empresa Rectificadora Lander C.A., fundada en el año 2008, la cual está dedicada a prestar para todo tipo de vehículos, servicios de rectificación de motores a diésel y gasolina, así como la rectificación de cámara, bloques de motor, baño químico, barrenado y cepillado de bloques, soldadura de componentes y piezas, entre otros. Esta empresa cuenta actualmente con doce (12) trabajadores distribuidos entre el personal administrativo y el taller de rectificación.

La empresa posee una estructura organizativa de tipo funcional, conformada por un presidente como figura de máxima autoridad y responsable legal, seguido por la gerente general y una secretaria que ofrece apoyo administrativo. Este equipo se encarga de la coordinación y gestión de actividades que son realizadas en el área administrativa, las cuales son fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa.

Con base a una visita de campo y mediante una entrevista no estructurada realizada al gerente general y al coordinador del área de torneado, se pudo evidenciar que esta empresa no cuenta con un modelo que permita gestionar a su talento humano, lo cual representa un problema para atraer, retener y desarrollar a su personal. Así mismo, se pudo observar que no posee un área de recursos humanos, ni

cuenta con personal especializado para administrar los procesos inherentes a la correcta gestión del talento humano.

De igual manera, la empresa posee un sistema de reclutamiento y selección del personal informal. Ante la renuncia o despido de un trabajador, ésta no suele implementar estrategias o técnicas que permitan atraer a nuevo talento humano, por lo que mayormente suele promover a personal que desempeñan cargos inferiores (ayudantes) que muchas veces no suelen estar lo suficiente formados, ni cuentan con la experiencia y competencias que el cargo pueda exigir.

Referente al proceso de contratación, la empresa no cuenta con una metodología definida que permita asentar las relaciones laborales entre el personal entrante y/o ya existente y la organización, careciendo así de contratos donde se establezcan cláusulas que definan la duración de la relación laboral, bonificaciones, intereses y obligaciones de las partes, entre otros.

En torno a la capacitación, la empresa no realiza acciones formativas para mejorar las competencias y habilidades del personal. Ésta se basa únicamente en los conocimientos de los operadores de mayor experiencia para orientar al personal.

Con respecto a la evaluación del desempeño del personal, la empresa no dispone de un método que le permita evaluar de forma cuantitativa como se desempeña su personal, lo cual puede generar una percepción equivocada sobre cómo evolucionan los trabajadores en la ejecución de sus tareas.

Por otro lado, el personal de la empresa no tiene un plan de incentivos laborales, que les permita mantenerse motivados con el desarrollo de sus actividades, lo cual puede afectar su rendimiento en la ejecución de sus tareas.

Por los problemas antes expuestos, es que se propone realizar una mejora basada en el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias en la Empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, para que la empresa pueda atraer personal calificado, así como retener, desarrollar y potenciar las habilidades y competencias del personal ya existente, para construir una ventaja competitiva diferenciadora con otras empresas del mismo rubro en el sector y encaminarse así al éxito empresarial.

Con base a lo planteado hasta ahora, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa Rectificadora Lander C.A.?

¿Cuál sería los perfiles profesionales que deben tener los candidatos para desempeñar un cargo laboral en la empresa Rectificadora Lander C.A.?

¿Qué técnicas deben usarse para el proceso de reclutamiento y selección del personal de acuerdo a las competencias deseadas en la empresa Rectificadora Lander C.A.?

¿Cómo debe realizarse el proceso de contratación del personal en la empresa Rectificadora Lander C.A.?

¿Qué contenido debe tener los planes de capacitación para desarrollar las competencias del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A.?

¿Qué método puede usarse para evaluar el desempeño del personal de acuerdo a las competencias deseadas en el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A.?

¿Qué tipo de incentivos deben implementarse para mantener motivado al personal de la empresa Rectificadora Lander C.A.?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la Empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de la gestión del talento humano de la Empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

2. Describir el perfil por competencias de cada cargo de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

3. Establecer las técnicas para los procesos de reclutamiento y selección de acuerdo a las competencias deseadas para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

4. Definir el proceso para la contratación del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

5. Elaborar un plan de capacitación para potenciar las competencias del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

6. Determinar el método de evaluación de desempeño laboral de acuerdo al perfil competencial del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

7. Diseñar un plan de incentivos para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

1.3 Justificación de la investigación

El talento humano es un factor clave y diferencial para el éxito organizacional, especialmente en Venezuela donde el contexto del entorno es dinámico y cambiante debido a numerosos factores externos que afectan la actividad económica de las compañías, por lo que un recurso humano bien gestionado puede adaptarse a los cambios para contribuir al desarrollo y crecimiento empresarial y la generación de competitividad.

Este trabajo de grado se justifica en la necesidad de la Empresa Rectificadora Lander C.A. de mejorar la gestión de su talento humano a través del modelo basado en la gestión por competencias, para establecer las aptitudes y requisitos que se necesitan para realizar las actividades que cada cargo exige, proporcionando una base sólida que sirva para atraer, desarrollar y retener talento humano lo suficientemente calificado con el fin de lograr mejorar su desempeño y conseguir así potenciar la eficiencia y actividad empresarial y consolidarse como una empresa más competitiva en el mercado de servicios de rectificación en la localidad.

1.4 Alcance de la investigación

Este trabajo de grado tiene como finalidad la propuesta de mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora

Lander C.A, de tal manera que le permita mejorar y potenciar las competencias de su personal para construir una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo rubro en el mercado local.

Para ello se realizará un análisis de la situación actual de la gestión del talento humano en la empresa, mediante la técnica de diagrama de Ishikawa y la matriz FODA, lo cual proporcionará una base sólida para el desarrollo de las mejoras propuestas.

Luego, se definirá los perfiles competenciales que se necesitan para cada cargo, mediante la creación de los formatos de análisis y descripción de puestos. Seguidamente, se definirá el proceso a seguir para el reclutamiento y selección de personal, representándose gráficamente a través de diagramas de flujo, para la atracción de candidatos adecuados, y el proceso a seguir para realizar su contratación. También se elaborará un plan de capacitación, diseñados para potenciar las competencias del personal, se determinará el método de evaluación de desempeño del personal más adecuado de acuerdo al perfil competencial, mediante el método de los factores ponderados y se diseñarán planes de incentivos para mantener motivado al personal.

CAPÍTULO II

GENERALIDADES

2.1 Razón social y nombre comercial

La Rectificadora Lander C.A, está dedicada al servicio automotriz, específicamente a la rectificación y reconstrucción de motores de vehículos y motos. Por su condición jurídica, es una compañía anónima.

2.2 Ubicación geográfica

La Empresa Rectificadora Lander C.A está ubicada en la Avenida Menca de Leoni, frente al Bolívar Gran Hotel, en Ciudad Bolívar, Municipio Angostura del Orinoco, tal como se muestra en la figura 2.1.



Figura 2.1 Ubicación de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Google Maps, 2024)

2.3 Reseña Histórica

La rectificadora Lander C.A., abrió sus puertas el 02 de mayo del 2008 por una inquietud que surge en el ciudadano Lander Ortega y la ciudadana Yalitz de Ortega, de mejorar la calidad de vida de los bolivarenses en el área automotriz, con la finalidad de generar un impacto positivo en la salud pública a modo de prevención, debido a que los motores de automóviles con extracción de humos, contaminan el ambiente y producen diferentes tipos de enfermedades debido a la generación de monóxido de carbono.

2.4 Filosofía de gestión

La filosofía de gestión de la empresa Rectificadora Lander C.A., abarca lo relacionado con la misión, visión, estructura organizativa, principios y valores de la compañía.

2.4.1 Misión

La misión de la empresa Rectificadora Lander C.A, es:

Dar al cliente la mayor calidad y satisfacción posible en la realización de cada uno de los servicios prestados dentro de la empresa.

2.4.2 Visión

La visión de la empresa Rectificadora Lander C.A es:

Ofrecer un servicio automotriz de alta calidad, capaz de cumplir con las expectativas de nuestros clientes en la rectificación de motores a diésel y gasolina y

reconstrucción de partes y piezas, brindando una atención personalizada para cada cliente.

2.4.3 Principios y valores

Son principios y valores de la empresa Rectificadora Lander C.A:

- a) Responsabilidad.
- b) Compromiso.
- c) Integridad.
- d) Profesionalismo.
- e) Ética social.
- f) Disciplina.
- g) Constancia.
- h) Respeto.
- i) Puntualidad

2.4.4 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de la empresa Rectificadora Lander C.A., según el último organigrama manejado, se muestra en la figura 2.2. Por su forma y disposición, sigue una estructura jerárquica de tipo funcional, donde el puesto de mayor autoridad es el del presidente, seguido por la gerente general y los encargados del área de taller.

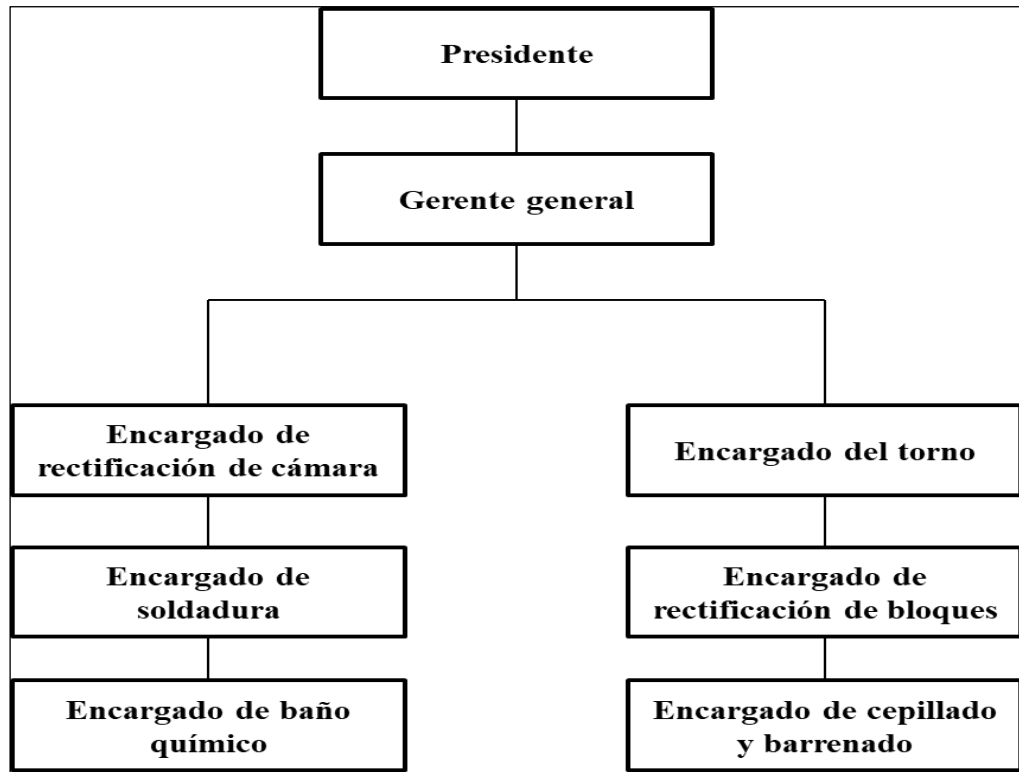


Figura 2.2 Organigrama de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Rectificadora Lander C.A., 2022)

2.4.5 Actividades realizadas

Las actividades realizadas en la empresa Rectificadora Lander C.A., son las siguientes:

- a) Rectificación de motores.
- b) Cepillado de cámaras y bloques.
- c) Rectificación de cigüeñales.
- d) Fabricación de piezas metálicas.
- e) Montura de pistones y bocina de leva.
- f) Adaptación de bocina a cámara.
- g) Servicio completo a cámaras.

- h) Lavado químico.
- i) Reconstrucción de motores a diésel y gasolina, y de cámaras.
- j) Encamisado de bloques.
- k) Limpieza de válvulas.
- l) Fabricación de Busing.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Antecedentes de la investigación

Gómez, E. (2020) en su trabajo de grado titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ENFOCADO EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA MANDOS MEDIOS DE MARKETING WORLD WIDE S.A. PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2020”, realizada en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, tuvo como objetivo el diseño de un modelo de gestión basado en las competencias para optimizar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los perfiles competenciales en la jefatura de la empresa.

Para ello, el autor realizó un análisis de las actividades y cultura de la empresa, con el fin de establecer las competencias que necesita para el desempeño de los cargos de más alto nivel, realizando luego una mejora en los procesos de reclutamiento y selección para captar a personal que cumpla con el perfil necesario para el desarrollo departamental y organizacional.

La investigación antes citada tiene relación con el presente proyecto, debido que su enfoque está orientado a una propuesta de mejora para la gestión del talento humano basada en las competencias que debe tener el personal para desempeñar sus funciones en el puesto que ocupa, por lo tanto, esta investigación proporcionará una guía de los pasos y herramientas que se pueden usar específicamente para el diseño de los procesos de reclutamiento y selección del personal.

López, M. (2020) en su tesis de grado para optar al título Magister Scientiarum en Gerencia Pública titulada **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS F.P.O – PDVSA, S.A**”, realizada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, tuvo como objetivo la elaboración de un modelo de gestión de talento humano basado en las competencias para el departamento de operaciones exploratorias de la empresa en cuestión, para alinear los requerimientos y políticas internas que necesita el personal con las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades en cada puesto de trabajo.

Esta tesis de grado tiene relación con el presente trabajo en que ambas están orientadas a la propuesta de un modelo de gestión por competencias para la mejorar la administración del talento humano, por lo que esta investigación proporcionará información para el desarrollo de las bases teóricas y la estructuración de la propuesta, específicamente en los aspectos relacionados con el análisis y descripción de cargos, reclutamiento, selección y evaluación del desempeño.

Alda, S., Correa, A., Robles, F. y Vásquez, A. (2023) en su trabajo de investigación para optar a la Maestría en Gestión de Talento Humano, titulada **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MINERA “METALESA S.A”**”, realizada en la Arizona State University, Quito, Ecuador, tuvo como objetivo diseñar modelo de gestión de talento humano basado en las competencias para el departamento de dirección de talento humano de dicha empresa para que el personal nuevo y ya existente pueda contribuir al alcance de sus objetivos estratégicos.

Para ello los autores realizaron un diagnóstico donde observaron que las competencias y funciones del personal no se encontraban claramente definidas, creando para ello un diccionario o manual de competencias con el fin de establecer el perfil profesional y en base a ello, un manual de funciones para el desarrollo de las actividades del personal de la empresa.

Este trabajo de investigación tiene relación con el presente trabajo, en que ambos están enfocados en una propuesta de diseño para la mejora basada en el modelo de gestión por competencias, por lo tanto, esta investigación proporcionará una guía para los pasos que se deben seguir para el establecimiento y categorización de las competencias necesarias para el desarrollo de las actividades que cada cargo exige para el desarrollo de sus actividades.

Alcántara, J. (2022) en su trabajo de grado para optar al título de ingeniero industrial, titulado “EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EXISTENTES EN LA RECTIFICADORA LANDER C.A., UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR”, realizada en la Universidad de Oriente, Núcleo de Bolívar, Ciudad Bolívar, Venezuela, tuvo como objetivo evaluar los diferentes tipos de riesgos a los que está sometido el personal de la empresa, realizando un diagnóstico para conocer la situación actual, luego realizando la descripción de los procesos y actividad administrativa que se lleva a cabo en la misma a través de diagramas de flujo, para posteriormente identificar los riesgos presentes los cuales fueron físicos, químicos, psicológicos, ergonómicos y mecánicos y finalmente evaluar los mismos a través de diferentes técnicas y herramientas de higiene y seguridad industrial.

Este trabajo de grado tiene relación con el presente proyecto, debido a que el estudio fue realizado en la misma empresa (Rectificadora Lander C.A) donde se desarrollará la propuesta, permitiendo utilizar los diagramas de flujo del proceso del área administrativa como base para el establecimiento de las habilidades que se

necesitan para llevar a cabo los procesos inherentes a la gestión del talento humano en la empresa.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Talento humano

Vallejo, L. (2016) señala que “el término recurso humano describe a la persona como un instrumento no como el capital principal de la empresa, que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos.”

Dota, M. y Samaniego, M. (2015) definen el talento humano como “la capacidad de la persona que entiende y comprende la manera de realizar y resolver una determinada actividad utilizando sus habilidades, destrezas, conocimientos, y aptitudes. Adaptado a la tecnología, estructura, tipo de negocio, procesos internos de la organización.”

3.2.2 Gestión del talento humano

Chiavenato, I. (2009) define la gestión del talento humano como “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”

La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la

organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente. (Vallejo, L., 2016)

3.2.2.1 Objetivos

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R. (2007) señalan que existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquirieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

3.2.2.2 Funciones

Espinoza, K. y Montalvo, J. (2015) citando a Caballana (2011) señalan que las funciones de la gestión del talento humano son:

- Función Empleo: Dota del personal que la empresa necesita, ya sea con características cualitativas o cuantitativas, con el objetivo de optimizar los procesos

productivos considerando la rentabilidad. Se puede dar en casos de incrementar o disminuir personal en la empresa.

- **Función de Administración de Personal:** Su principal objetivo es encargarse del colaborador desde el momento en que comienza su vínculo laboral hasta que el mismo finiquite.
- **Función de Retribución:** Considera un adecuado sistema de salarios que cumpla con ser: Motivador, interna y externamente equitativo.
- **Función de Dirección y Desarrollo de RRHH:** Enfocado en el crecimiento de cada colaborador dentro de la institución.
- **Función de Relaciones Laborales:** Se refiere a la gestión correcta y oportuna ante posibles conflictos dentro de la organización.
- **Función de Servicios Sociales:** Considera establecer ciertas medidas que nacen de la empresa con el objetivo de contribuir con un mejor clima organizacional.

3.2.2.3 Importancia

Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados. (Vallejo, L., 2016)

3.2.2.4 Procesos

Chiavenato, I. (2011) señala que los procesos relacionados con la gestión del talento humano son “integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. El ciclo de la gestión de personas se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y control de personas.”

Integrar, organizar, retener, desarrollar y controlar a las personas son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Por su interacción, todo cambio en uno de ellos ejerce influencia en los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. (Chiavenato, I., 2011)

Los procesos de gestión del talento humano se describen en la tabla 1.

Tabla 3.1 Procesos básicos de gestión del talento humano (Chiavenato, I., 2011)

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDAD
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado de RH • Reclutamiento de personas • Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de las personas • Diseño de puestos • Descripción y análisis de puestos • Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración y retribuciones • Prestaciones y servicios sociales • Higiene y seguridad en el trabajo • Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de datos/ Sistemas de información • Controles – Constancia – Productividad – • Equilibrio social

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa. (Chiavenato, I., 2011)

3.2.2.5 Modelo de gestión del talento humano

El modelo de gestión de talento humano es la manera en que la unidad administrativa encargada del personal interactúa con sus partes interesadas (dentro y fuera de la organización), se organiza y ejecuta estas actividades encaminadas a satisfacer los requerimientos establecidos. (Sáenz, D., 2019)

Pico, L. (2016) afirma que la administración del talento humano en la práctica se efectúa a través del proceso administrativo; planear, ejecutar y controlar. El uso adecuado de los recursos de una empresa, entre ellos el talento humano, no solo representa el esfuerzo o la actividad humana de un grupo de individuos, sino también deben considerarse los factores representativos de estos individuos.

Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practica la gestión correspondiente. Estos elementos se van integrando en la gestión empresarial, obligando al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales. (Pico, L.; 2016)

Según Ibarra, L. (2016) la implantación de un modelo de gestión permite introducir mecanismos orientados a la renovación y adaptación a la realidad de una organización y al entorno en que se desarrolla su actividad, ya que una técnica de gestión ofrece pautas, estrategias y conocimientos para optimizar los métodos y los

recursos en una entidad empresarial, abordando la gestión de la calidad y la rentabilidad.

3.2.3 Competencias

Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio. (Núñez, J., 1997).

Chiavenato, I. (2011) señala que es necesario “ayudar a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. Así se crean talentos en la organización: al definir las competencias que se necesitan para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

3.3.2.1 Características

Vásquez, A. (2019) citando a Rábago, E. (2010) señala que “las competencias incluyen nuestra autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a unos determinados resultados. Las características subyacentes son de diferente naturaleza e incluyen 5 tipos de componentes (ver Figura 3.1).”



Figura 3.1 Aspectos y características de las competencias (Rábago, E., 2010)

Por otro lado, Alles, M. (2005) citando Levy-Leboyer, C. (1997) señala que una de las principales características de las competencias es que son comportamientos y “estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

3.3.2.2 Contenido de una competencia

Los contenidos necesarios para el desarrollo de una competencia según Capuano, A. (2004) son:

- Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales).

- Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones o resolver problemas).

- Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- Querer hacer: Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada.

- Poder Hacer: Implica un conjunto de factores relacionados con:

El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

3.3.2.3 Clasificación de las competencias

Existen diferentes tipos de competencias establecidas por distintos autores. González, C. (2007) citando a Spencer, L. y Spencer, S. (1993) establece que las competencias se clasifican en cinco (5) principales:

- Motivación: sus acciones van a estar dadas por intereses de la persona, es decir; deseos que regulan su comportamiento.
- Características: se enfoca en rasgos físicos y capacidad de respuesta a diferentes tipos de situaciones o información dada.
- Concepto propio: la manera en que el individuo mismo se describe en base a su percepción ya sean de valores, o cualidades.
- Conocimiento: las destrezas que posee una persona en función de un trabajo específico.
- Habilidad: destrezas de las personas que han adquirido a lo largo de su vida para realizar ya sean tareas mentales o físicas.

Alles, M. (2005) citando a Spencer L. y Spencer S. (1993) señala que en resumen las competencias se clasifican de la siguiente manera:

- Competencias de logro y acción: orientadas al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- Competencias de ayuda y servicio: entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- Competencias de influencia: influencia e impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- Competencias gerenciales: desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- Competencias cognoscitivas: pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica-profesional-de dirección.
- Competencias de eficacia personal: autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento antes los fracasos, flexibilidad.

Para Alles, M. (2011) existen tres (3) tipos de competencias principales, las cuales se definen a continuación:

- Competencias cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

- Competencias específicas o gerenciales: se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren-como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.
- Competencias específicas por área: se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata (como su nombre lo indica) de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular

3.2.4 Gestión por competencias

La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. (Acosta, G., 2008)

Por otro lado, Alles, M. (2014) define la gestión por competencias como “una guía de gestión que hace posible que los colaboradores estén alineados con las metas definidas, comprende la selección, evaluación y crecimiento profesional de los colaboradores en base a las competencias que se requieren para el logro de la estrategia organizacional.”

3.2.4.1 Características

Condori, R. (2020) citando a Porret, M. (2013) señala que las características de la gestión por competencias son las siguientes:

- Es permanente, es decir permanece en la personalidad del colaborador, entendido como el comportamiento de una gran variedad de situaciones en las tareas asignadas al colaborador.

- Es casualmente relacionada, es decir, la competencia es la causa por el cual el individuo debe tener un mejor rendimiento y ser audaz en su desempeño.

- Predice quien hará algo bien o mal, es decir, mide los criterios relacionados, como el volumen de las ventas, o la cantidad de clientes que se desean fidelizar.

3.2.4.2 Objetivos de la gestión por competencias

Acosta, G. (2008) señala que los objetivos de la gestión por competencias son:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones do forma objetiva y con criterios homogéneos.

3.2.4.3 Importancia de la gestión por competencias

El desarrollo de la gestión por competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano. La gestión por competencias hace la diferencia frente a un curso de capacitación, con una estructura que encierra capacitación, entrenamiento y experiencia, que se necesita para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades del trabajador. (Vallejo, L., 2016)

La gestión del talento humano busca formalizar una alianza estratégica empresa-trabajadores al generar talentos con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad; el beneficio es ganar-ganar, tanto para la empresa como para el colaborador. (Vallejo, L., 2016)

3.2.4.4 Estructura del modelo de gestión por competencias

Vallejo, L. (2016) señala que para que el modelo de gestión por competencias sea operativo, debe definir nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no solo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores de la organización, sino también para que esta capacidad colectiva de hacer se incremente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías y socialización de los conocimientos, etc.

Para la elaboración de un modelo de gestión por competencias, Alles, M. (2005) señala que “se parte de la información estratégica de una organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible, o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabajará con información actualizada.” En la figura 3.2, se ilustra este concepto.

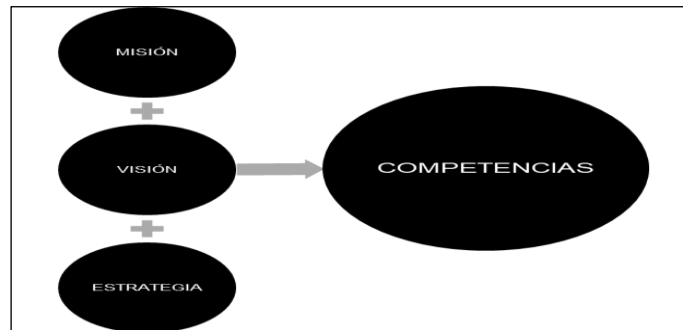


Figura 3.2 Competencias en relación con la estrategia (Alles, M., 2005)

El desarrollo de un modelo de gestión por competencias implica el establecimiento de las competencias que cada cargo exige, con una categorización que permita cuantificar el grado de necesidad o cumplimiento de la misma para el desarrollo de las actividades. Al respecto, Alles, M. (2005) señala que las competencias pueden evaluarse de acuerdo a los siguientes criterios o niveles como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Clasificación de competencias por niveles (Alles, M., 2005)

A	Alto o desempeño superior.
B	Bueno, por sobre el estándar.
C	Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido
D	Insatisfactorio

Alles, M. (2015) señala que los pasos y procesos necesarios para la implementación de un modelo de gestión por competencias son las siguientes:

1. Análisis y descripción de cargos o puestos.
2. Selección por competencias.
3. Entrevista por competencias.
4. Evaluación por competencias.
5. Plan de jóvenes profesionales.
6. Capacitación y entrenamiento.

7. Desarrollo de recursos humanos.
8. Evaluación del desempeño.
9. Compensaciones

Estos procesos son parte integral de un modelo basado en las competencias para la gestión del personal que deben implementar las empresas con el fin de maximizar su eficiencia organizacional. Sin embargo, muchas veces los modelos de gestión de talento humano deben adaptarse al contexto empresarial, considerando su situación económica, tamaño, cantidad de personal y departamentos.

Al respecto Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R., (2007) señalan que “la existencia de departamentos de recursos humanos, normalmente, está ligada al tamaño de la organización, la complejidad de la misma y la importancia que la dirección otorgue al componente humano. En las pequeñas organizaciones suele ser el director general o alguno de los directores funcionales el que se ocupa de la gestión del personal, estableciendo las políticas a seguir”. Es muy común que en las medianas y pequeñas empresas (PYMES) las tareas de administración de recursos humanos sean llevadas a cabo por administradores, gerentes o presidentes.

Para efecto del presente trabajo de grado, se consideran los procesos principales (análisis y descripción de cargos, selección y entrevista por competencias, capacitación del personal, evaluación del desempeño y remuneraciones o compensaciones) del modelo propuesto por Alles, M. (2005) para el desarrollo de la propuesta, debido a los requerimientos solicitados por la empresa objeto de estudio por el tamaño y cantidad de personal de la misma.

3.2.5 Descripción y análisis de puestos

Chiavenato, I. (2011) establece que para administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño ya data de algún tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

3.2.5.1 Descripción de puestos

Es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. (Chiavenato, I., 2011)

3.2.5.2 Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, ya identificado el contenido (aspectos intrínsecos) se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone a su ocupante (aspectos extrínsecos). (Chiavenato, I., 2011)

❖ Estructura: Chiavenato, I. (2011) señala que mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades de su ocupante, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos

intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

A continuación, se describen cada uno de estos requisitos:

Requisitos intelectuales: para Chiavenato, I. (2011) comprenden las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

Requisitos físicos: para Chiavenato, I. (2011) Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el

ocupante para el buen desempeño. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Compleción física requerida.

Responsabilidades adquiridas: Chiavenato, I. (2011) afirma que se consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión de personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

Condiciones de trabajo: Chiavenato, I. (2011) afirma que comprenden las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificación:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.

3.2.6 Reclutamiento del personal

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. (Chiavenato, I., 2011)

Luego del proceso de levantamientos de perfiles ocupacionales y las respectivas asignaciones de las competencias a los puestos la etapa a seguir es el reclutamiento de talento humano por competencias que se diferencia del sistema tradicional ya que orienta sus esfuerzos a la búsqueda de personal altamente calificado e idóneo para desempeñarse en una posición. (Dota, M. y Samaniego, M., 2015)

3.2.6.1 Tipos de reclutamiento

Existen tres (3) tipos de reclutamiento (externo, interno y mixto).

❖ **Reclutamiento interno:** El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). (Chiavenato, I., 2009)

Las ventajas y desventajas del reclutamiento interno según Chiavenato, I. (2009) se muestran en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Ventajas y desventajas del reclutamiento interno (Chiavenato, I., 2009)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es más económico y más rápido.	Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para ascender a un nivel superior al del puesto al que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí.
Presenta un índice mayor de validez y de seguridad.	
Es una fuente poderosa de motivación para los empleados.	Puede generar conflicto de intereses, pues, al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no son contemplados.
Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal.	Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización.
Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.	No se puede hacer en términos globales en toda la organización.

❖ Reclutamiento externo: El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. (Chiavenato, I., 2009)

Las ventajas y desventajas del reclutamiento externo según Chiavenato, I. (2009) se muestran en la tabla 3.4.

Tabla 3.4 Ventajas y desventajas del reclutamiento externo (Chiavenato, I., 2009)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política es admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.	Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.

Continuación Tabla 3.4

<p>Lleva “sangre” y experiencia fresca a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas novedosas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de ella.</p>	<p>Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos: se pagan anuncios en periódicos, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etcétera.</p>
<p>Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.</p>	<p>Puede provocar barreras internas: cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales escapan a su control.</p>

❖ Reclutamiento mixto: Por las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos. (Chiavenato, I., 2009)

Una forma de llevar a cabo este proceso es primeramente realizar “al principio, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. Si no encuentra candidatos internos adecuados, opta por el reclutamiento externo.” (Chiavenato, I., 2009)

Chiavenato, I. (2009 señala que debido a “las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas prefieren una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, el que emplea fuentes tanto internas como externas de recursos humanos.”

3.2.7 Selección del personal

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. (Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R., 2007)

Como la selección de RH es un sistema de comparación y elección, para tener validez necesita algún estándar o criterio, el cual se obtiene de los requisitos del puesto vacante; así, el punto de partida es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren. (Chiavenato, I., 2011)

La selección por competencias tiene como finalidad encontrar expertos que aparte de su formación profesional cuenten con competencias que estén relacionadas a las necesidades de la organización, por lo tanto, su principal objetivo es elegir personas con talento que se representa básicamente en tres elementos: conocimientos, competencias, y motivación. (Dota, M. y Samaniego, M., 2015)

3.2.7.1 Técnicas de selección

Las técnicas de selección de personal más utilizadas son:

- Entrevista de selección: la entrevista sigue siendo uno de los métodos más utilizados para obtener información. No obstante, si bien parece ser un buen procedimiento para recabar información factual sobre los antecedentes, no es particularmente buena para hacer una evaluación, ya que es demasiado subjetiva. Sin embargo, las empresas siguen utilizando la entrevista, tanto para recabar datos como para tomar decisiones. (Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R., 2007)

- Pruebas o exámenes de habilidades y conocimientos: las pruebas de conocimientos o habilidades son instrumentos objetivos para evaluar los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, capturista, telefonista, operario de máquina, para utilizar una calculadora, etcétera). (Chiavenato, I., 2011)

- Test psicológicos: constituyen una medida objetiva y estandarizada de modelos de conducta. Su función es analizar esos modelos de comportamiento humano en condiciones estandarizadas y compararlos con estándares de investigaciones estadísticas. (Chiavenato, I., 2011)

- Test de personalidad: Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (adquirido o fenotípico) o por el temperamento (innato o genotípico). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás. (Chiavenato, I., 2011)

3.2.7.2 Comparación de candidatos

Alles, M. (2006) señala que la forma ideal de comparar candidatos es preparar una matriz comparativa como se muestra en la tabla 3.5. Se debe establecer una comparación ítem por ítem entre lo requerido por el perfil, por un lado, y la experiencia, conocimientos y competencias o características de personalidad, por el otro. Este cuadro comparativo permitirá establecer diferencias objetivas entre los distintos postulantes.

Tabla 3.5 Comparación de candidatos (Alles, M., 2006)

Perfil del puesto	Aspirante A	Aspirante B	Aspirante C	Aspirante D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Características personales requeridas/ Competencias				
Otros aspectos				

3.2.8 Contratación del personal

La contratación es el paso en el que se incorpora a la organización al candidato elegido; es el momento de explicarle todos los aspectos legales y contractuales de su contratación, así como de darle la fecha de su incorporación al puesto de trabajo y resolverle todas las posibles dudas que pudiera tener antes de su incorporación. (Barceló, J., 2017)

3.2.9 Capacitación del personal

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, compleja o simple, implica estos tres aspectos. (Chiavenato, I., 2011)

3.2.9.1 Plan de capacitación

Un plan de capacitación es un documento esquematizado que integra los contenidos y dinámicas para enseñar una habilidad específica mediante un programa y conjunto de materiales predeterminados; generalmente, se enfoca en los trabajadores de una organización para adquirir o reforzar conocimientos y experiencias. (Santos, D., 2023)

Chiavenato, I., (2011) señala que un plan de capacitación debe incluir principalmente los siguientes puntos:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera.
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación: *a)* Número de personas; *b)* Tiempo disponible; *c)* Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes; y *d)* Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa, y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

11. Control y evaluación de resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa para mejorar su eficacia.

3.2.10 Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. (Chiavenato, I., 2011)

La evaluación del desempeño basado en un enfoque por competencias tiene como ventaja facilitar la toma de decisiones dentro del área de talento humano, también permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados, y de esta forma se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de manera que se puedan analizar los puntos débiles y fuertes de cada empleado. (Dota, M. y Samaniego, M., 2015)

3.2.10.1 Métodos de evaluación de desempeño

Algunos de los métodos más comunes para la evaluación del desempeño laboral, según Chiavenato, I. (2011) se especifican en la tabla 3.6.

Tabla 3.6 Clasificación de los métodos de evaluación de desempeño (Chiavenato, I., 2009)

MÉTODO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Escala gradual de factores: Éste es el método más común y divulgado por su sencillez.	1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.	1. No brinda flexibilidad al evaluador, pues se debe ajustar al instrumento en lugar de ajustarlo a las características del evaluado.

Continuación Tabla 3.6

<p>Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados.</p>	<p>2. Permite una visión integral y resumida de los factores de evaluación, es decir, las características del desempeño más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.</p> <p>3. Simplifica en gran medida el trabajo del evaluador, y el registro de la evaluación no es muy complicado.</p>	<p>2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación.</p>
<p>Método de la elección forzada: consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”.</p>	<p>1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de generalización (<i>halo effect</i>).</p> <p>2. Su aplicación es simple y no exige preparación de los evaluadores.</p>	<p>1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.</p> <p>2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.</p> <p>3. Cuando se aplica con fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.</p> <p>4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.</p>
<p>Método de investigación de campo: El superior (jefe) se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (<i>staff</i>) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de investigación de campo.</p>	<p>1. Cuando va precedido por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos bajo su responsabilidad, y las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.</p>	<p>1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.</p> <p>2. Lentitud del proceso por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.</p>

Continuación Tabla 3.6

<p>A pesar de que la evaluación es responsabilidad de línea de cada jefe, resalta la función de <i>staff</i> al asesorarlos a cada uno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal. 3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta las causas de su comportamiento y de problemas. 	
<p>Evaluación de 360°: Se trata de una evaluación en forma circular realizada 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 la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas. 2. La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma. 3. Complementa las iniciativas de calidad total y otorga importancia a los clientes internos/externos y al equipo. 4. Como la realimentación proviene de varios evaluadores, permite integrar diferentes puntos de vista. 5. La realimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones. 2. La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos. 3. Puede generar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista. 4. El sistema requiere de capacitación para funcionar bien. 5. Las personas pueden tomarla a juego o se pueden coludir, e invalidar así la evaluación de otras.

3.2.11 Planes de incentivos

Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R. (2007) definen los planes de incentivos como un método de retribución monetaria y no monetaria relacionado con

índices indirectos de rendimiento del grupo individual o de la organización. Generalmente, supone una parte considerable de la retribución directa de un sujeto.

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización; es necesario incentivarlas continuamente para que den mejor esfuerzo, superen su desempeño, alcancen metas y resultados desafiantes para el futuro de la organización. (Vallejo, L., 2016)

3.2.12 Diagrama de Ishikawa

Según Rodríguez, J. (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.

En el portal web de Sesame (2023) establecen que el diagrama de Ishikawa es una herramienta muy utilizada en el campo de los Recursos Humanos para identificar los factores, tanto internos como externos a la organización, que contribuyen a determinados resultados. Analizando estas relaciones, los especialistas en RRHH pueden idear estrategias para afrontar los retos de la organización con mayor eficacia.

3.2.13 Diagrama de flujo

Cárdenas, F. (2022) define un diagrama de flujo de proceso como una representación gráfica que muestra las variaciones y relaciones de una serie de acciones con un objetivo en común. Visualmente se puede apreciar la relación secuencial con la ayuda de descripciones, rectángulos, rombos, círculos, flechas, prismas circulares, entre otros símbolos.

3.2.14 Matriz FODA

El análisis FODA 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 que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, H., 2007)

3.2.15 Organigrama

Fincowsky, F. (2009) define el organigrama como “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”

Al respecto, el autor señala que los organigramas tienen como objetivo lo siguiente:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- Constituye una fuente autorizada de consulta.

3.2.16 Método de los factores ponderados

Baca, G. (2001) señala que es un método que “permite ponderar factores de preferencia para el investigador para tomar una decisión”. Para su implementación, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Desarrollar la lista de factores relevantes.
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1,00). El peso asignado depende del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor y elegir cualquier mínimo.
4. Calificar cada alternativa con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada alternativa.

3.3 Bases legales

3.3.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Artículo 87. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

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 de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT (2005)

3.3.2.1 Título IV. De los derechos y deberes

Artículo 53. Derechos de los trabajadores y las trabajadoras. Los trabajadores “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”.

Este artículo también señala en su párrafo 2do que los trabajadores tienen derecho a “recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.”

Artículo 56. Deberes de los empleadores y las empleadoras. Son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y

turismo social e infraestructura para su desarrollo en los términos previstos en la presente Ley y en los tratados internacionales suscritos por la República, en las disposiciones legales y reglamentarias que se establecieren, así como en los contratos individuales de trabajo y en las convenciones colectivas.

3.3.2.2 Título V. De la higiene, seguridad y la ergonomía

Artículo 60. El empleador o empleadora deberá adecuar los métodos de trabajo, así como las máquinas, herramientas y útiles utilizados en el proceso de trabajo a las características psicológicas, cognitivas, culturales y antropométricas de los trabajadores y trabajadoras. En tal sentido, deberá realizar los estudios pertinentes e implantar los cambios requeridos tanto en los puestos de trabajo existentes como al momento de introducir nuevas maquinarias, tecnologías o métodos de organización del trabajo a fin de lograr que la concepción del puesto de trabajo permita el desarrollo de una relación armoniosa entre el trabajador o la trabajadora y su entorno laboral.

3.3.2.3 Título VIII. De las responsabilidades y sanciones

Artículo 119. De las infracciones graves. Sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales, administrativas o disciplinarias, se sancionará al empleador o empleadora con multas de veintiséis (26) a setenta y cinco (75) unidades tributarias (U.T.) por cada trabajador expuesto.

3.3.3 Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012)

3.3.3.1 Título I. Normas y principios constitucionales.

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. Los honorarios correspondientes a la actividad de dichos trabajadores y trabajadoras se considerarán satisfechos por el pago de la remuneración y demás beneficios derivados de la relación de trabajo, salvo convenio expreso en contrario.

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. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

3.3.3.2 Título IV. De la justa distribución de la riqueza y las condiciones de trabajo

Artículo 156. Condiciones de trabajo. Dicta que “El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos”.

3.3.3.3 Título V. De la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo

Artículo 312. Formación productiva. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Artículo 314. Mejoramiento continuo. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y de las trabajadoras sobre los procesos productivos. La formación del trabajador y trabajadora no debe limitarse al conocimiento de las técnicas y destrezas necesarias para la operación de equipos y maquinarias, o la preparación de materias primas e insumos para la producción.

Artículo 317. Facilidades para la formación en la entidad de trabajo. Los patronos o patronas facilitaran la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo, en el marco del proceso social de trabajo.

3.4 Definición de términos básicos

Aptitud: es una habilidad en estado latente o potencial que se desarrolla o no por medio del ejercicio y la práctica. (Chiavenato, I., 2009)

Cargo: El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por la persona que lo ocupa, comprendidas en un todo unificado, el cual ocupa un puesto en la organización. (Chiavenato, I., 2009)

Comportamiento. Aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). (Alles, M., 2011)

Contrato: Acuerdo formal y con frecuencia escrito entre la empresa y el empleado, en el que se especifican el sueldo, los horarios y el tipo de condiciones de trabajo. (Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R., 2007)

Desempeño: trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El

desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos. (Chiavenato, I., 2009)

Estrategia: Las estrategias son cambios organizados, que definen el futuro y el destino de la organización. (Vallejo, L., 2016)

Formación: conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. (Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, E. y Schuler, R., 2007)

Habilidad: Se trata de saber hacer. Es la aplicación del conocimiento para resolver problemas y situaciones, es crear, es innovar. Es transformar el conocimiento en resultado. (Vallejo, L., 2016)

Incentivos: son alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización. (Vallejo, L., 2016)

Motivación: se refieren a factores internos que impulsan la acción y factores externos que pueden actuar como incentivos. (Gallardo, E., Espluga, M. y Triadó, X., 2007 citando a Locke, A. y Latham, G., 2004)

Objetivo: indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes. (Chiavenato, I., 2009)

Organización: constituye un conjunto de elementos cuya finalidad es cumplir un objetivo de acuerdo con un plan. (Chiavenato, I., 2009)

Recurso humano: personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales. (Chiavenato, I., 2009)

Remuneración: Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entrega a los trabajadores y que se derivan de su empleo por desempeñar tareas en la organización”. (Chiavenato, I., 2009)

Talento: capacidad de una persona para realizar cualquier actividad de una manera natural es decir es algo innato que todos poseemos. (Dota, M. y Samaniego, M., 2015)

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1 Tipo de investigación

Según Tamayo y Tamayo F. (2006), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente.”

De acuerdo a la cita anterior se puede afirmar que la presente investigación es de tipo descriptiva, debido a que se analizó las causas que afectan a la gestión del talento humano en la empresa Rectificadora Lander C.A. Además, se detalló los aspectos necesarios para la creación de un modelo de gestión basado en las competencias, como los perfiles competenciales, técnicas de reclutamiento y selección de personal, el proceso de contratación, métodos de evaluación de desempeño y planes de capacitación e incentivos laborales.

Hurtado, J. (2000), establece que la investigación proyectiva consiste en “la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras.”

La presente investigación también es de tipo proyectiva, puesto que tiene como objetivo proponer una mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por

competencias a la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, con el fin de que esta pueda contar con un modelo que le permita a partir de las competencias propuestas gestionar los diferentes procesos relacionados con su talento humano.

4.2 Diseño de investigación

La investigación de campo o diseño de campo según Arias, F. (2012) “es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la totalidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes”. En ese sentido, la presente investigación es de diseño de campo, puesto que los datos se recolectaron directamente con personal de la empresa objeto de estudio en el ambiente de trabajo sin ser modificados.

La investigación documental o diseño documental según Arias, F. (2012) se define como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. La presente investigación también es de diseño documental, dado que se obtuvo información directamente de libros digitales, trabajos y proyectos de investigación, páginas y artículos web relacionados con la temática que se persigue en la investigación.

4.3 Flujograma de la investigación

1. Selección de la empresa objeto de estudio: se hace una visita de campo a la empresa objeto de estudio con el fin de determinar la problemática a atender para el desarrollo del trabajo de grado.

2. Definición del tema objeto de estudio: conocida la empresa, se procede a la definición y recopilación de información del tema objeto de estudio en concordancia con el tutor industrial y académico.

3. Formulación del problema de investigación y objetivos: formulación de la situación problemática de la empresa a ser atendida y los objetivos necesarios para dar solución a la misma.

4. Revisión bibliográfica: se recopila la información teórica necesaria para el desarrollo y sustento del trabajo de grado.

5. Análisis de la situación actual: se describen las actividades y procesos desarrollados en la empresa y se analizan las causas de la situación problemática y su efecto sobre la gestión del talento humano.

6. Descripción de competencias: se describen las competencias que deberá tener el personal para el desarrollo de sus actividades para la elaboración de los formatos de análisis y descripción de cargos.

7. Establecimiento de las técnicas de reclutamiento y selección de personal: con las competencias establecidas se define el proceso y las técnicas necesarias para llevar a cabo el reclutamiento y selección del personal.

8. Definición del proceso de contratación: se establece el proceso a seguir para realizar la contratación del personal y el formato a usar para asentar la relación laboral.

9. Elaboración del plan de capacitación: se detalla las actividades formativas, recursos, medios y demás elementos necesarios para la elaboración del plan de capacitación.

10. Determinación del método de evaluación de desempeño: se procede a la determinación del método de evaluación de desempeño para evaluar las competencias y funciones del personal de la empresa.

11. Diseño de plan de incentivos: se procede a diseñar un plan de incentivos laborales para mejorar la motivación del personal de la empresa.

12. Conclusiones y recomendaciones: finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas con el desarrollo del trabajo de grado y las recomendaciones para futuras investigaciones.

El flujograma para el desarrollo de la investigación se presenta en la figura 4.1.

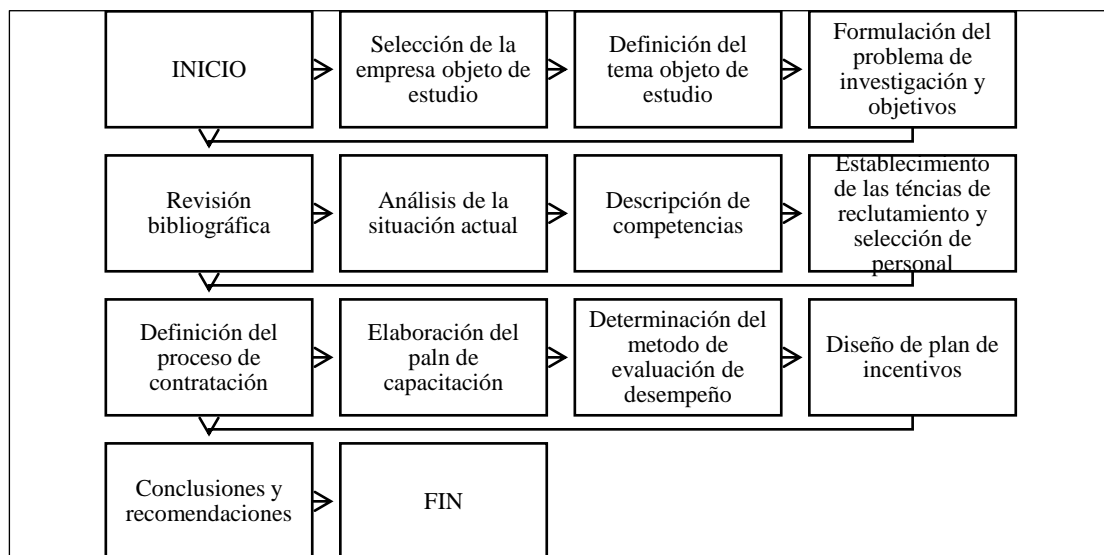


Figura 4.1 Flujograma de la investigación. (Martínez, R., 2024)

4.4 Población y muestra de la investigación

4.4.1 Población de la investigación

Según Arias, F. (2012), la población es un “conjunto de elementos finitos o infinitos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Es este sentido, la población de la investigación es finita, compuesta por los doce (12) trabajadores de los once (11) cargos que conforman actualmente a la empresa Rectificadora Lander C.A, los cuales se muestran en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Población de la investigación (Martínez, R., 2024)

UNIDAD	CARGO	CANTIDAD
Área administrativa	Presidente	1
	Gerente General	1
	Secretaria	1
Área de rectificación	Encargado del área de rectificación de cámaras	1
	Encargado del área de rectificación de bloques de motor	1
	Encargado del área de rectificación de cigüeñales	1
	Encargado del área de soldadura	1
	Encargado del área de torneado	1
	Encargado del área de baño químico	1
	Encargado del área de barrenado y cepillado	1
	Ayudantes	2
TOTAL		12

4.4.2 Muestra de la investigación

Según Arias, F. (2012) la muestra “es un subconjunto representativo y, finito que se extrae de la población accesible”.

Por otro lado, Hurtado, J. (2000) señala el muestro no probabilístico se realiza cuando “se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de la población de formar parte de la muestra. La escogencia se hace en base a criterios establecidos por el investigador.”

Castro, F. (2003) señala que “si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra”.

Como la población es menor a cincuenta (50), se establece que la muestra de la investigación será igual a la población, es decir, doce (12) trabajadores de los once (11) cargos que forman parte de la empresa Rectificadora Lander C.A. Por otro lado, se considera un muestreo no probabilístico, ya que a criterio del investigador la muestra conformada por todos los trabajadores que desempeñan los cargos en la empresa es necesaria para el desarrollo óptimo de la propuesta.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.5.1 Técnicas de recolección de datos

Arias, F (2012) establece que las técnicas de recolección de datos son “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”.

4.5.1.1 Análisis documental

Hurtado, J. (2000), define el análisis documental como “el proceso mediante el cual un investigador recopila, revisa, analiza, selecciona y extrae información de diversas fuentes, acerca de un tema particular (su pregunta de investigación), con el propósito de llegar al conocimiento y comprensión más profundos del mismo.”

El análisis documental es utilizado para la recopilación información referente a las bases teóricas y legales, así como los antecedentes que sustentan la investigación, la cual fue obtenida de libros digitales, tesis y proyectos de investigación y artículos de páginas web.

4.5.1.2 Entrevista no estructurada

Arias, F (2012) establece que una entrevista no estructurada o informal es aquella en la que no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia.

Esta técnica se utilizó para obtener información referente a la problemática existente con la gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio, mediante una serie de preguntas no estructuradas realizadas al gerente general y al coordinador del área de torneado.

4.5.1.3 Observación directa

Arias, F (2012), define la observación directa como una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho,

fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos.

Esta técnica se utilizará para observar las actividades que realiza el personal en la empresa objeto de estudio para definición de las actividades y competencias requeridas para la elaboración de los formatos de análisis y descripción de cargos.

4.5.2 Instrumentos de recolección de datos

Arias, F. (2012) establece que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados en la presente investigación son:

- Lápices y bolígrafos: utilizados para plasmar la información recopilada sobre el cuaderno de anotaciones.
- Cuaderno de anotaciones: utilizados para registrar la información obtenida.
- Computadoras y teléfonos inteligentes: utilizados para obtener, registrar, almacenar y procesar datos e información para el desarrollo y sustento del proyecto.

4.6 Técnicas de ingeniería industrial

1. Diagrama de causa y efecto: técnica que fue utilizada para analizar de forma cualitativa las causas de mala gestión del talento humano y los efectos que tienen en la empresa objeto de estudio.

2. Matriz FODA: técnica que se implementó para identificar los factores internos y externos que repercuten sobre la gestión del talento humano en la empresa objeto de estudio, y las soluciones a seguir de acuerdo a los factores encontrados.

3. Análisis y descripción de puestos: técnica que se utilizó para diseñar los formatos que contendrán los requisitos, aptitudes, conocimientos, herramientas y competencias que necesita el personal de la empresa objeto de estudio para desempeñar sus funciones.

4. Diagrama de flujo: permitió definir de forma gráfica y estructurada el proceso a seguir para el reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo a las competencias establecidas.

5. Método de los factores ponderado: se utilizó para determinar y decidir cuantitativamente el método de evaluación de desempeño laboral más adecuado para la empresa.

6. Método de la escala gráfica: se empleó para la definición del método de evaluación del desempeño para el personal de acuerdo a las competencias establecidas en la empresa objeto de estudio, mediante la ponderación de las competencias que exige cada cargo.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis de la situación actual de la gestión del talento humano de la Empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

Inicialmente, se pretende conocer la situación actual de la empresa con respecto a la gestión de su talento humano, para detectar aquellos aspectos que generan problemas y así poder darles solución. Para ello, se describirán las actividades y procesos que se llevan a cabo actualmente, y se utilizarán las técnicas del diagrama de Ishikawa y la matriz FODA para la realización de un análisis que permita identificar los factores que generan problemas en los diferentes procesos relacionados con la gestión de su personal.

5.1.1 Procesos y actividades realizadas

Para profundizar en la situación actual de la empresa, es necesario describir los procesos que se realizan en ella, y así poder identificar las habilidades, conocimientos y requerimientos que necesita el personal para desempeñar sus funciones. Esto se logrará mediante la aplicación de la técnica diagrama de flujo del proceso, observaciones directas y entrevistas no estructuradas.

La empresa se divide en dos (2) áreas: el taller de rectificación y el área de administración. En función de ello, se realizará la descripción de los procesos realizados.

5.1.1.1 Descripción de los procesos del taller de rectificación

En el taller de rectificación se llevan a cabo las actividades principales de la empresa, las cuales son fundamentales para el servicio de mantenimiento y reparación de motores a diesel y gasolina. Entre las operaciones clave, se encuentran el torneado, la rectificación de motores, cigüeñales y cámaras, el barrenado y la soldadura de bloques, así como el baño químico para el tratamiento de piezas. Estas actividades se realizan utilizando diversas máquinas – herramientas, que permiten la rectificación y el mecanizado preciso componentes esenciales para el funcionamiento de motores.

El taller se divide en siete (7) subáreas, cada una especializada en un tipo de operación, lo que facilita la organización y eficiencia del proceso. En total, nueve (9) empleados trabajan en estas subáreas, desempeñando funciones específicas y colaborativas que aseguran un flujo de trabajo continuo y de calidad. La descripción detallada de cada uno de los procesos mencionados, junto con los diagramas de flujo que ilustran el orden y la secuencia de las actividades, se presentan en el Apéndice A.

5.1.1.2 Descripción de las actividades realizadas en el área administrativa

En el área de administración se llevan a cabo actividades administrativas importantes para el correcto funcionamiento de la empresa, las cuales están relacionadas con la supervisión, facturación, inventario y solicitud de pedidos. Los procesos mencionados se presentan mediante diagramas de flujo del proceso, en el Apéndice B.

5.1.2 Diagrama de Ishikawa aplicado a la empresa con respecto a la gestión del talento humano

La aplicación del diagrama de Ishikawa permitió conocer e identificar las causas que afectan a la empresa, en referencia a la gestión de su talento humano y el efecto que conlleva en ella. Para la aplicación de esta técnica se realizaron entrevistas no estructuradas a todos los empleados, con el fin de tener una visión más precisa de la problemática. En la figura 5.1 se observa el diagrama de Ishikawa desarrollado para el estudio.

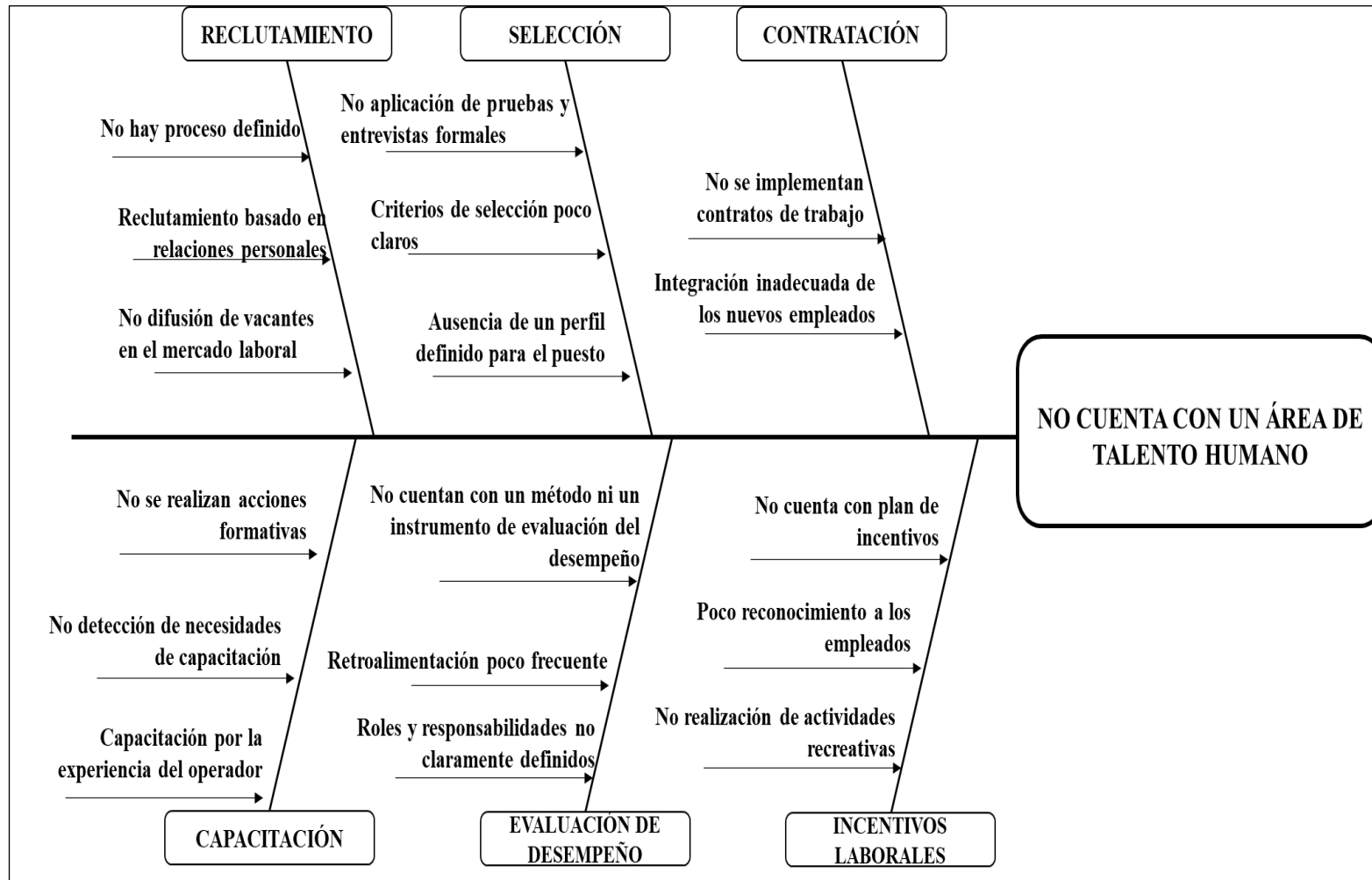


Figura 5.1 Diagrama de Ishikawa de la situación actual de la gestión del talento humano de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024).

La figura anterior, permite evidenciar que existen diversas causas que ocasionan deficiencias en la gestión del talento humano en la empresa. En base a ello, se analiza cada una de ellas:

1. Reclutamiento. La empresa no tiene un procedimiento definido para realizar el reclutamiento del personal. Este se lleva a cabo, de forma imprevista, ante la renuncia o despido de un empleado. La fuente más común de reclutamiento se basa en las relaciones personales de los operadores, lo que limita la posibilidad de llegar a un grupo más amplio en el mercado del sector. Además, la empresa no difunde sus vacantes laborales, en función de las nuevas tendencias del mercado moderno (medios digitales y redes sociales), perdiendo la oportunidad llegar a un mayor número de aspirantes.

2. Selección. La empresa no cuenta con un proceso definido para realizar la selección del personal. En este sentido, no se aplican pruebas ni técnicas de selección, ni se realizan entrevistas estructuradas para evaluar aspectos clave de los candidatos, resultando en criterios poco claros al momento de evaluar las competencias y aptitudes de los candidatos potenciales, así como realizar la comparación y valorización de los mismos. Por otro lado, la empresa no dispone de un perfil definido de las funciones específicas que deben desempeñar los empleados, dificultando la elección del personal más adecuado y alineado a los objetivos y valores organizacionales.

La forma en que la empresa realiza la selección de personal es simple. Una vez se ha encontrado a algún aspirante disponible, este es convocado a la empresa, donde el presidente o la gerente, le realiza una entrevista no estructurada sobre aspectos como: experiencia, pretensiones salariales y conocimientos en el área,

4. Capacitación. La empresa no posee un plan de capacitación y desarrollo para la formación y actualización de las aptitudes y competencias de su personal. En este sentido, no realizan acciones formativas, ni se detecta necesidades de capacitación, para mejorar las habilidades y competencias de los empleados.

Sin embargo, es importante señalar que los encargados y operadores del taller de rectificación, comparten su experiencia y conocimientos con los ayudantes para resolver inquietudes y situaciones eventuales durante sus laborales, pero de forma informal y espontánea.

5. Evaluación del desempeño. La evaluación del desempeño del personal es realizada esporádicamente por el presidente o la gerente general, mediante observación directa a los empleados durante la realización de sus actividades, pero sin contar con un método ni un instrumento estandarizado, para evaluar de forma objetiva y cuantitativa el desempeño de los empleados durante un periodo temporal definido.

Además, existe una falta de retroalimentación, debido a que los empleados no tienen una noción clara sobre su desempeño, y la empresa no dispone de información precisa para identificar oportunidades de crecimiento y mejora en sus empleados. Por otro lado, la ausencia de roles y responsabilidades claramente definidos contribuye a esta falta de claridad, puesto que no se establece un alcance formal para el desempeño de sus funciones, dificultado la evaluación del desempeño del personal.

6. Incentivos laborales. La empresa no cuenta con un plan de incentivos laborales que permita dar reconocimiento a sus empleados por su desempeño en la realización de sus actividades. El único incentivo otorgado, es una comisión por trabajo realizado de forma esporádica, sin atender de forma estructurada los requisitos que se deben cumplir y la fecha en la que será entregado.

Además, la empresa no organiza ningún tipo de actividad recreativa para mejorar el clima laboral y la cohesión entre los compañeros de trabajo. Estos aspectos ocasionan desmotivación en los empleados.

5.1.3 Factores que afectan a la gestión del talento humano

Seguidamente se procede a identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa con el fin de profundizar en el análisis de la situación actual y la

forma en la que puede repercutir sobre la gestión del talento humano. Esto se realizó mediante una matriz FODA, la cual se presenta en la tabla 5.1.

Tabla 5.1 Factores que afectan a la gestión del talento humano en la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio reconocimiento y prestigio en el mercado local de Ciudad Bolívar. 2. Servicio de calidad a sus clientes. 3. Buena comunicación entre jefes y empleados. 4. Buena relación entre compañeros de trabajo. 5. Conocimiento de los valores y competencias generales que deben poseer los empleados. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No posee vacantes de recursos humanos. 2. Proceso informal de reclutamiento y selección del personal. 3. Ausencia de contratos laborales. 4. No posee planes de capacitación. 5. No cuenta con un método para la evaluación del desempeño. 6. No cuenta con los incentivos para motivar al personal. 7. Estructura organizacional requiere ajustes para mayor claridad.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad para establecer planes de capacitación y desarrollo para potenciar las competencias y habilidades clave. 2. Adaptación a los nuevos mercados para la difusión de vacantes laborales. 3. Crear e implementar con un manual de funciones alineado con la organización interna de la empresa 4. Oportunidad de crear vacantes laborales para la mejorar la eficiencia operativa y administrativa. 5. Oportunidad de implementar un modelo de gestión basada en las competencias deseadas por el personal. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cercanía geográfica de sus competidores en el mercado. 2. Incorporación de personal no apto para las funciones del puesto. 3. Situación política, económica y social del país afecta la estabilidad de la empresa con los constantes cambios e incertidumbre.

Una vez enumerados los factores se procede a realizar un análisis de los mismos. Con respecto a los factores internos (fortalezas y debilidades) se observa que la empresa presenta deficiencias en la gestión de su talento humano, debido a que no cuenta con un área de recursos humanos ni con personal especializado para administrar a su personal. Además, carece de un manual de descripción de puestos que le permita incorporar personal, de acuerdo a los requisitos exigidos para su

desempeño. La carencia de un modelo de gestión, también repercute sobre los procesos de atracción, retención y desarrollo del personal, lo cual puede generar deficiencia en el desempeño de sus funciones.

Por otro lado, las relaciones laborales e interpersonales entre los colaboradores y los miembros directivos son sólidas, siendo la comunicación fluida y bidireccional, generando un buen clima laboral que repercute positivamente en el desempeño de las actividades. Además, los directivos conocen los valores y competencias que deben poseer los empleados para el desarrollo de sus tareas, lo cual es un aspecto clave para la elaboración e implementación del modelo de gestión de talento humano y los procesos que éste conlleva.

Con respecto a los factores externos (oportunidades y amenazas), se evidencia que la empresa es afectada por la cercanía geográfica de sus competidores en el mercado y la situación económica del país, lo cual puede repercutir en su presupuesto para la inversión de otras áreas, como la del talento humano. Sin embargo, la predisposición a contar con un modelo de gestión puede implicar el desarrollo de una nueva cultura empresarial, que permita alinear las competencias y valores de la empresa, con los procesos relacionados a la atracción, desarrollo y retención del personal.

En la tabla 5.1 se presenta una matriz de soluciones teniendo en cuenta los factores internos y externos descritos anteriormente.

Tabla 5.2 Matriz FODA de la solución propuesta para la gestión del talento humano de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio reconocimiento y prestigio en el mercado local de Ciudad Bolívar. 2. Servicio de calidad a sus clientes. 3. Buena comunicación entre jefes y empleados. 4. Buena relación entre compañeros de trabajo. 5. Conocimiento de los valores y competencias generales que deben poseer los empleados. 	<p>DEBILIDADES (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No posee vacantes de recursos humanos. 2. Proceso informal de reclutamiento y selección del personal. 4. No posee planes de capacitación. 5. No cuenta con un método para la evaluación del desempeño. 6. No cuenta con los incentivos para motivar al personal. 7. Estructura organizacional requiere ajustes para mayor claridad.
<p>FACTORES EXTERNOS</p> <p>OPORTUNIDADES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad de para establecer planes de capacitación y desarrollo para potenciar las competencias y habilidades clave. 2. Adaptación a los nuevos mercados para la difusión de vacantes laborales. 3. Crear e implementar con un manual de funciones alineado con la organización interna de la empresa 4. Oportunidad de crear vacantes laborales para la mejorar la eficiencia operativa y administrativa. 5. Oportunidad de implementar un modelo de gestión basada en las competencias deseadas por el personal. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir vacantes laborales a través de medios digitales. 2. Definir competencias para realizar el levantamiento de los formatos de análisis y descripción de puestos. 3. Implementar un modelo de gestión aprovechando el conocimiento de las competencias deseadas. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar planes de capacitación para mejorar y actualizar las habilidades y competencias del personal. 2. Definir el proceso para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal de acuerdo al manual de análisis y descripción de puestos para el desarrollo de las funciones que exige el cargo. 3. Redefinir un nuevo organigrama para mejorar la estructura organizacional.
<p>AMENAZAS (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cercanía geográfica de sus competidores en el mercado. 2. Incorporación de personal no apto para las funciones del puesto. 3. Situación política, económica y social del país afecta la estabilidad de la empresa con los constantes cambios e incertidumbre. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir las competencias y funciones para desempeñar un puesto en la empresa con el fin de contratar personal apto y alineado a las competencias de la empresa. 	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponer un modelo de gestión de talento humano para atraer, retener y desarrollar personal por competencias. 2. Crear planes de incentivos para mejorar la motivación del personal y mejorar la retención del talento.

Las estrategias establecidas en la tabla 5.2 de acuerdo a los factores internos y externos estipulados, permitirán diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias que posea los elementos necesarios para potenciar cada uno de los aspectos inherentes a la gestión humana de la empresa, para definir aquellos procesos relacionados con la atracción, retención y desarrollo de personal lo suficientemente calificado para el desempeño de las funciones del puesto, permitiendo así contar con una estructura sólida a nivel de recursos humanos que sirva como punto inicial para construir una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo de la actividad en el sector y mejorar el nivel de eficiencia y productividad empresarial.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Título de la propuesta

Propuesta de mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora Lander C.A, ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

6.2 Justificación de la propuesta

La propuesta de mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, ha sido elaborada para definir todos los procesos inherentes a la gestión humana a partir de las competencias deseadas por la empresa, para así contar con personal cualificado y alineado a sus objetivos organizacionales, principios y valores y por ende, documentar los procesos administrativos de gestión humana, mejorar la calidad en la prestación de sus servicios y crear una ventaja competitiva diferenciadora con otras empresa del mismo rubro en el sector.

6.3 Alcance de la propuesta

El alcance de esta propuesta abarca el diseño de los diferentes procesos que forman parte del modelo de gestión de talento humano por competencias, mediante la definición de perfiles por competencias, la creación de un nuevo organigrama, formalización de los procesos de reclutamiento, selección y contratación, desarrollo de un plan de capacitación y método de evaluación estandarizado del desempeño por

competencias del personal. Además, se implementará un plan de incentivos laborales no económico para mejorar la motivación del personal.

6.4 Objetivo de la propuesta

Diseñar todos los procesos inherentes al modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

6.5 Descripción del perfil por competencias de cada cargo de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

La información de un perfil laboral es importante para encontrar candidatos idóneos, en función de las necesidades que existan en un puesto. Por ende, una descripción del perfil competencial, además de los requisitos y funciones del puesto, es importante para atraer personal calificado, así como para retenerlo y desarrollarlo.

Para la descripción del perfil por competencias que necesitan los empleados para desempeñar sus funciones, se proceden a definir, categorizar y describir las competencias deseadas por la empresa, y con base a ello, se diseñará los diferentes formatos de análisis y descripción de puestos, para llevar a cabo todos los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

6.5.1 Organigrama propuesto

El organigrama que maneja actualmente la empresa, de acuerdo a lo establecido en la figura 2.2, carece de una estructura jerárquica sólida, debido a que no refleja los verdaderos niveles de jerarquía y subordinación que existen entre los empleados, ni la

totalidad de cargos con los que actualmente cuenta. Por lo tanto, se propone un nuevo organigrama para solventar esta situación, con el fin de definir el nivel y la jerarquía de los puestos en la empresa objeto de estudio.

Aunado a esto, con el fin mejorar la eficiencia operativa y descentralizar las actividades realizadas por el personal administrativo, se propone la creación de cinco (5) cargos, los cuales se describen a continuación:

1. Jefe de taller. Estará encargado de gestionar y supervisar las actividades que realiza el personal del taller de rectificación con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de las operaciones.

2. Jefe Administrativo. Será el encargado de gestionar y coordinar las actividades administrativas para el correcto funcionamiento de la empresa.

3. Asistente administrativo. Se encargara de apoyar la gestión de las actividades administrativas, complementando las tareas de la jefatura administrativa.

4. Jefe de talento humano. Desarrollará e implementará políticas de talento humano. Supervisa los procesos relacionados con el reclutamiento, selección, contratación, capacitación del personal, evaluación del desempeño y planes de incentivos, tomando decisiones estratégicas sobre la gestión del talento humano.

5. Analista de talento humano. Implementa los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como la ejecución de los planes de capacitación e incentivos, apoyando a la gestión operativa del talento humano.

En la figura 6.1 se muestra el organigrama propuesto.

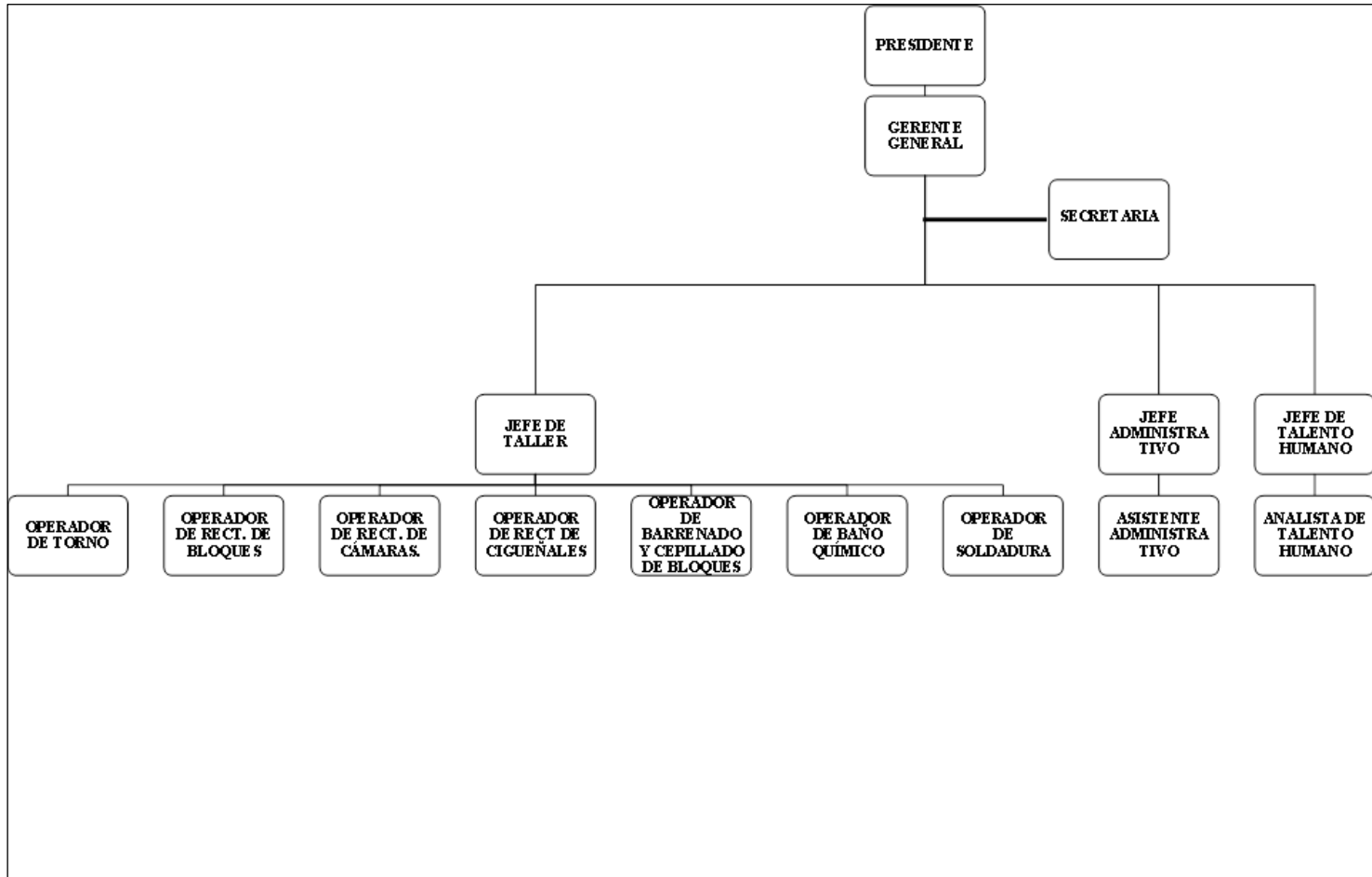


Figura 6.1 Organigrama propuesto para la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

El organigrama de la figura anterior, posee una estructura funcional con cuatro (4) niveles jerárquicos claramente definidos en función de los roles y actividades desarrolladas en la empresa. Este posee todos los cargos actualmente existentes y los cargos propuesto para el control de las actividades operativas, administrativas y de talento humano, manteniendo un claro nivel de subordinación en función de los mismos, con el fin de establecer una línea de mando, que permita estructurar adecuadamente las funciones de los empleados y las relaciones de autoridad que deben existir entre los diferentes cargos.

En primer lugar, se observa que la estructura organizacional es liderada por el presidente, quien es la máxima autoridad y el encargado de dirigir a todos los empleados y asegurar el óptimo funcionamiento de la empresa. Luego, se encuentra el cargo de la gerente general, quien ocupa la segunda línea de autoridad y se encarga de velar por las actividades administrativas y tributarias. Por otro lado, el cargo de secretaria desempeña un papel de staff de apoyo a las labores administrativas y gerenciales.

En el tercer nivel, se encuentra el jefe de taller de rectificación, jefe administrativo y jefe de talento humano, quien desempeña el rol de liderar y coordinar las actividades relacionadas con cada una de sus áreas.

Finalmente, en el último nivel se encuentran los operadores de cada área del taller de rectificación, que mantienen el mismo nivel de jerarquía en la estructura, en función de las actividades que realizan y se subordinan directamente al jefe de taller en el tercer nivel. Además, también se encuentra el analista de talento humano y asistente administrativo manteniendo una línea de autoridad clara y definida con los jefes respectivos.

6.5.2 Competencias del personal

Según Alles, M. (2005) la definición de competencias en una empresa debe realizarse “en base a la misión, la visión y las estrategias de la organización. Se sugiere considerar, además los valores organizacionales.”

Al respecto, la autora también señala que “la participación de los altos ejecutivos es imprescindible para la definición de las competencias cardinales y específicas gerenciales. Luego, para las restantes, será conveniente incluir –además– a los niveles siguientes.”

De acuerdo a la información proporcionada por las citas anteriores, y teniendo en cuenta que la empresa tiene como premisa fundamental ofrecer un servicio de calidad a sus clientes para cumplir con sus expectativas, la definición de las competencias deseadas para el personal de la misma, teniendo en cuenta a sus lineamientos estratégicos (misión, visión, principios y valores), se escogió mediante la metodología de discusión, complementando con entrevistas no estructuradas y revisión documental, en conjunto con la participación del presidente y demás empleados.

Para ello, se tomó en cuenta la clasificación estipulada por Alles, M. (2011), estableciéndose las competencias genéricas o cardinales deseadas que deberá cumplir todo el personal, indistintamente del cargo que ocupe. Además, se estableció las competencias específicas gerenciales que deberán tener todos los empleados que tienen personal a su cargo, y por ultimo las específicas por área, que están relacionadas directamente con el puesto en el que trabajan.

De acuerdo a la realidad de la empresa y con la finalidad de simplificar la clasificación de las competencias en función del personal disponible y las vacantes

propuestas, los puestos se agruparon en cuatro (4) grandes bloques o familias de la siguiente manera:

- Familia de puestos uno (01). Conformada por el personal que desempeña roles directivos o ejecutivos. Por lo tanto, los cargos agrupados en esta familia son el presidente y la gerente general.
- Familia de puestos dos (02). Estará conformada por el personal encargado de supervisar y controlar las actividades operativas, administrativas y de talento humano. Por tal razón, los cargos asignados a esta familia de puestos son: jefe de taller, jefe administrativo y jefe de talento humano.
- Familia de puestos tres (03). Conformada por el personal operativo que desempeña los roles principales en la prestación de servicios. En este sentido, los cargos agrupados en este bloque, son los operadores de las áreas de: torno, rectificación de cigüeñales, de bloques, cámara, químico, soldadura, cepillado y barrenado. También, estará conformado por el asistente administrativo y el analista de talento humano.
- Familia de puestos cuatro (04). Conformada por la naturaleza del trabajo que realiza el personal de apoyo administrativo y operativo. Por tal razón, los cargos agrupados en este bloque son la secretaria y ayudantes.

La descripción de las competencias del personal se realiza en la tabla 6.1.

Tabla 6.1 Descripción de las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por puesto. (Martínez, R., 2024)

COMPETENCIA CARDINALES	
COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
Compromiso	Implica sentir los objetivos, principios y valores de la empresa como propios, además de apoyar decisiones para el logro de objetivos comunes.
Responsabilidad	Capacidad y compromiso para cumplir con las tareas encomendadas por la empresa y/o los clientes en los plazos establecidos, acatando las normas, reglamentos y estándares fijados para el logro de los resultados.
Comunicación	Capacidad de transmitir información de forma clara, concisa y respetuosa con los demás, así como también orientar al cliente para la resolución de un problema. Habilidad de transmitir conocimientos a los demás. Implica expresar ideas de forma asertiva, y saber en qué momento y a quién preguntar para cumplir un propósito.
Integridad.	Capacidad de actuar con base en lo que se dice o considera importante. Implica comunicar las ideas de forma directa y actuar con honestidad en el desarrollo de las actividades.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
Liderazgo	Capacidad para dirigir o guiar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos. Implica saber motivar a un grupo, además de comunicar ideas de forma efectiva, crear ambientes positivos y distendidos, con el fin de que los subordinados y/o colaboradores desempeñen sus funciones de forma efectiva.
Toma de decisiones	Implica analizar diferentes alternativas, considerando la situación actual, los recursos disponibles y su impacto en la empresa o en el área, para así seleccionar la opción adecuada con el fin de lograr el mejor resultado posible, en beneficio de los objetivos organizacionales.
Capacidad de planificación y organización	Capacidad para determinar las metas y prioridades de la organización o área de forma eficaz, estipulando las acciones a seguir, plazos y recursos necesarios.
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR PUESTO	
Calidad de trabajo	Esta competencia implica tener conocimientos en el área de la especialidad, para resolver problemas complejos y brindar soluciones prácticas a la empresa y al cliente. Implica utilizar los conocimientos y habilidades técnicas para ofrecer resultados de calidad. También, hace referencia al interés constante por aprender y mejorar.

Continuación Tabla 6.1

Trabajo en equipo.	Capacidad de participar y colaborar conjuntamente con el resto de los miembros del equipo de trabajo, para el logro y cumplimiento de los objetivos empresariales y tareas encomendadas.
Tolerancia a la presión	Habilidad de actuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo u oposición, así como mantener un alto desempeño en situaciones de alta exigencia.
Orientación al cliente	Es la capacidad de satisfacer y cumplir con las necesidades del cliente, entendiendo la importancia que tiene este para el éxito, crecimiento y desarrollo de la empresa.
Orientación al resultado	Capacidad de realizar el trabajo de manera efectiva, sobrepasando los estándares y/o expectativas de la empresa y el cliente. Habilidad para lograr los objetivos propuestos de forma persistente para superarse, mejorar continuamente e innovar.

6.5.3 Categorización del nivel de competencias

Seguidamente, se categorizará por nivel las competencias para cada cargo en la tabla 6.2.

Tabla 6.2 Clasificación de competencias por niveles (Alles, M., 2005)

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE (%)
A	Alto	100 – 76
B	Bueno, por encima del estándar	51 – 75
C	Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido)	26 – 50
D	Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia	0 – 25

La descripción correspondiente a los niveles, se presenta a continuación:

Nivel A. La persona ubicada en este rango cuenta con habilidades y conocimientos para realizar tareas de gran complejidad. Es considerado un experto en el desempeño de sus funciones.

Nivel B. La persona ubicada en este rango cuenta con las habilidades necesarias para realizar y cumplir con tareas complejas. Tiene un desempeño sobresaliente en el desempeño de sus funciones.

Nivel C. La persona ubicada en este rango muestra un nivel aceptable para realizar tareas de complejidad media, por lo que necesita supervisión moderada. Cuenta con las habilidades mínimas necesarias para el desempeño de las funciones del puesto.

Nivel D. La persona ubicada en este nivel cuenta con habilidades y conocimiento generales para llevar a cabo tareas básicas, por lo que requieren de supervisión constante para el desempeño de sus funciones.

6.5.4 Descripción de niveles y comportamientos asociados a las competencias

Después de haber categorizado las competencias, se procede a establecer los comportamientos o conductas asociadas y esperadas por parte de la empresa para cada una de ellas. Al respecto, Alles, M. (2005) señala que estas “conductas se utilizan para detectar y medir las competencias”. Las conductas establecidas en función de cada nivel de la competencia, se presentan en el Apéndice C.

6.5.5 Propuesta del perfil por competencias para cada cargo de la empresa

Una vez establecidas las competencias que deberá tener el personal de la empresa, se procede a diseñar un formato de análisis y descripción de puestos, donde se describa y analice los diferentes aspectos necesarios que deberán cumplir los empleados del área de taller y área administrativa, teniendo como base dichas

competencias, con el objeto de proporcionar los lineamientos a seguir para llevar a cabo los procesos relacionados con la gestión del talento humano.

En función del organigrama propuesto en la figura 6.1, se propone que los lineamientos estipulados en el modelo sean implementados y supervisados por el jefe de talento humano y el analista de talento humano, por lo que asignará a sus funciones, cada una de las actividades necesarias para la gestión del talento humano por competencias.

Para la elaboración del perfil competencial, se realizaron entrevistas no estructuradas a todos los empleados sobre aspectos como: tareas realizadas, conocimientos, habilidades, riesgos y experiencia. Aunado a esto, se complementó con observaciones directas en el desempeño de sus funciones durante seis (6) visitas de campo.

Por otro lado, la asignación de las competencias, niveles y comportamientos esperados para cada cargo, se llevó a cabo con la participación con la los directivos de la empresa. De esta manera, los directivos contribuyeron a definir y ajustar los porcentajes de los niveles en función de las conductas esperadas para cada competencia. Además, los porcentajes fueron ajustados con fines académicos, de tal forma que éstos cumplan con la categorización establecida en la tabla 6.2.

En la tabla 6.3 se agrupan las competencias en función de la familia de puestos antes establecida, definiendo el grado de comportamientos esperados para cada una de ellas.

Tabla 6.3 Resumen del grado de competencias para cada familia de puestos de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

FAMILIA DE PUESTOS:	PUESTOS 01		PUESTOS 02		PUESTOS 03		PUESTOS 04	
COMPETENCIAS CARDINALES								
Descripción	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje
Compromiso	A	90	B	70	B	70	B	70
Responsabilidad	A	90	B	70	B	70	B	70
Comunicación	A	90	B	70	B	70	C	50
Integridad	A	90	B	70	B	70	C	50
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES								
Descripción	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje
Liderazgo	A	90	B	70	C	50	No aplica	
Toma de decisiones	A	90	B	70	C	50	No aplica	
Capacidad de planificación y organización	A	90	B	70	B	50	No aplica	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA								
Descripción	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje	Nivel	Porcentaje
Calidad de trabajo	A	90	A	90	A	90	C	50
Trabajo en equipo	A	90	A	90	B	70	B	70
Tolerancia a la presión	A	90	B	90	B	70	B	70
Orientación al cliente	B	70	B	70	B	70	B	70
Orientación al resultado	A	90	A	90	A	90	B	70

Una vez definida el nivel de las competencias cardinales y específicas para cada cargo, se procede a incluirlas en el perfil del puesto.

Los formatos de análisis y descripción de puestos de cada uno de los cargos, se presentan en el Apéndice D.

6.6 Establecimiento de las técnicas para los procesos de reclutamiento y selección de acuerdo a las competencias deseadas para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

Seguidamente, se define el proceso a seguir para realizar el reclutamiento y selección del personal de la empresa, así como las técnicas para su realización, con el fin de asegurar una atracción y selección de candidatos acorde a las necesidades del puesto y las competencias establecidas.

Para ello, se utilizó la técnica de diagrama de flujo para representar gráficamente los pasos a seguir para su realización.

6.6.1 Proceso de reclutamiento

Una vez definidos los formatos de análisis y descripción de puestos y el nivel de competencias necesarias que debe poseer cada empleado, se define el proceso a seguir para realizar el reclutamiento del personal. De acuerdo con el tamaño y ramo de actividad de la empresa, es importante utilizar métodos de reclutamiento que sean efectivos. Por tal razón, se propone un tipo de reclutamiento mixto, que es una técnica que considera a los colaboradores internos y a candidatos externos para desempeñar las funciones que exige el puesto y atraer así el mejor talento disponible. Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar necesidad del personal. El analista de talento humano identifica si existe la necesidad de contratar nuevo personal o renovar al ya existente para el desempeño de las funciones de un puesto. Posteriormente, redacta una requisición de personal según el formato establecido en el Apéndice D y la eleva al jefe de talento humano para su aprobación.

2. Definir el perfil del puesto. El analista de talento humano establece las características de la vacante, habilidades, experiencia, conocimientos, condiciones de trabajo, valor del puesto, entre otros, de acuerdo a los lineamientos estipulados en los formatos de análisis y descripción de puestos.

3. Realizar convocatoria. Una vez definidos el perfil de la vacante, se realiza la convocatoria para atraer talento a la empresa. Para ello, debe seguir los siguientes pasos:

3.1 Realizar convocatoria interna. En primera instancia, de acuerdo con el puesto que se quiera cubrir, se analiza si algún colaborador dentro de la empresa cumple con los requisitos. Para ello, se comunica internamente a los empleados sobre la vacante disponible, ofreciendo la posibilidad de promoción y/o transferencia a quienes estén capacitados para realizar las funciones del nuevo puesto. Para este tipo de reclutamiento los colaboradores de otras áreas se postulan así mismos el analista de talento humano

3.2. Realizar convocatoria externa. De no cubrir el puesto internamente, seguidamente, se publica la información de la vacante disponible en medios digitales. Aprovechando el auge y alcance de las redes sociales, la empresa utilizará como medio de difusión sus redes oficiales de Facebook, Instagram y WhatsApp, dónde publicará un flyer en el que se especifique la siguiente información: a) nombre de la empresa, b) ramo de la actividad, c) título del puesto, d) habilidades y experiencia requerida, e) ubicación de la empresa y f) información de cómo realizar la postulación tal como se muestra en la figura 6.2. Aunado a esto, los colaboradores de otras áreas pueden recomendar a terceros.

EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A.

SE SOLICITA OPERADOR DE TORNO

REQUISITOS

Edad: 30 – 55 años.

Educación: carrera técnica en máquinas – herramientas

Experiencia: mínimo tres (3) años operando tornos convencionales.

Habilidades: interpretación de planos y manejo de herramientas de precisión.

Conocimientos: mecánica automotriz, mecanizado convencional.

Competencias: responsabilidad, calidad de trabajo, trabajo en equipo, orientación al cliente y al resultado.

REMUNERACIÓN ACORDE AL MERCADO

*Si estás interesado, envía tu resumen curricular al siguiente correo:
RectificadoraLanderCA@gmail.com o déjalo en físico en nuestras instalaciones.*

AVENIDA MENCA DE LEONI, FRENTE AL BOLÍVAR GRAN HOTEL.

Figura 6.2 Modelo de publicación de vacantes en medios sociales para reclutamiento externo. (Martínez, R., 2024)

4. Recepción de información y datos del postulante. El analista de talento humano recibe los resúmenes curriculares de los postulantes, los cuales son posteriormente recopilados para realizar la validación de datos.

5. Preselección de candidatos. El objetivo de este paso, es descartar a los postulantes que no cumplan con el perfil mínimo requerido. Para ello, el analista de talento humano analizará los siguientes aspectos claves del resumen curricular de los postulantes: (historia laboral, direcciones laborales, rotación, formato de presentación, entre otros).

Una vez revisada y constatada la información de los resúmenes curriculares, se seleccionan los candidatos que mejor se ajustan al perfil del puesto.

En la figura 6.3 se presenta el diagrama de flujo para el desarrollo del proceso de reclutamiento.

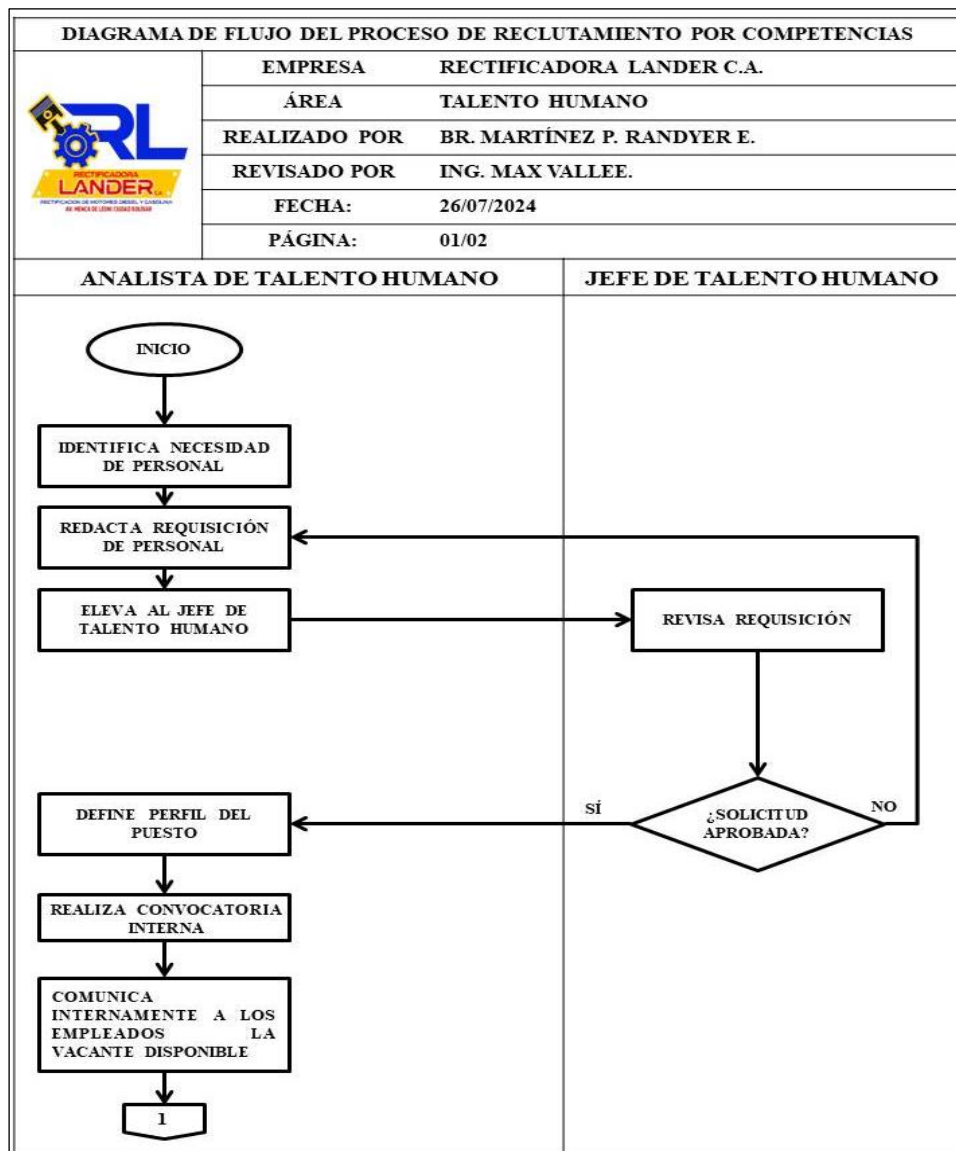
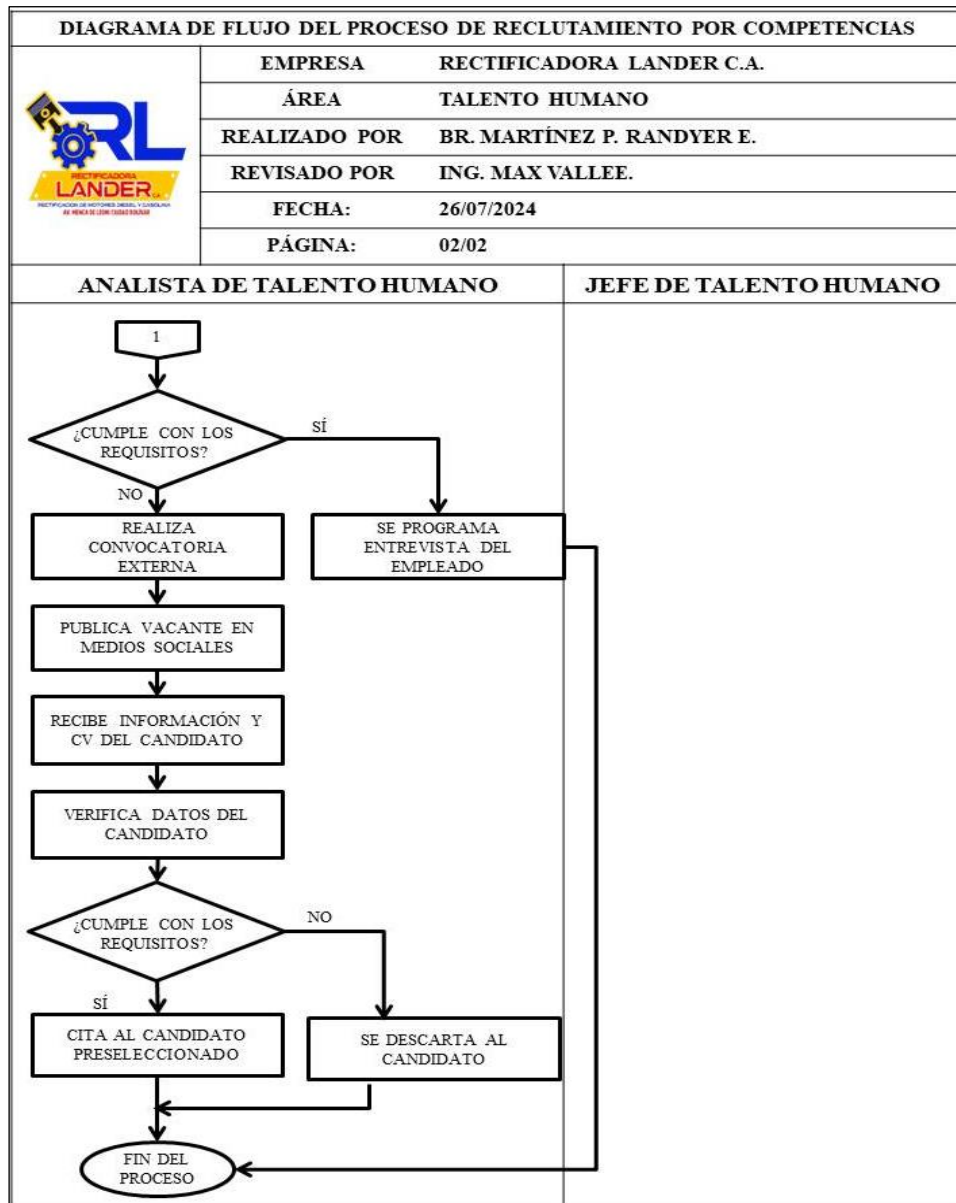


Figura 6.3 Proceso de reclutamiento del personal en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)



Continuación Figura 6.3

6.6.2 Proceso de selección por competencias

El proceso de selección de personal por competencias en la empresa será llevado a cabo por el analista de talento humano, una vez culminado el proceso de reclutamiento. Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Programación de entrevistas. El analista de talento humano informa vía telefónica a los aspirantes que cumplan con el perfil mínimo requerido, sobre la fecha, hora y lugar para la realización de la entrevista, con el fin de profundizar el conocimiento del resumen curricular y aptitudes.

2. Preparación de pruebas. Se prepara el material necesario para la realización exitosa de la entrevista, corroborando los conocimientos, competencias y aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.

3. Aplicación de la prueba de personalidad. Inicialmente, el analista de talento procede a aplicar el indicador Myers – Briggs (MBTI) para evaluar las características personales del candidato y como se alinean con el perfil del puesto y los valores de la empresa.

4. Realización de entrevista por competencias. Seguidamente, procede a realizar preguntas clave (experiencia, conocimientos, expectativas) de acuerdo a lo señalado en el formato de entrevistas. Posteriormente, se realizan preguntas específicas para evaluar las competencias del candidato, anotando las observaciones que se consideren oportunas.

5. Valoración del candidato. Después de haber culminado la entrevista, se procede a analizar los resultados para decidir si el aspirante al puesto será contratado o no. Para ello, el analista de talento deberá tabular la información obtenida en la tabla 6.4, asignando una puntuación con base en la leyenda establecida a cada uno de los ítems evaluados durante la aplicación de la prueba de personalidad y entrevista por competencias. Luego realiza la totalización, y quien obtenga la puntuación más alta, será el candidato seccionado.

Tabla 6.4 Formato para la valoración de candidatos (Martínez, R., 2024)

NOMBRES	ASPIRANTE A				ASPIRANTE B				ASPIRANTE C			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Personalidad												
Relaciones interpersonales												
Experiencia en el puesto												
Historia laboral												
Formación/educación												
Pretensiones económicas												
Competencias cardinales												
Competencias específicas gerenciales												
Competencias específicas por área												
Puntaje total												

6. Presentar oferta al candidato. Una vez haya sido valorizado el candidato, se presenta la oferta formal para llevar a cabo finalmente el de proceso de contratación y su incorporación a la empresa.

En la figura 6.4 se presenta el diagrama de flujo para el desarrollo del proceso de selección por competencias.

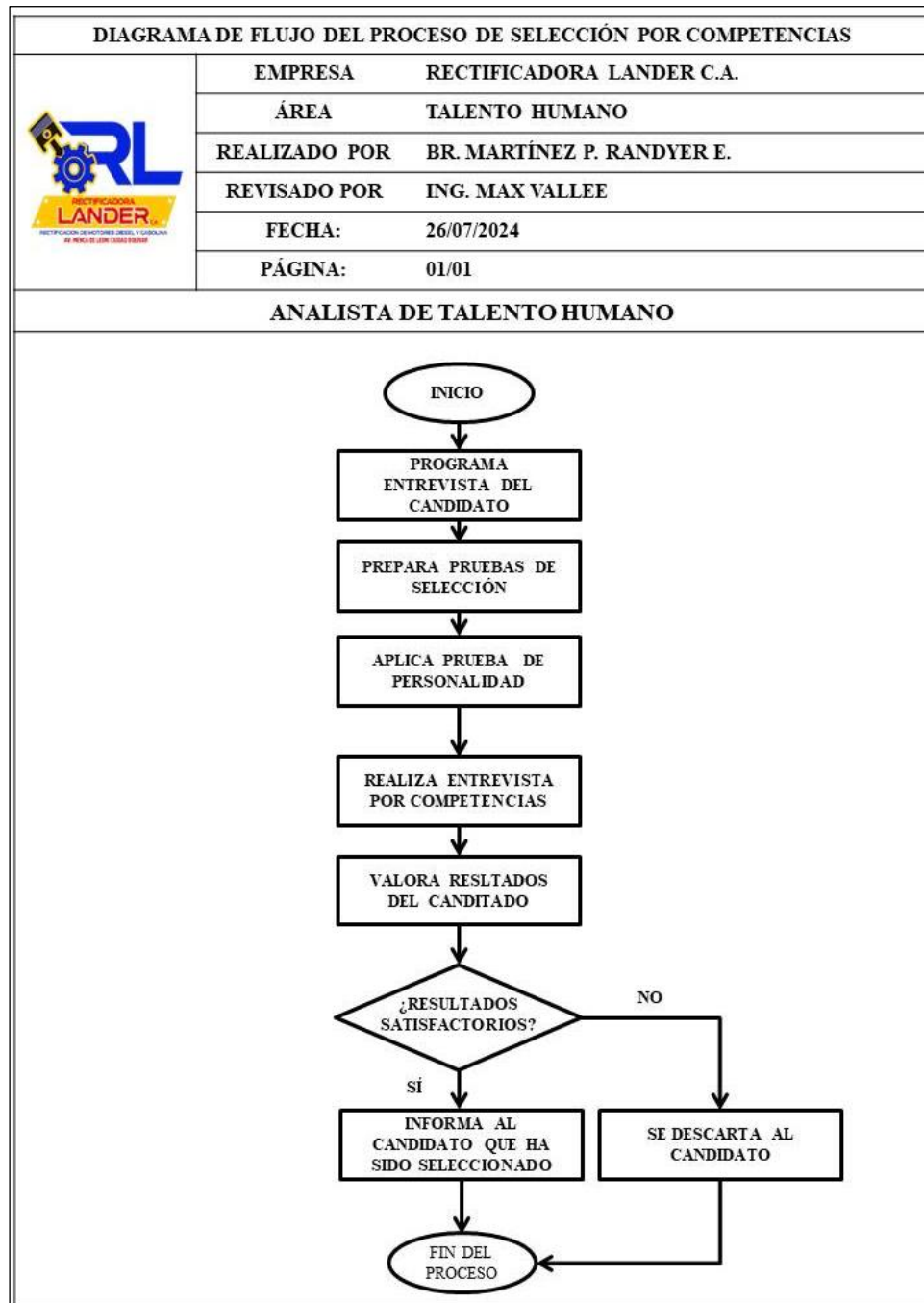


Figura 6.4 Proceso de selección por competencias en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

6.6.2.1 Técnicas de selección

Para que el proceso de selección por competencias sea efectivo, se deberá aplicar técnicas de selección con el fin de asegurar que el candidato cumpla con los requisitos, competencias y aptitudes que el puesto exige. En este caso, en función de las necesidades y tamaño de la empresa, se utilizará la prueba de personalidad Myers-Briggs Type y la entrevista por competencias para el desarrollo eficaz del proceso.

❖ Prueba de personalidad: la prueba de personalidad propuesta para el proceso de selección de personal en la empresa objeto de estudio, es el test indicador Myers-Briggs. Este test, de sencilla aplicación, permitirá a la empresa evaluar la personalidad del aspirante para determinar si se alinea a sus valores organizacionales. Para ello, el aspirante deberá contestar una serie de preguntas, y con base a los resultados obtenidos, se procede a evaluarlos con la tabla establecida en el Apéndice E.

❖ Entrevista por competencias: la entrevista por competencias deberá estar compuesta por preguntas abiertas y cerradas, permitiendo al entrevistado expresarse sobre el tema para obtener información y evaluar otros aspectos significativos del candidato (modalidad de expresión, forma de comunicación, lenguaje corporal, entre otros). La entrevista, constará de tres (3) secciones para evaluar ampliamente las habilidades del candidato. Constará de una sección de preguntas generales, una sección de preguntas dirigidas a las competencias estipuladas por la empresa y una sección de preguntas técnicas, para evaluar el conocimiento de los empleados en función del puesto a cubrir. La guía para la realización de la entrevista se presenta en el Apéndice F.

6.7 Definición del proceso para la contratación del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

Seguidamente, se establece el proceso a seguir para asentar de forma escrita la relación laboral entre la empresa y los nuevos ingresos, y los pasos a seguir para su incorporación efectiva al puesto de trabajo.

6.7.1 Proceso de contratación

Los pasos necesarios para llevar a cabo el proceso de contratación del personal son los siguientes:

1. Redacción del contrato de trabajo. El analista de talento redacta el contrato de trabajo donde se definan los deberes y responsabilidades de las partes, horario de trabajo, salario, duración, funciones y condiciones de trabajo. En el Apéndice F, se muestra un formato de contrato laboral propuesto.

2. Recolección de documentación. Se realiza una reunión entre el analista de talento y el nuevo ingreso para reunir la documentación necesaria para la contratación, informando además las condiciones finales del contrato, culminando con la firma del aspirante. En esta etapa, se puede negociar con el aspirante los términos de la contratación.

3. Se realiza la contratación del candidato, donde ambas partes asentarán sus respectivas firmas en el contrato, aceptando las cláusulas y condiciones establecidas.

4. Se almacena el contrato en el archivero de la oficina de la talento humano.

5. Se informa al candidato la fecha para su incorporación a la empresa y la respectiva inducción.

6. Se realiza la inducción del nuevo empleado. Se presenta información de la empresa y sus lineamientos estratégicos (misión, visión, objetivos y valores), horario de trabajo, vacaciones y permisos. Aunado a eso, se informa al candidato sobre la ubicación de su puesto de trabajo y las tareas específicas a desarrollar, medidas de prevención y uso de equipo de protección personal. Finalmente, se presenta al candidato al resto de los colaboradores y miembros de la empresa.

El diagrama de flujo del proceso de contratación del personal se muestra en la figura 6.5.

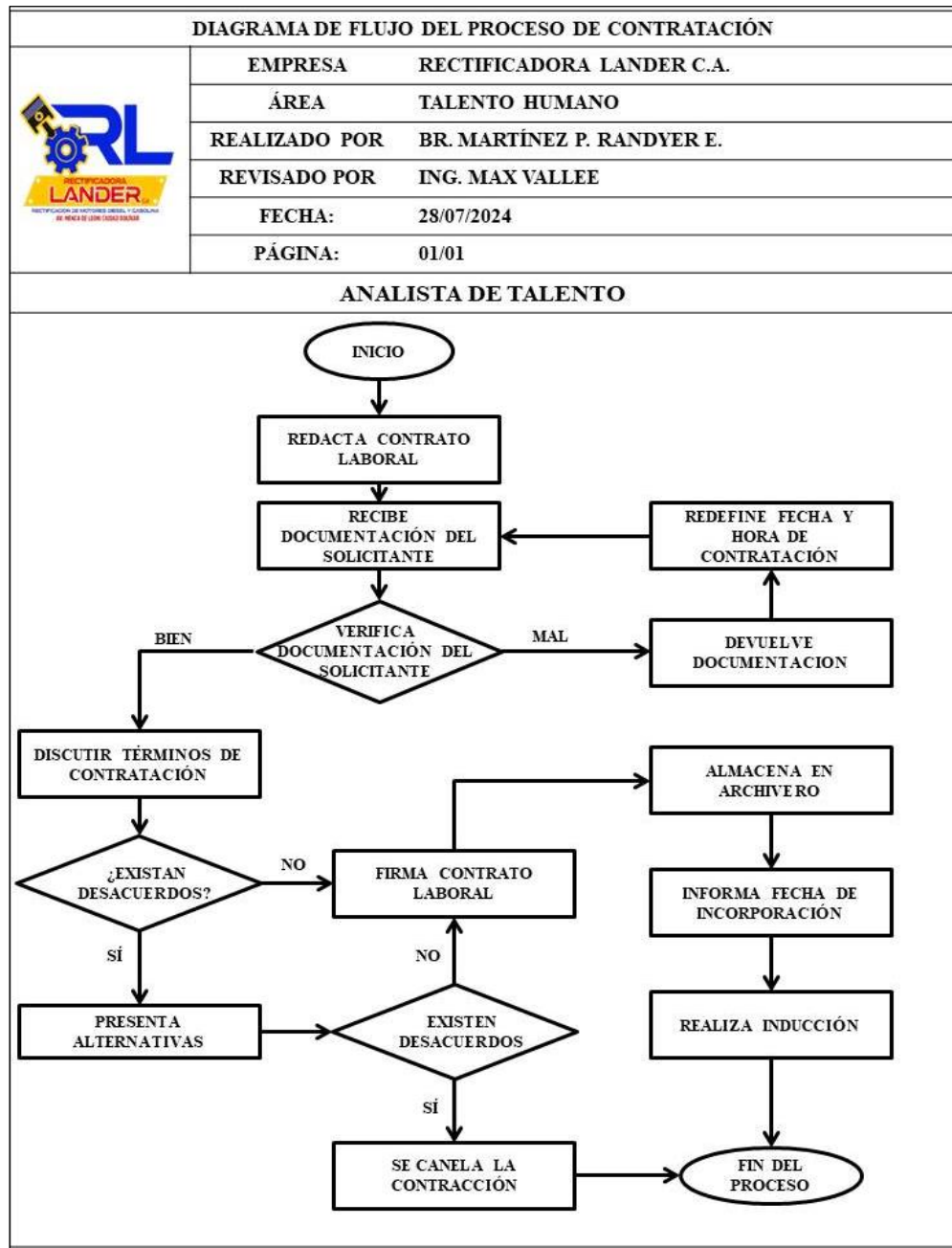


Figura 6.5 Proceso de contratación del personal en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

6.8 Elaboración de un plan de capacitación para potenciar las competencias del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

Posteriormente, se elabora un plan de capacitación para el personal de la empresa, con el fin de potenciar sus competencias y habilidades, teniendo en cuenta su tamaño y ramo de la actividad. Para ello, se establecieron los pasos a seguir para diagnosticar las necesidades de capacitación, la elaboración, ejecución y evaluación del plan.

6.8.1 Objetivo

Elaborar un plan de capacitación destinado a potenciar y desarrollar las competencias y habilidades del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., con el propósito de incrementar los niveles de desempeño laboral y contribuir al éxito de la organización.

6.8.2 Alcance

Comprende las actividades a desarrollar para la capacitación y desarrollo de todo el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A.

6.8.3 Proceso de capacitación del personal

Partiendo del análisis realizado y teniendo en cuenta que con la elaboración del plan de capacitación se pretende que la empresa se involucre y comprometa con el desarrollo de las habilidades y competencias de sus colaboradores con el fin de crear

motivación, compromiso y mejorar su desempeño, se propone que para el proceso de capacitación se realicen las actividades esbozadas en la figura 6.6.

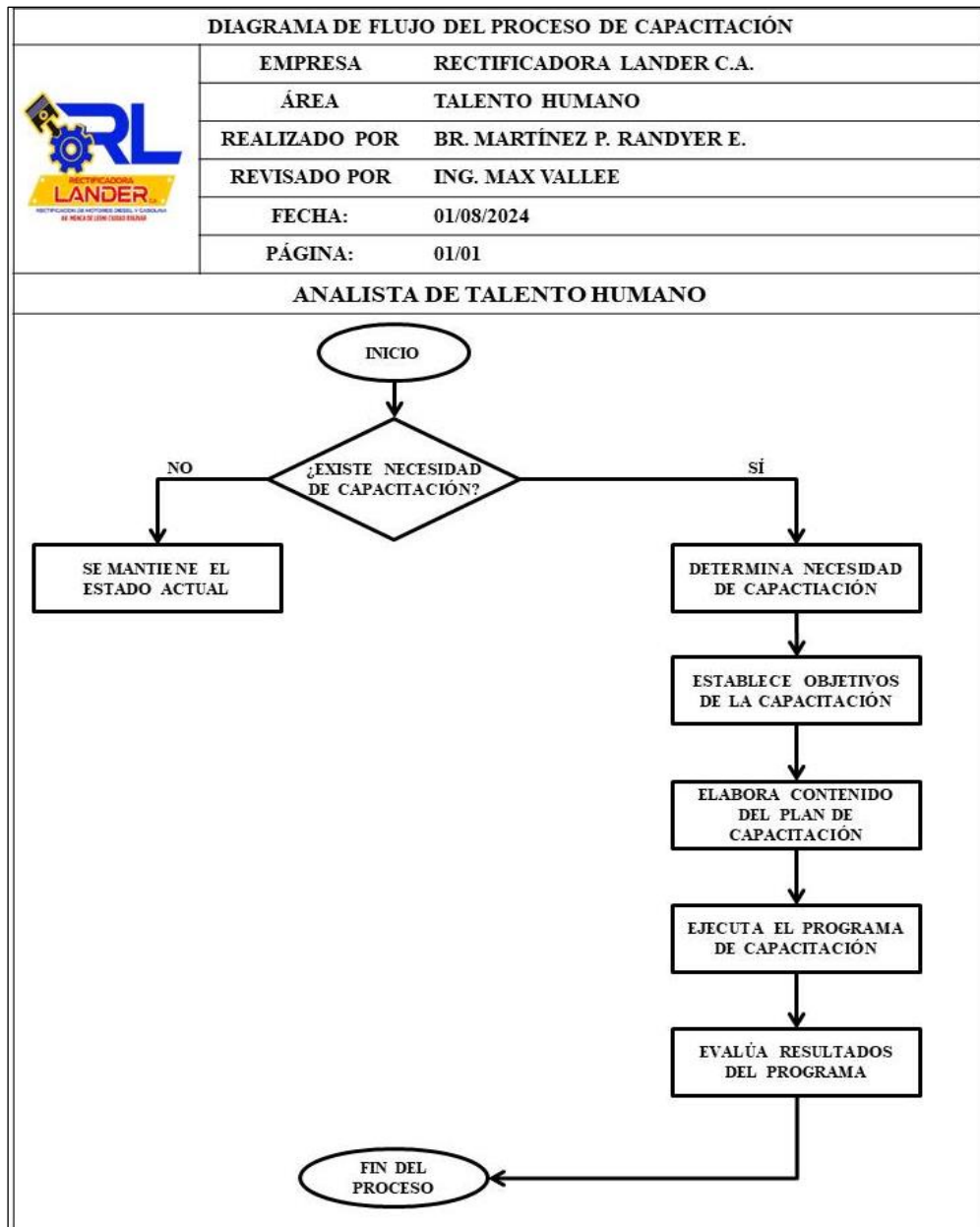


Figura 6.6 Proceso de capacitación del personal en la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

Los procesos a seguir se describen en los apartados pertinentes.

6.8.3.1 Diagnóstico de necesidades

El primer paso consiste en diagnosticar las necesidades de capacitación del personal, identificando los puntos débiles y/o falencias que presenten los empleados de las diferentes áreas de la empresa. Para ello, el analista de talento utilizará el instrumento de detección de necesidades de capacitación que se muestra en la tabla 6.5.

Tabla 6.5 Instrumento para la detección de necesidades de capacitación en la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

		DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL		FECHA:
INFORMACIÓN GENERAL:		NOMBRE DEL EMPLEADO: C.I: ÁREA PUESTO		
GRADO DE INSTRUCCIÓN		PRIMARIA		
		BACHILLER		
		TÉCNICA		
		UNIVERSITARIA		
ÁREA DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIA	NIVEL ACTUAL (BÁSICO, MEDIO O AVANZADO)	¿REQUIERE CAPACITACIÓN?		PRIORIDAD (1 -5)
		SÍ	NO	
Habilidades técnicas				
Liderazgo				
Comunicación				
Orientación al cliente				
Resolución de problemas				
Trabajo en equipo				

Continuación Tabla 6.4

OBSERVACIONES					
RESULTADOS DE LA DETECCION					
<i>Leyenda prioridad de capacitación</i>	1	2	3	4	5
	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja

JEFE DE TALENTO HUMANO

Para la aplicación del instrumento, el analista de talento humano informará al jefe de talento humano la solicitud para que realice una convocatoria de forma anual a los empleados para informar la metodología a seguir para realizar la detección de necesidades de capacitación, y la fecha de su realización. Para ello, se propone como método inicial de detección la comparación del perfil competencial. Por tanto, se deberá comparar el rendimiento y las funciones desempeñadas por el empleado con los lineamientos estipulados en los formatos de análisis y descripción de puestos. Adicionalmente, entrevistará al empleado y complementará con observación directa durante el desempeño de sus funciones para tener una visión más amplia de las necesidades de capacitación.

Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se realizará una priorización de las necesidades de capacitación con el fin de dar solución a aquellas más importantes y de mayor peso.

6.8.3.2 Elaboración y ejecución

Para la elaboración del plan de capacitación del personal se deben seguir los siguientes pasos:

1. El analista de talento, después de haber realizado la priorización de las necesidades de capacitación, establece la cantidad de colaboradores a capacitar, recursos necesarios, tiempo de implementación y los objetivos que se persiguen con el mismo.

2. Luego, selecciona los métodos de capacitación de personal para garantizar y abordar las necesidades encontradas.

3. Posteriormente, establece los contenidos de cada capacitación.

4. Seguidamente, determina el lugar, fecha y horarios para la realización de la capacitación.

5. Se entrega el plan al jefe de talento humano para su aprobación.

6. Finalmente, se reúnen los recursos necesarios para su realización y puesta en marcha, en función de lo establecido en el plan. El analista de talento supervisará que se estén cumpliendo todos los lineamientos estipulados: a) fecha de realización, b) contenido de capacitación; c) método de capacitación, d) duración de la capacitación y e) recursos necesarios.


7. El plan podrá ser ajustado en tiempo y duración en caso de ser necesario.

De acuerdo a la situación actual de la empresa, mediante visitas de campo y entrevistas no estructuradas realizadas a los empleados, se propone que el primer plan de capacitación del personal esté orientado a potenciar y desarrollar las competencias y habilidades del personal en función de las competencias cardinales, específicas gerenciales y por área, para mejorar las habilidades de acuerdo a las necesidades detectadas.

La selección de los temas y el contenido de capacitación se realizaron conjuntamente con los directivos de la empresa. Para ello, se propone la utilización de métodos de capacitación como coaching y talleres organizados internamente, además del uso de recursos adicionales como guías, diapositivas y material de lectura. De esta forma, se logrará implementar un plan de capacitación para potenciar las habilidades y competencias del personal, sin afectar de manera significativa el presupuesto de la empresa. Los costos asociados al plan propuesto, serán determinados por el personal directivo de la empresa objeto de estudio.

El plan desarrollado se presenta en la tabla 6.6.

Tabla 6.6 Plan de capacitación y desarrollo anual en la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

		<h2 style="text-align: center;">PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LA EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A.</h2>							
ÍTEM	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS MATERIALES	DURACIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES	FECHA
1	Gestión del talento humano	Conocer los diferentes procesos involucrados en la gestión del talento humano para su aplicación efectiva en la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a la gestión del talento humano. 2. Proceso de reclutamiento y selección de personal. 3. Evaluación del desempeño del personal. 4. Desarrollo y retención de personal. 	Curso Online	Material audiovisual	24 horas	Desde casa o dentro de las instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Gerente general	Estipulado por la empresa
2	Gestión de nómina y beneficios laborales	Conocer los diferentes beneficios laborales y su procedimiento o de cálculo para su aplicación en la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción a la gestión de nómina. 2. Legislación y marco legal aplicable. 3. Cálculo de sueldos y salarios. 4. Cálculo de beneficios laborales. 	Curso Online	Material audiovisual	48 Horas	Desde casa o dentro de las instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Presidente Gerente general.	Estipulado por la empresa

Continuación Tabla 6.5

ÍTEM	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS MATERIALES	DURACIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES	Fecha
3	Supervisión	Conocer las técnicas y procedimientos para la supervisión del personal.	1. Técnicas de supervisión efectiva. 2. Comunicación efectiva. 3. Resolución de conflictos. 4. Evaluación y feedback.	Curso Online	Material audiovisual	4 horas	Desde casa o dentro de las instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Presidente Gerente general	Estipulada por la empresa
4	Manejo de software Microsoft Office	Manejar de forma efectiva el software Microsoft Excel, Word y PowerPoint para la realización y control de actividades administrativas.	1. Microsoft Excel: operaciones básicas, funciones, uso de tablas, formulas y funciones básicas, análisis de datos. 2. Microsoft Word: introducción a la interfaz, Formato de documentos, gestión de documentos y herramientas de revisión. 3. PowerPoint: introducción a la interfaz, diseño de diapositivas.	Curso online.	Material Audiovisual	20 horas	Desde casa o dentro de las instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Gerente General Secretaria	Estipulada por la empresa

Continuación Tabla 6.5

ÍTEM	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS MATERIALES	DURACIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES	FECHA
5	Herramientas e instrumentos de medición y calibración.	Familiarizar al personal con las herramientas e instrumentos utilizados en el taller de rectificación.	<ol style="list-style-type: none"> Tipos de herramienta e instrumentos de medición. Uso y calibración de herramientas e instrumentos de medición. 	Coaching	Videos, guías impresas, diapositivas y dípticos	6 Horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Ayudantes	Estipulada por la empresa
6	Manejo y operación de máquinas herramientas	Actualizar los conocimientos del personal con relación a los procedimientos a seguir para la operación de las máquinas – herramientas del taller de rectificación.	<ol style="list-style-type: none"> Tipos de máquinas – herramientas. Procedimientos de operación. Mantenimiento preventivo y correctivo básico. 	Coaching	Videos, guías impresas, diapositivas y dípticos	16 Horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Ayudantes	Estipulada por la empresa
7	Medidas básicas de prevención en el taller de rectificación	Fomentar las prácticas de trabajo seguro en el personal del taller de rectificación mediante el uso de los equipos de protección personal y medidas de prevención durante el desarrollo de sus tareas.	<ol style="list-style-type: none"> Uso de equipos de protección personal. Normas básicas de seguridad. Protocolos de emergencia. 	Taller	Videos, guías impresas, diapositivas y dípticos.	12 horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Encargados y ayudantes del taller de rectificación	Estipulada por la empresa

Continuación Tabla 6.5

ÍTEM	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS MATERIALES	DURACIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES	FECHA
8	Atención al cliente	Proporcionar a los empleados de la empresa herramientas para mejorar el trato y orientación con los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de comunicación con clientes. 2. Manejo de quejas y reclamos. 3. Estrategias de fidelización. 	Taller	Videos, guías impresas, diapositivas y dpticos	8 Horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Secretaria Encargados y ayudantes del taller de rectificación.	Estipulada por la empresa
9	Comunicación efectiva	Aprender técnicas de comunicación eficaz para transmitir mensajes de forma efectiva en el ambiente laboral.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de comunicación verbal y no verbal. 2. Escucha activa. 3. Resolución de conflictos. 	Taller	Videos, guías impresas, diapositivas y dpticos	8 Horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Todos los empleados de la empresa	Estipulada por la empresa
10	Gestión de tiempo	Aprender técnicas para gestionar el tiempo de las actividades de forma efectiva y mejorar la calidad de servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de tareas y prioridades. 2. Organización del espacio de trabajo. 3. Manejo de interrupciones y distracciones. 4. Técnicas de productividad y mejora continúa. 	Taller	Videos, guías impresas, diapositivas y dpticos	4 Horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Secretaria Encargados y ayudantes del taller de rectificación.	Estipulada por la empresa

Continuación Tabla 6.5

ÍTEM	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDO	MÉTODO	RECURSOS MATERIALES	DURACIÓN	LUGAR	PARTICIPANTES	FECHA
11	Liderazgo y conducción de personal.	Obtener herramientas necesarias para liderar un equipo de trabajo y resolver situaciones de conflicto en la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilos de liderazgo 2. Motivación de equipos. 3. Resolución de conflictos. 4. Toma de decisiones. 	Curso Online	Videos, guías impresas, diapositivas y dpticos	10 Horas	Instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.	Presidente Gerente general	Estipulada por la empresa

6.8.3.3 Evaluación

La evaluación de los contenidos inherentes al plan de capacitación del personal será responsabilidad del analista de talento humano. Para ello, deberá comparar los resultados obtenidos en función de los objetivos de la capacitación.

Una vez evaluado el grado de satisfacción y resolución de necesidades encontradas en la etapa diagnóstica y su impacto en la organización, elaborará un informe, para documentar los hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones. En el Apéndice I, se propone una matriz para evaluar los aspectos antes mencionados del plan y obtener una retroalimentación de la eficacia del mismo.

6.9 Determinación del método de evaluación de desempeño laboral de acuerdo al perfil competencial del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

Seguidamente, se determina el método de evaluación de desempeño del personal para medir de forma cuantitativa el rendimiento de los empleados durante el desarrollo de sus funciones, de acuerdo a las competencias ya definidas en los formatos de análisis y descripción de puestos.

6.9.1 Método de evaluación del desempeño laboral

Para determinar el método de evaluación de desempeño laboral más adecuado, en función del perfil competencial ya establecido, se utiliza el método de los factores ponderados, para tomar una decisión en función de los criterios más convenientes para la empresa.

6.9.1.1 Descripción de factores

Los factores que permitirán determinar el método a usar para la evaluación del desempeño laboral por competencias del personal, son los siguientes:

1. Simplicidad. El método de evaluación debe ser sencillo de comprender e implementar. Por lo tanto, debe permitir al evaluador realizar una aplicación e interpretación simple de los resultados obtenidos, sin necesidad de capacitación extensa.

2. Precisión. El método debe proporcionar resultados precisos en el contexto de la evaluación, de tal forma que el evaluador, pueda obtener información certera y confiable del rendimiento del empleado para tomar decisiones sobre acciones de mejora a implementar.

3. Visión integral. El método debe proporcionar una visión completa de las competencias y características a evaluar del desempeño del empleado, de forma equilibrada y clara.

4. Eficiencia. El método debe simplificar el trabajo del evaluador. Por tal razón, debe ser realizado en tiempos oportunos, para evitar procesos largos que interrumpen las actividades diarias de los empleados, ofreciendo además resultados adecuados.

5. Adaptabilidad. El método debe adaptarse a los diferentes tipos de competencias a evaluar. Por tanto, debe permitir evaluar eficazmente los comportamientos asociados a las diferentes competencias establecidas para cada cargo de la organización.

En la tabla 6.7, se muestran los porcentajes asignados para cada factor, en función de lo antes descrito.

Tabla 6.7 Peso asignado a cada factor (Martínez, R., 2024)

FACTOR	PESO (%)
Simplicidad	30
Precisión	25
Visión integral	15
Eficiencia	15
Adaptabilidad	15
TOTAL	100

6.9.1.2 Descripción de alternativas

Para la aplicación del método de los factores ponderados, se tomarán como alternativas los métodos de evaluación de desempeño esbozados en la tabla 3.6 del capítulo III, de acuerdo con la clasificación estipulada por Chiavenato, I. (2011). Se consideran estos métodos, porque pueden adaptarse a la evaluación por competencias. A continuación, se presenta la descripción de cada alternativa.

Alternativa 1. Método de la escala gráfica. Permite calificar las habilidades y competencias de los empleados, mediante la aplicación de una serie de escalas graduadas que permiten cuantificar su rendimiento. Es un método de interpretación sencilla, que proporciona resultados bastante precisos. Permite, además, una visión detallada de los factores o criterios a evaluar, por lo que puede adaptarse a diferentes contextos durante la evaluación.

Alternativa 2. Método de la elección forzada. Permite evaluar las competencias y habilidades del empleado mediante pares de información que describen comportamientos específicos. De esta forma, se pueden evaluar las conductas

asociadas a una competencia para identificar la que mejor describe al empleado. Suele ser un método sencillo de interpretar, pero requiere bastante tiempo para su elaboración. Suele reflejar resultados muy precisos y confiables.

Alternativa 3. Método de la investigación de campo. Permite evaluar las competencias y habilidades del empleado en tiempo real, durante el desarrollo de sus actividades, proporcionando una visión precisa de las habilidades y comportamientos de los empleados. Para su desarrollo, requiere observar y registrar mucha información, por lo que tiende a ser un método complejo, dado el tiempo que consume.

Alternativa 4. Método de evaluación de 360°. Permite obtener información de múltiples fuentes (clientes, supervisores, compañeros y subordinados) para obtener una visión completa del rendimiento de los empleados. Este método requiere coordinar y organizar a múltiples fuentes de información, por lo que tiende a ser complejo y requerir mucho tiempo y esfuerzo, pero suele proporcionar resultados muy precisos del rendimiento del empleado, desde diferentes contextos.

La descripción, ventajas y desventajas de cada método, se encuentran tabulados en la tabla 3.6 del capítulo III del presente trabajo.

6.9.1.3 Evaluación de factores

Una vez definidos los factores de evaluación y las alternativas de decisión, se aplica el método de los factores ponderados para elegir el método más adecuado para la evaluación del desempeño laboral de acuerdo al perfil competencial en la empresa objeto de estudio.

En la tabla 6.8 se presenta la matriz desarrollada para la elección del método más adecuado.

Tabla 6.8 Matriz de factores ponderados (Martínez, R., 2024)

FACTOR	PESO	ESCALA GRAFICA		ELECCIÓN FORZADA		INVESTIGACIÓN DE CAMPO		EVALUACIÓN DE 360°	
		C	CP	C	CP	C	CP	C	CP
Simplicidad	30%	9	2,70	8	2,40	5	1,50	4	1,20
Precisión	25%	7	1,75	8	2,00	9	2,25	9	2,25
Visión integral	15%	8	1,20	7	1,05	8	1,20	9	1,35
Eficiencia	15%	8	1,20	6	0,90	5	0,75	5	0,75
Adaptabilidad	15%	6	0,90	6	0,90	7	1,05	8	1,20
Total	100%	38	7,75	33	7,25	34	6,75	35	6,75

Leyenda: C: Calificación. CP: Calificación ponderada

En función de los resultados obtenidos en la tabla anterior, se utilizará el método de la escala gráfica como método de evaluación por competencias, dado que es un método de simple aplicación, que proporciona una evaluación bastante precisa y detallada, es eficiente en cuanto al tiempo y recursos necesarios para su implementación, simplificando el tiempo del evaluador y puede adaptarse y ofrecer una visión completa de las competencias y habilidades de los empleados.

6.9.2 Descripción del método de evaluación de desempeño laboral seleccionado

El método de la escala gráfica, permite evaluar el desempeño de los empleados mediante una escala de factores definidos. La escala seleccionada será de tipo discontinua. Según Chiavenato, I. (2001), estas “son escalas en las cuales ya se estableció y describió la posición de sus marcas, y de las que el evaluador tendrá que escoger una para valorar el desempeño.”

De esta manera, el evaluador dispondrá de valores numéricos que cuantifiquen el rendimiento del empleado en términos simples, facilitando así la posterior interpretación y toma de decisiones.

La escala de evaluación para el desarrollo del método contará de cinco marcas, las cuales se presentan en la tabla 6.9.

Tabla 6.9 Escala gradual de factores (Martínez, R., 2024)

VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	MUY POR DEBAJO DE LO ESPERADO
2	POR DEBAJO DE LO ESPERADO
3	DENTRO DE LO ESPERADO
4	SOBRE LO ESPERADO
5	DESEMPEÑO EXCEPCIONAL

La escala permitirá evaluar el desempeño por competencias del personal en términos numéricos. Las marcas asignadas poseen una descripción que le permitirá al evaluador (según su criterio) asignar una puntuación en función del desempeño observado.

6.9.3 Evaluación del desempeño por competencias del personal

Una vez establecida la escala de evaluación del desempeño laboral, se elabora un instrumento de evaluación por competencias para llevar a cabo este proceso anual y mensualmente.

6.9.3.1 Instrumento anual de evaluación por competencias

Para que la empresa disponga de una perspectiva global del desempeño laboral de sus colaboradores, se propone un instrumento de evaluación por competencias para la evaluación anual de los mismos. Para ello, se elaboraron cuatro (4) formatos

en función de la clasificación establecida en cuanto a la familia de puestos de la tabla 6.3. El instrumento consta de la siguiente estructura:

- Datos generales. Comprende la información general del empleado, puesto que desempeña, área ocupada dentro de la empresa y fecha de evaluación.

- Competencias cardinales, específicas gerenciales y por área. Comprende las competencias especificadas para los cargos de la empresa y la descripción de los comportamientos a ser evaluados.

- Rango. Es la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado, según lo especificado en la tabla 6.9.

- Puntaje. Resultado del rango asignado al evaluado en función de la competencia.

- Subtotal. Corresponde a la sumatoria de la columna de puntaje para las competencias pertenecientes a las competencias cardinales, específicas gerenciales y por área.

- Total. Corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en las competencias cardinales, específicas gerenciales y por área.

- Rango de actuación. Es la expresión cualitativa del desempeño del evaluado.

- Observaciones. Consideraciones o aspectos que el analista de talento humano considere oportuno señalar de los resultados del evaluado.

Los formatos para realizar la evaluación de desempeño por competencias se presentan desde la tabla 6.10 a 6.13.

Tabla 6.10 Formato para la evaluación anual del desempeño laboral por competencias de los empleados de la familia de puestos uno (1) (Martínez, R., 2024)

	<h2>EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</h2>					
DATOS GENERALES	NOMBRE DEL EMPLEADO:					
	CÉDULA DE IDENTIDAD:					
PUESTO:						
ÁREA: ADMINISTRACIÓN						
FECHA DE EVALUACIÓN:						
COMPETENCIAS CARDINALES						PUNTAJE
1. Compromiso: se siente identificado con los objetivos y valores de la organización. Atiende más los intereses de la empresa que a los personales.	1	2	3	4	5	
2. Responsabilidad: cumple con tareas y los objetivos empresariales de forma eficaz.	1	2	3	4	5	
3. Comunicación: transmite información de forma clara y asertiva a sus colaboradores, superiores, compañeros de trabajo y clientes.	1	2	3	4	5	
4. Integridad: actúa con base a los valores propios y los organizacionales, realizando sus labores con honestidad y eficacia.	1	2	3	4	5	
SUB TOTAL COMPETENCIAS CARDINALES						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES						PUNTAJE
1. Liderazgo: dirige/guía al equipo de trabajo de forma efectiva en el desarrollo de sus actividades. Motiva al resto de colaboradores en el desarrollo de sus tareas, fomentando un ambiente laboral positivo.	1	2	3	4	5	
2. Toma de decisiones: analiza eficazmente situaciones problemáticas para la resolución de problemas mediante la selección de la mejor opción posible.	1	2	3	4	5	
3. Capacidad de planificación y organización: establece metas y prioridades en la empresa, estipulando acciones a seguir y los recursos necesarios en plazos oportunos.	1	2	3	4	5	
SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES						

Continuación Tabla 6.10

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA						1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Calidad de trabajo: realiza sus tareas de forma eficiente y eficaz, ofreciendo resultados de calidad para el cliente y la empresa.											
2. Trabajo en equipo: colabora y participa conjuntamente con el resto los colaboradores para el desarrollo de tareas de forma efectiva, preservando un ambiente positivo.											
3. Tolerancia a la presión: actúa de forma eficaz en situaciones de presión de tiempo, oposición o alta exigencia.											
4. Orientación al cliente: cumple con las necesidades del cliente en tiempo y forma. Entiende la importancia del cliente para el éxito de la empresa.											
5. Orientación al resultado: realiza el trabajo de forma efectiva, sobrepasando las expectativas de la empresa y el cliente. Logra los objetivos propuestos de forma sistemática para mejorar continuamente su desempeño.											
SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA											
TOTAL DE PUNTOS											
ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE RANGO DE ACTUACIÓN									
12 – 23	Muy por debajo de los esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.									
24 – 35	Por debajo de lo esperado	Desempeño que lleva a cumplir parcialmente con los objetivos propuestos.									
36 – 47	Dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados.									
48 – 55	Sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos.									
56 – 60	Desempeño excepcional	Desempeño extraordinario y contribuye al logro de objetivos adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.									
<u>Observaciones:</u>											

**FIRMA DEL JEFE DE TALENTO
HUMANO**

Tabla 6.11 Formato para la evaluación del desempeño laboral por competencias de los empleados de la familia de puestos dos (2). (Martínez, R., 2024)

	<h2>EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</h2>					
DATOS GENERALES	NOMBRE DEL EMPLEADO: CÉDULA DE IDENTIDAD: PUESTO: ÁREA: TALLER DE RECTIFICACIÓN FECHA DE EVALUACIÓN:					
COMPETENCIAS CARDINALES	1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Compromiso: se siente identificado con los objetivos y valores de la organización. Atiende más a los intereses de la empresa que a los personales.						
2. Responsabilidad: cumple con las labores, actividades y objetivos del área de forma eficaz.						
3. Comunicación: transmite información de forma clara y asertiva a sus subordinados, superiores, compañeros de trabajo y clientes.						
4. Integridad: actúa con base a los valores propios y los organizacionales, realizando sus labores con honestidad y eficacia.						
SUB TOTAL COMPETENCIAS CARDINALES						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Liderazgo: guía a al equipo de trabajo de forma efectiva en el desarrollo de sus actividades. Motiva al resto de colaboradores en el desempeño de sus tareas, fomentando un ambiente laboral positivo.						
2. Toma de decisiones: analiza eficazmente un problema del cliente o del área, ofreciendo la mejor alternativa para su resolución.						
3. Capacidad de planificación y organización: establece los objetivos a seguir en el área, estipulando acciones más convenientes y las herramientas y elementos necesarios para su realización.						
SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Calidad de trabajo: realiza sus tareas de forma eficiente y eficaz, ofreciendo resultados de calidad para el cliente y la empresa.						

Continuación Tabla 6.11

2. Trabajo en equipo: colabora y participa conjuntamente con el resto los colaboradores para el desarrollo de tareas de forma efectiva, preservando un ambiente positivo.							
3. Tolerancia a la presión: actúa de forma eficaz en situaciones de presión de tiempo, oposición o alta exigencia.							
4. Orientación al cliente: cumple con las necesidades del cliente en tiempo y forma. Entiende la importancia del cliente para el éxito de la empresa.							
5. Orientación al resultado: realiza el trabajo de forma efectiva, sobrepasando las expectativas de la empresa y el cliente. Logra los objetivos propuestos de forma sistemática para mejorar continuamente su desempeño.							
SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA							
TOTAL DE PUNTOS							
ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE RANGO DE ACTUACIÓN					
12 – 23	Muy por debajo de los esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.					
24 – 35	Por debajo de lo esperado	Desempeño que lleva a cumplir parcialmente con los objetivos propuestos.					
36 – 47	Dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados.					
48 - 55	Sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos.					
56 - 60	Desempeño excepcional	Desempeño extraordinario y contribuye al logro de objetivos adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.					
Observaciones:							

FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

Tabla 6.12 Formato para la evaluación del desempeño laboral por competencias de los empleados de la familia de puestos tres (3). (Martínez, R., 2024)

	<h2>EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</h2>					
DATOS GENERALES	NOMBRE DEL EMPLEADO: CÉDULA DE IDENTIDAD: PUESTO: ÁREA: TALLER DE RECTIFICACIÓN FECHA DE EVALUACIÓN:					
COMPETENCIAS CARDINALES	1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Compromiso: se siente identificado con los objetivos y valores de la organización. Atiende más a los intereses de la empresa que a los personales.						
2. Responsabilidad: cumple con sus labores, actividades y objetivos en el área de forma eficaz.						
3. Comunicación: transmite información de forma clara y asertiva a sus colaboradores, superiores, compañeros de trabajo y clientes.						
4. Integridad: actúa con base a los valores propios y los organizacionales, realizando sus labores con honestidad y eficacia.						
SUB TOTAL COMPETENCIAS CARDINALES						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Liderazgo: guía a los ayudantes de forma efectiva. Motiva a sus compañeros de trabajo en el desempeño de sus tareas, fomentando un ambiente laboral positivo.						
2. Toma de decisiones: analiza eficazmente un problema del cliente o del área, ofreciendo la mejor alternativa para su resolución.						
3. Capacidad de planificación y organización: planifica las actividades a seguir en el área, estipulando acciones más convenientes y las herramientas y elementos necesarios para su realización.						
SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES						
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	1	2	3	4	5	PUNTAJE
1. Calidad de trabajo: realiza sus tareas de forma eficiente y eficaz, ofreciendo resultados de calidad para el cliente y la empresa.						

Continuación Tabla 6.12

2. Trabajo en equipo: colabora y participa conjuntamente con el resto los colaboradores para el desarrollo de tareas de forma efectiva, preservando un ambiente positivo.							
3. Tolerancia a la presión: actúa de forma eficaz en situaciones de presión de tiempo, oposición o alta exigencia.							
4. Orientación al cliente: cumple con las necesidades del cliente en tiempo y forma. Entiende la importancia del cliente para el éxito de la empresa.							
5. Orientación al resultado: realiza el trabajo de forma efectiva, sobrepasando las expectativas de la empresa y el cliente. Logra los objetivos propuestos de forma sistemática para mejorar continuamente su desempeño.							
SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA							
TOTAL DE PUNTOS							
ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE RANGO DE ACTUACIÓN					
12 – 23	Muy por debajo de los esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.					
24 – 35	Por debajo de lo esperado	Desempeño que lleva a cumplir parcialmente con los objetivos propuestos.					
36 – 47	Dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados.					
48 - 55	Sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos.					
56 - 60	Desempeño excepcional	Desempeño extraordinario y contribuye al logro de objetivos adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.					
Observaciones:							

FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

Tabla 6.13 Formato para la evaluación del desempeño laboral por competencias de la familia de puestos cuatro (4). (Martínez, R., 2024)

	<h2>EVALUACIÓN ANUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</h2>					
<p>DATOS GENERALES</p>	<p>NOMBRE DEL EMPLEADO:</p> <p>CÉDULA DE IDENTIDAD:</p> <p>PUESTO:</p> <p>ÁREA:</p> <p>FECHA DE EVALUACIÓN:</p>					
<p>COMPETENCIAS CARDINALES</p>	1	2	3	4	5	PUNTAJE
<p>1. Compromiso: se siente identificado con los objetivos y valores de la organización.</p>						
<p>2. Responsabilidad: cumple con las tareas encomendadas y las funciones del puesto.</p>						
<p>3. Comunicación: transmite información de forma efectiva a sus superiores, compañeros y clientes.</p>						
<p>4. Integridad: actúa con base a los valores propios y los organizacionales, realizando sus labores con honestidad y eficacia.</p>						
<p>SUB TOTAL COMPETENCIAS CARDINALES</p>						
<p>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA</p>	1	2	3	4	5	PUNTAJE
<p>1. Calidad de trabajo: resuelve problemas y contribuye a la mejora en la prestación de servicio.</p>						
<p>2. Trabajo en equipo: colabora y participa conjuntamente con el resto los compañeros de trabajo para el desarrollo de tareas de forma efectiva, preservando un ambiente positivo.</p>						
<p>3. Tolerancia a la presión: actúa de forma eficaz en situaciones de presión de tiempo, oposición o alta exigencia.</p>						
<p>4. Orientación al cliente: cumple con las necesidades del cliente en tiempo y forma. Entiende la importancia del cliente para el éxito de la empresa.</p>						
<p>5. Orientación al resultado: realiza el trabajo de forma efectiva, sobrepasando las expectativas de la empresa y el cliente. Logra los objetivos propuestos de forma sistemática para mejorar continuamente su desempeño.</p>						
<p>SUB TOTAL COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA</p>						

Continuación Tabla 6.13

TOTAL DE PUNTOS		
ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE RANGO DE ACTUACIÓN
9 – 17	Muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.
18 – 26	Por debajo de lo esperado	Desempeño que lleva a cumplir parcialmente con los objetivos propuestos.
27 - 35	Dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados.
36 – 41	Sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos.
42 - 45	Desempeño excepcional	Desempeño extraordinario y contribuye al logro de objetivos adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.
<u>Observaciones:</u>		

FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

❖ Procedimiento para la evaluación anual del desempeño del personal: el proceso de evaluación de desempeño del personal será realizado por el analista de talento humano, anualmente, en el último trimestre del año. Los pasos a seguir, se especifican a continuación:

1. El analista de talento humano informará al jefe de talento humano sobre la fecha tentativa para la realización del proceso de evaluación de desempeño del personal, el cual debe figurar entre los últimos tres (3) meses del año.

2. El jefe de talento humano procede a aprobar la fecha de evaluación.

3. El analista de talento humano informa a todos los empleados de la empresa la fecha en la que serán sometidos a la evaluación.

4. En la fecha respectiva, el analista de talento humano rellena los datos básicos del empleado, el cargo que desempeña y la fecha de evaluación en el instrumento de evaluación por competencias.

5. Para completar los campos especificados en el instrumento de evaluación, el analista de talento humano deberá observar al empleado evaluado durante el desempeño de sus funciones. Primeramente, evalúa las competencias cardinales, marcando con una “X” la puntuación que considere pertinente dentro del rango asignado, realizando el mismo proceso para las competencias específicas gerenciales y por área.

6. Finalizada la evaluación, determinará el subtotal inherente a las competencias y luego a realizar la totalización de las mismas.

7. Luego, ubicará el puntaje final en la escala para obtener el rango de actuación.

8. Finalmente, realiza las observaciones sobre el resultado del empleado evaluado, indicando si requiere o no de acciones formativas.

6.9.3.2 Instrumento mensual de evaluación por competencias


Con el fin de mantener un seguimiento global del desempeño general del personal de la empresa, se propone un instrumento de evaluación mensual de simple aplicación, con el objeto de tener una retroalimentación más frecuente y certera del desempeño laboral de los empleados.

El instrumento de evaluación consta de la siguiente estructura:

- Criterio. Son los aspectos, habilidades y competencias a evaluar.
- Descripción. Breve reseña del criterio a evaluar al empleado.
- Rango. Es la expresión cuantitativa de la presencia de la competencia en el desempeño del evaluado, según lo especificado en la tabla 6.9.
- Puntaje. Resultado del rango asignado al evaluado en función de la competencia descrita.
- Total. Corresponde a la sumatoria de los puntajes obtenidos en las competencias cardinales, específicas gerenciales y por área.
- Rango de actuación. Es la expresión cualitativa del desempeño del evaluado.
- Observaciones. Consideraciones o aspectos que el analista de talento humano considere oportuno señalar de los resultados del evaluado.

En la tabla 6.14 se presenta el formato para la evaluación respectiva. En este caso, se aplicará el formato a todos los empleados, indistintamente del puesto que ocupen.

Tabla 6.14 Formato para la evaluación mensual del desempeño del personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

	<h2 style="text-align: center;">EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO LABORAL</h2>							
DATOS GENERALES	NOMBRE DEL EMPLEADO: CÉDULA DE IDENTIDAD: PUESTO: ÁREA: FECHA DE EVALUACIÓN:							
	CRITERIO	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	PUNTAJE
DESEMPEÑO GENERAL	¿El empleado cumple con las responsabilidades y tareas asignadas?							
CALIDAD DE TRABAJO	¿El trabajo del empleado es preciso, eficiente y detallado?							
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	¿El empleado llega a tiempo y cumple con su horario laboral?							
TRABAJO EN EQUIPO	¿El empleado se relaciona bien con sus compañeros y contribuye al logro de objetivos?							
INICIATIVA	¿El empleado toma la iniciativa y busca mejorar los procesos y/o actividades?							
COMUNICACIÓN	¿El empleado se comunica de forma clara, precisa y asertiva?							
EFICIENCIA	¿El trabajador completa sus tareas de forma eficiente dentro de los plazos establecidos?							
ADAPTABILIDAD	¿El trabajador se adapta positivamente a los cambios y nuevas tareas?							
CONOCIMIENTO TÉCNICO	¿El empleado demuestra un buen conocimiento para el cumplimiento de sus actividades?							
ATENCIÓN AL CLIENTE	¿El empleado proporciona un buen servicio al cliente?							
TOTAL DE PUNTOS								
ESCALA CUANTITATIVA	RANGO DE ACTUACIÓN	DEFINICIÓN DE RANGO DE ACTUACIÓN						
< 11	Muy por debajo de lo esperado	Desempeño deficiente, no cumple con los objetivos asignados.						
12 – 20	Por debajo de lo esperado	Desempeño que lleva a cumplir parcialmente con los objetivos propuestos.						
21 – 29	Dentro de lo esperado	Desempeño satisfactorio, cumple con los objetivos asignados.						
30 – 38	Sobre lo esperado	Desempeño por encima de lo esperado y contribuye al logro de los objetivos propuestos.						
>39	Desempeño excepcional	Desempeño extraordinario y contribuye al logro de objetivos adicionales no implícitos en sus objetivos de desempeño individual.						
Observaciones:								

FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

❖ Procedimiento para la evaluación mensual del desempeño del personal: el proceso de evaluación de desempeño del personal mensual será realizado por el analista de talento humano en el transcurso de los últimos cinco (5) días del mes respectivo. Los pasos a seguir, se especifican a continuación:

1. El analista de talento humano deberá observar durante el transcurso del mes al empleado en el desempeño de las tareas diarias en función de los criterios asignados.

2. Luego, deberá asignar una puntuación entre uno (1) y cinco (5) a cada uno de los criterios evaluados, marcando con una “X” la casilla correspondiente.

3. Posteriormente, colocará el número correspondiente en la columna “puntaje” para realizar la totalización.

4. Finalmente, en función del puntaje total obtenido, establecerá el desempeño del empleado de acuerdo a la escala asignada, realizando las observaciones oportunas en función de los comportamientos observados.

6.10 Diseño de un plan de incentivos para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar.

Finalmente, se diseña un plan de incentivos laborales como estrategia de retención de personal, que contenga aquellos incentivos de carácter económico y no económico para mejorar la motivación de los empleados de la empresa, y de esta manera fortalecer el clima y sentido de pertenencia organizacional. De esta manera, se busca motivar a los colaboradores para que tengan un mejor rendimiento durante el desempeño de sus funciones.

6.10.1 Objetivo

Mejorar la motivación de los empleados de la empresa Rectificadora Lander C.A., mediante la implementación de un plan de incentivos laborales que reconozca y recompense su desempeño.

6.10.2 Alcance

Comprende las actividades a desarrollar para la entrega de inventivos laborales al personal de la empresa Rectificadora Lander C.A.

6.10.3 Condiciones

Las condiciones para la correcta aplicación del plan de incentivos laborales, se especifican a continuación:

1. Todo trabajador de la empresa Rectificadora Lander C.A., podrá recibir los incentivos laborales mencionados en el presente plan, siempre y cuando no haya sido sancionado disciplinariamente durante los últimos tres (3) años y hayan completado al menos un (1) año de servicio.

2. Concepción del proceso de evaluación de desempeño por competencias como un instrumento para la gestión.

3. Seguimiento continuo y sistemático de la administración del desempeño de los empleados.

6.10.4 Responsables


El jefe y el analista de talento humano serán los encargados de ejecutar el plan de incentivos, así como verificar el cumplimiento de los lineamientos estipulados para el otorgamiento de los mismos.

6.10.5 Plan de incentivos laborales

El diseño del plan de incentivos laborales tendrá en cuenta solamente incentivos de carácter no económico, según los requisitos estipulados por la empresa, con el fin de proporcionar reconocimiento a los trabajadores por aspectos como desempeño, puntualidad y eficiencia.

Los incentivos seleccionados se escogieron con estrecha colaboración de la empresa, en función de las necesidades detectadas en el personal, para que su implementación sea efectiva sin incurrir en grandes gastos. Por tal razón, los incentivos seleccionados son de bajo costo, por lo que la empresa podrá mantener su presupuesto equilibrado mientras motiva adecuadamente a sus empleados. El plan de incentivos propuesto se muestra en la tabla 6.15.

Tabla 6.15 Plan de incentivos laborales para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

	PLAN DE INCENTIVOS LABORALES			
	NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A. REALIZADO POR: MARTÍNEZ P. RANDYER E. REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.			
INCENTIVOS NO ECONÓMICOS				
INCENTIVO	OBJETIVO	PARTICIPANTES	CONDICIONES	ENTREGA
Diploma de puntualidad	Disminuir las tardanzas y fomentar la puntualidad	Todos los empleados	Sin faltas ni retrasos en el mes	Certificado y reconocimiento público
Empleado del mes	Reconocer el esfuerzo y dedicación del empleado en el desempeño de sus funciones.	Un empleado por mes	Evaluación mensual de desempeño	Diploma a final de mes
Celebraciones	Mejorar la motivación y el sentido de pertenencia organizacional.	Todos los empleados	Participación en eventos y actividades	Días festivos o celebraciones nacionales.
Actividades recreativas	Promover el bienestar, la cohesión y el sentido de pertenencia organizacional.	Todos los empleados	Participación en eventos y actividades	Actividad semestral

6.10.5.1 Incentivos no económicos

Los incentivos no económicos que otorgará a su personal la empresa corresponden a certificados de reconocimientos por puntualidad, empleados del mes y celebraciones por días festivos como día del padre y del trabajo, además de organización de actividades recreativas.

❖ *Diploma de puntualidad*: reconcomiendo entregado a los trabajadores con el fin de que asistan de forma puntual a su jornada de trabajo. Las características de este incentivo se describen a continuación.

Conducta o comportamiento a reforzar: asistir a trabajar de manera puntual a la jornada laboral y sin faltas justificadas durante el mes.

Objetivo: motivar a los trabajadores a ser responsables y cumplir cabalmente con su jornada laboral.

Participantes: todo el personal de la empresa.

Premio e incentivo a entregar: diploma de puntualidad. En la figura 6.7, se propone un diseño del diploma de puntualidad a entregar.



Figura 6.7 Diploma de puntualidad propuesto para el personal de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

Indicador: para la entrega de este incentivo se evaluará la puntualidad.

Plazo de entrega: el incentivo será entregado el primer día de cada mes por jefe de talento humano mediante un reconocimiento público, a excepción de que el día coincida con un domingo o día festivo, por lo que será entregado el día siguiente.

❖ *Empleado del mes:* incentivo que hace referencia al desempeño sobresaliente de un trabajador durante el desarrollo de sus actividades en un mes. Las características de este incentivo se describen a continuación.

Conducta o comportamiento a reforzar: mejorar el desempeño laboral durante el desarrollo de las actividades.

Objetivos: motivar a los trabajadores a mantener un desempeño eficiente durante el desarrollo de sus funciones, además de incentivar la competitividad.

Participantes: todo el personal de la empresa.

Premio e incentivo a entregar: certificado de empleado del mes. En la figura 6.8, se propone un diseño del certificado de empleado del mes a entregar.



Figura 6.8 Certificado de empleado del mes propuesto para el personal de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

Condiciones de entrega: este incentivo se entregará con base a los resultados de la evaluación mensual del desempeño laboral por competencias. El empleado con la puntuación más elevada, recibirá el certificado por medio de un reconocimiento público.

Plazo de entrega: el certificado será entregado dentro de los primeros tres (3) días del mes siguiente.

❖ *Celebraciones:* incentivo que hace referencia los días célebres nacionales e internacionales de los cuales son partícipes los empleados de la empresa. Las características de este incentivo se especifican a continuación.

Objetivo: mejorar la identificación de los trabajadores con la empresa. Fomentar la motivación y el sentido de pertenencia organizacional.

Participantes: todo el personal de la empresa.

Premio e incentivo a entregar: tarjeta de celebración. En la figura 6.9 se propone un modelo de tarjeta de celebración a entregar.



Figura 6.9 Tarjeta de celebración del “Día del Trabajador” propuesto para el personal de la Empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

Plazo de entrega: las tarjetas de celebración serán entregadas en la siguiente fecha:

1ro de mayo. Día Internacional del Trabajador.

3cer domingo de junio. Día del Padre.

30 de septiembre. Día de la Secretaria

26 de octubre. Día del operador de maquinaria pesada.

25 de diciembre. Navidad.

❖ *Actividades recreativas:* tiene como fin mejorar la cohesión entre los miembros de la empresa y el sentido de pertenencia organizacional, así como el compañerismo, integración y bienestar de los empleados. Esto se logrará mediante actividades realizadas dentro de las instalaciones de la empresa, enfocadas en prácticas de juegos tradicionales comunes, como dominó y juegos de cartas. A continuación se especifican las características de este incentivo.

Objetivo: proporcionar un espacio para el esparcimiento con el fin de mejorar el clima laboral, trabajo en equipo y estimular el sentido de pertenencia e identificación organizacional.

Participantes: todo el personal de la empresa.

Premio e incentivo a entregar: certificado de ganador de la jornada. En la figura 6.10 se propone un modelo de certificado de ganador.



Figura 6.10 Certificado de ganador propuesto (Martínez, R., 2024)

Condiciones de realización: Las condiciones para la realización de las actividades recreativas son las siguientes:

1. El evento se realizará en una fecha y hora que no interfieran con el desarrollo de las actividades.
2. Se realiza dentro de las instalaciones de la empresa.
3. El jefe de talento humano deberá informar con una semana de antelación a los empleados sobre el evento.
4. Actividades a realizar: juegos de cartas tradicionales y dominó. Para ello, se organizará una mesa con todos los materiales suficientes para que participen todos los empleados.


5. Desarrollo del evento: el jefe de talento humano dará la bienvenida a todos los empleados. Seguidamente, explicará las reglas y cronogramas del evento. Los empleados participarán en los juegos organizados, siguiendo las reglas estipuladas. Al finalizar las actividades, se anunciará y entregará un certificado a los ganadores.

Plazo de realización: se realizará de forma semestral, es decir, dos (2) veces al año.

6.10.6 Cronograma

El cronograma de ejecución del plan de incentivos laborales, se presenta en la tabla 6.16.

Tabla 6.16 Cronograma de ejecución y entrega de incentivos laborales para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

	<p>CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE INCENTIVOS EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A. REALIZADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDYER E. REVISADO POR: ING. MAX VALLEE Y TEC. ANDRÉS PALMA.</p>													
INCENTIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Diploma de puntualidad	El diploma se entregará el primer lunes de cada mes.	<p>Jefe de Talento Humano Analista de Talento Humano</p>												
Empleado del mes	El diploma se entregará el primer lunes de cada mes													
Celebraciones	Se entregaran tarjetas de celebraciones en días festivos, tales como día de la madre, del padre, del trabajador, navidad, operador de maquinaria pesada.													
Actividades recreativas	Se convocará a los empleados a una reunión en la segunda semana de junio y diciembre para realizar estas actividades dentro de las instalaciones.													

6.10.7 Presupuesto

El presupuesto estimado para la implementación del plan de incentivos laborales propuesto, se presenta desde la tabla 6.17.

Tabla 6.17 Presupuesto para la implementación del plan de incentivos laborales para el personal de la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

INCENTIVO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD (UNIDADES)	COSTO (\$/UNIDAD)	TOTAL (\$)
Diploma de puntualidad	Impresión de certificado	100	0.3	30
Diploma de empleado del mes	Impresión de certificado	12	0.3	3.6
Celebraciones	Impresión tarjeta de día del trabajo	12	0.3	3.6
	Impresión tarjeta de día del padre	8	0.3	2.4
	Impresión de tarjeta del día de la secretaria	1	0.3	0.3
	Impresión de tarjeta del día del operador de maquinaria pesada	7	0.3	2.1
	Impresión de tarjeta del navidad y fin de año	12	0.3	3.6
Actividades recreativas	Compra de juegos de cartas españolas	2	4	8
	Compra de piezas de domino fino en estuche	2	9	18
	Otros Gastos (comida y refrigerios)	1	20	20
TOTAL INCENTIVOS ECONÓMICOS				91.6

De acuerdo a los datos reflejados en la tabla anterior, la empresa necesitará un presupuesto aproximado anual de noventa y un dólares con sesenta centavos (\$. 91.60) ajustado a la tasa de cambio del Banco Central de Venezuela, para la implementación exitosa del plan de incentivos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Finalizado el presente trabajo de grado, se concluye lo siguiente en función de los resultados arrojados:

1. La descripción de los procesos realizados en la empresa permitió conocer cómo se desarrollan los ocho (8) procesos del taller de rectificación y los cuatro (4) procesos del área administrativa, para identificar las habilidades que necesita el personal para desempeñar sus funciones en el puesto.

2. En el análisis de la situación actual con respecto a la gestión del talento humano, a través del diagrama de Ishikawa y la matriz FODA, se detectó que la empresa no posee un modelo que permita gestionar adecuadamente los diferentes procesos inherentes a la gestión humana.

3. La reestructuración del organigrama permitió ordenar la estructura organizativa de la empresa, estableciendo el nivel de autoridad y subordinación de los cargos actualmente existentes, así como la propuesta de cinco (5) nuevos cargos orientados a mejorar la eficiencia operativa, administrativa y del personal.

4. La descripción del perfil competencial de los empleados permitió identificar las competencias más importantes para la empresa en función de su misión y visión organizacional, definiéndose doce (12) competencias clave, clasificadas en competencias cardinales, específicas gerenciales y por puesto, las cuales se categorizaron en cuatro (4) niveles en función de los comportamientos esperados, y se

asignaron a los respectivos puestos para la creación de once (11) formatos de análisis y descripción de los puestos actualmente existentes y los cinco (5) cargos propuestos.

5. En función de la propuesta planteada, se logró establecer técnicas efectivas para realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal, definiendo los pasos a seguir y representándolos mediante diagramas de flujo. Se propuso un formato de requisición de personal para solicitar la contratación de nuevos empleados y un método de reclutamiento mixto para considerar a los empleados internos y a candidatos externos. Se propusieron el test de personalidad de Myers-Briggs y la entrevista por competencias para seleccionar candidatos en función de las competencias de la empresa. Además, se definió el proceso a seguir para contratar e incorporar a los candidatos a su puesto de trabajo mediante un diagrama de flujo.

6. Se elaboró un plan de capacitación para mejorar las competencias del personal, donde se detalló once (11) temas con el contenido inherente a cada capacitación, los objetivos que se persiguen con los mismos, además de los métodos y recursos materiales para su realización. Además, se detalló el proceso a seguir para detectar las necesidades de capacitación, la elaboración del plan, la ejecución y la evaluación del mismo.

7. Mediante el método de los factores ponderados, se determinó que el método de evaluación de desempeño del personal más adecuado para la empresa, basado en el perfil competencial, es el de la escala gráfica de tipo discontinua con un total de cinco (5) valores o marcas para cuantificar el rendimiento en función de las competencias descritas. Además, se diseñaron cuatro (4) instrumentos anuales y uno (1) mensual para evaluar efectivamente las competencias del personal la empresa.

8. Mediante el diseño del plan de incentivos laborales propuesto, la empresa dispondrá de un total de cuatro (4) incentivos no económicos para mejorar la

motivación, el rendimiento, la puntualidad y el desempeño de sus empleados, fortaleciendo el compromiso organizacional, la cohesión y el trabajo en equipo.

Recomendaciones

Con base a las conclusiones obtenidas, se recomienda lo siguiente:

1. Presentar el modelo de gestión del talento humano por competencias propuesto al personal directivo de la empresa Rectificadora Lander C.A., con el fin de que evalúen la importancia y los beneficios del mismo para su implementación.

2. Revisar y actualizar los formatos de análisis y descripción de puestos anualmente, para garantizar que los procesos inherentes al modelo de gestión del talento humano propuesto se realicen conforme a las necesidades actuales del personal de la empresa.

3. Considerar la creación de las vacantes laborales para los cinco (5) cargos propuestos, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y la gestión administrativa y del personal.

4. Utilizar el formato de requisición de personal propuesto para solicitar y documentar formalmente las nuevas contrataciones.

5. Aplicar el formato de contrato laboral propuesto a todos los empleados de la empresa, con el fin de asentar adecuadamente los deberes y derechos de las partes.

6. Actualizar anualmente el plan de capacitación de personal de acuerdo con los lineamientos estipulados, para que los temas y contenidos se alineen a las necesidades del personal en función de las competencias establecidas.

7. Implementar los instrumentos de evaluación de desempeño del personal por competencias propuestos, para monitorear el rendimiento de los empleados e identificar acciones formativas para mejorar su desempeño.

8. Complementar el plan de incentivos laborales con incentivos de carácter económico en función de las políticas salariales de la empresa.

REFERENCIAS

Acosta, G. (2008) **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA VENEZOLANA**. 17 de mayo de 2023 [<https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>]

Alcántara, J. (2022). **EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS EXISTENTES EN LA RECTIFICADORA LANDER C.A., UBICADA EN CIUDAD BOLÍVAR, ESTADO BOLÍVAR**. Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias de la Tierra, Departamento de Ingeniería Industrial, Ciudad Bolívar, Venezuela. Trabajo de grado no publicado.

Alda, S., Correa, A., Robles, F. y Vásquez, A. (2023). **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA MINERA "METALESA S.A.** Arizona State University, Quito, Ecuador. Trabajo publicado. [<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/6080>]

Alles, M. (2005). **DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS. GESTIÓN P O R COMPETENCIAS: CÓMO DESCUBRIR LAS COMPETENCIAS A TRAVÉS DE LOS COMPORTAMIENTOS**. Buenos Aires, Argentina. Granica.

Alles, M. (2011). **DICCIONARIO DE COMPETENCIAS: LA TRILOGÍA: LA 60 COMPETENCIAS MÁS UTILIZADAS**. Buenos Aires, Argentina. Granica.

Alles, M. (2014). **LA MARCA RECURSOS HUMANOS: CÓMO LOGRAR PRESTIGIO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**. Buenos Aires, Argentina. Granica.

Asamblea Nacional Constituyente (1999). **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**. Gaceta Oficial 36.860. Venezuela.

Baca, G. (2001). **EVALUACIÓN DE PROYECTOS**. Cuarta Edición. Editorial McGrawhill, México.

Barceló, J., (2017). **10 PASOS PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN EFECTIVO.** 28 de febrero del 2024. [<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/seleccion-de-personal/10-pasos-proceso-seleccion-efectivo>]

Calbet, J. (2018). **INDICADOR MBTI. TIPOS PSICOLÓGICOS MYERS-BRIGGS (HERRAMIENTAS 7).** 01 de agosto de 2024. [<https://neuroquotient.com/indicador-mbti-indicador-de-tipos-psicologicos-de-myers-briggs-herramientas-7/>]

Capuano, A. (2004). **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.** 01 de marzo del 2024. [<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>]

Cárdenas, F. (2022) **DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO: QUÉ ES, CÓMO SE HACE Y EJEMPLOS.** 28 de febrero del 2024. [<https://blog.hubspot.es/sales/que-es-diagrama-flujo-procesos>]

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

Chávez, E. y Vizcaíno, J. (2017). **TALENTO HUMANO: UNA CONTRIBUCIÓN A LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.** 09 de junio de 2024. [<https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>]

Chiavenato, I. (2011) **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Novena Edición. Editorial McGrawhill, México.

Chiavenato, I. (2009) **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.** Segunda Edición. Editorial McGrawhill, México.

Condori, R. (2020). **GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FABRICACIONES MECÁNICAS S.A. ATE – 2020.** Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Trabajo publicado. [<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1094>]

Díaz, O. y Prado, C. (2014). **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO FACTOR CLAVE PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, UNA VISIÓN DESDE LOS LÍDERES DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS DE BOGOTÁ D.C.** 07 d junio de 2024. [<https://www.redalyc.org/journal/6099/609965019006/html/>]

Deloitte (2018). **GESTIÓN DE RRHH EN AMÉRICA LATINA COMPENSACIONES SALARIALES, PERFILES Y RETOS DEL ÁREA EN LA REGIÓN.** 27 de febrero de 2024. [<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24305w/RevisionDeCurso/Gestion%20de%20RRHH%20en%20America%20Latina.pdf>]

Dolan, D. Jackson, S. Valle, R. y Schuler, R. (2007) **GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.** Tercera Edición. Editorial McGrawhill, España.

Dota, M. y Samaniego, M. (2015). **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: CASO DE APLICACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO. PERIODO 2014.** Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador. Trabajo publicado. [<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/23075>]

Espinoza, K. y Montalvo, J. (2015). **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ZONA REGISTRAL N.º VIII-SEDE HUANCAYO EN TIEMPOS DE COVID-19.** Universidad Continental, Huancayo, Perú. Trabajo publicado. [<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10409>]

Fincowsky, F. (2009). **ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.** Tercera Edición. Editorial McGrawhill, México.

Gallardo, E., Espluga, M. y Triadó,X., (2007). **¿QUÉ DEBEMOS SABER SOBRE LA MOTIVACIÓN LABORAL? APROXIMACIÓN A UN MODELO DE PROCESO MOTIVACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.** 15 de octubre del 2024. [<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483106>]

Gómez, E. (2020). **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS ENFOCADO EN PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA MANDOS MEDIOS DE MARKETING WORLD WIDE S.A. PARA EL PRIMER SEMESTRE DEL 2020.** Universidad Andina Simón

Bolívar, Quito, Ecuador. Trabajo publicado.
[<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8060>]

González, C. (2007). **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS DIRIGENTES DE LA JUNTA DE VECINOS: EXPERIENCIA DE PRÁCTICA PROFESIONAL.** 27 de febrero del 2024.
[<https://www.redalyc.org/pdf/4396/439642480019.pdf>]

Hernández, N. (2012). **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EJERCICIO DEL COACHING EMPRESARIAL, DOS ESTRATEGIAS INTERNAS PARA LA ORGANIZACIÓN.** 27 de febrero del 2024.
[<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>]

Hurtado, J. (2000) **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN HOLÍSTICA.** Tercera edición. Caracas, Venezuela

Ibarra, L. (2016). **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.** Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Trabajo publicado.
[<https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1837>]

Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). (2005). **GACETA OFICIAL N° 38.236.** Caracas, Venezuela.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). **GACETA OFICIAL N° 6.076.** Caracas, Venezuela.

López, M. (2020). **GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESEMPEÑO LABORAL DEL TALENTO HUMANO ADSCRITO A LA GERENCIA DE OPERACIONES EXPLORATORIAS F.P.O – PDVSA, S.A.** Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Barinas, Venezuela. [http://opac.unelvez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1475]

Núñez, J. (1997). **COMPETENCIAS RECURSOS HUMANOS: APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.** Calidad Empresarial. México.

Pico, L. (2016) **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, RECURSO INDISPENSABLE PARA LA ORGANIZACIÓN EN EL ENTORNO COMPETITIVO ACTUAL.** 28 de febrero del 2024 [https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6183824.pdf]

Rodríguez, J. (2023) **QUÉ ES EL DIAGRAMA DE ISHIKAWA, PARA QUÉ SIRVE, CÓMO CREARLO Y EJEMPLOS.** 28 de febrero del 2024 [https://blog.hubspot.es/sales/diagrama-ishikawa]

Sáenz, D. (2019) **EL MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, SUS CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES.** 28 de febrero del 2024. [https://infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/el-modelo-de-gestion-de-talento-humano-sus-caracteristicas-y-cualidades/]

Santos, D., (2023). **PLAN DE CAPACITACIÓN DE UNA EMPRESA: FASES, OBJETIVOS Y EJEMPLOS.** 27 de febrero del 2024 [https://blog.hubspot.es/marketing/plan-de-capacitacion]

Sesame (2023) **DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA RECURSOS HUMANOS.** 17 de mayo del 2023 [https://www.sesamehr.mx/blog/diagrama-ishikawa-rrhh/]

Ponce, H., 2007. **LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES.** 04 de julio del 2024. [https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf]

Tamayo y Tamayo F. (2006) **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.** Editorial Limusa. México.

Tamayo, C. y Silva, I (2020). **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.** 27 de febrero del 2024 [https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/23.pdf]

Vallejo, L. **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. [http://cimogsys.esepoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf]

Vázquez, R. (2023). **RETOS DE LA GESTION HUMANA EN VENEZUELA**. 27 de febrero del 2024. [<https://es.linkedin.com/pulse/retos-de-la-gestion-humana-en-venezuela-robert-j-vasquez-b->]

APÉNDICES

APÉNDICE A
DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN
EL TALLER DE RECTIFICACIÓN

A.1 Descripción del proceso de rectificación de bloques

En la figura A.1 se presenta el diagrama de flujo del proceso de rectificación de bloques.

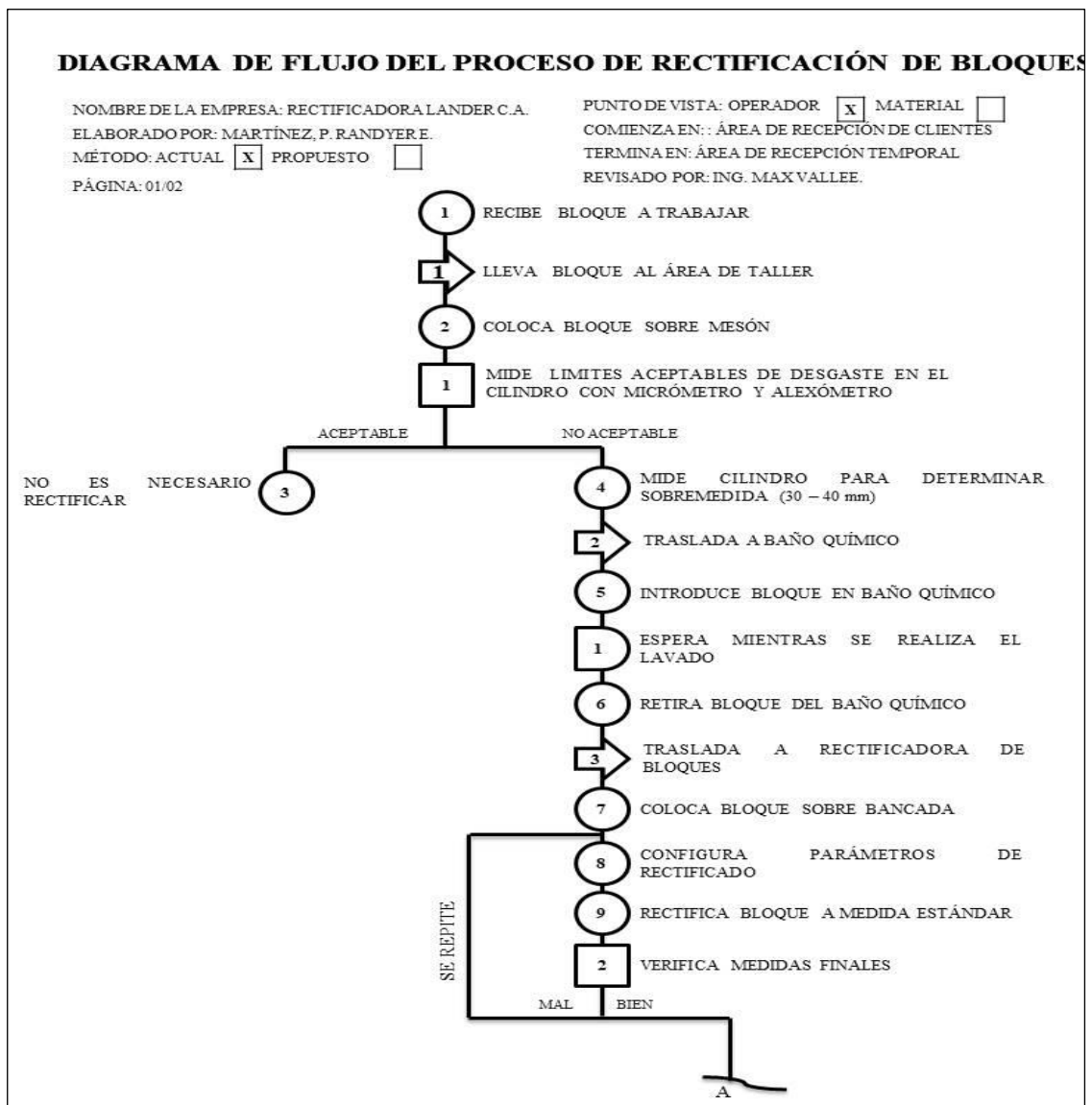


Figura A.1 Diagrama de flujo del proceso de rectificación de bloques (Martínez, R., 2024)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECTIFICACIÓN DE BLOQUES

NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.

PUNTO DE VISTA: OPERADOR MATERIAL

ELABORADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDYERE.

COMIENZA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES

MÉTODO: ACTUAL PROPUESTO

TERMINA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN TEMPORAL

PÁGINA: 02/02

REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.

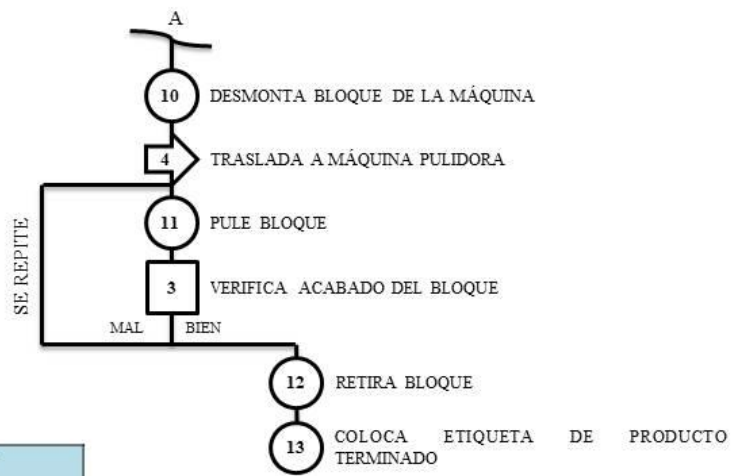


TABLA RESUMEN	
OPERACIÓN	13
INSPECCIÓN	3
TRANSPORTE	4
DEMORA	1
ALMACÉN	0
TOTAL	21

Continuación figura A.1.

A.2 Descripción del proceso de mecanizado de piezas cilíndricas

En la figura A.2 se presenta el diagrama de flujo del proceso de mecanizado de piezas cilíndricas, realizando mediante la utilización del torno paralelo convencional.

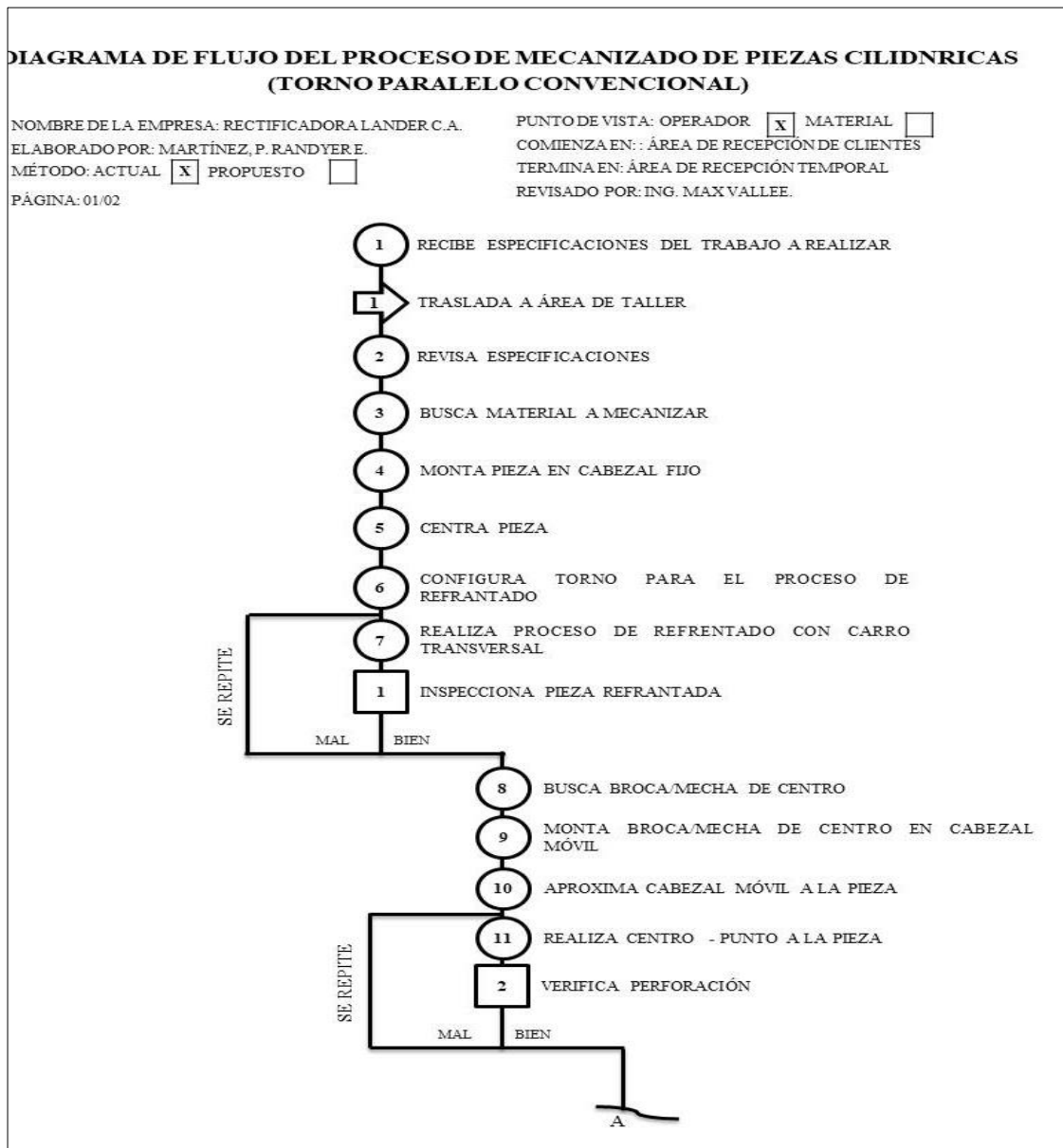


Figura A.2 Diagrama de flujo del proceso de mecanizado de piezas cilíndricas (Martínez, R., 2024)

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE MECANIZADO DE PIEZAS CILINDRICAS
(TORNO PARALELO CONVENCIONAL)**

NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.
 ELABORADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDYER E.
 MÉTODO: ACTUAL PROPUESTO
 PÁGINA: 02/02

PUNTO DE VISTA: OPERADOR MATERIAL
 COMIENZA EN: : ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES
 TERMINA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN TEMPORAL
 REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.

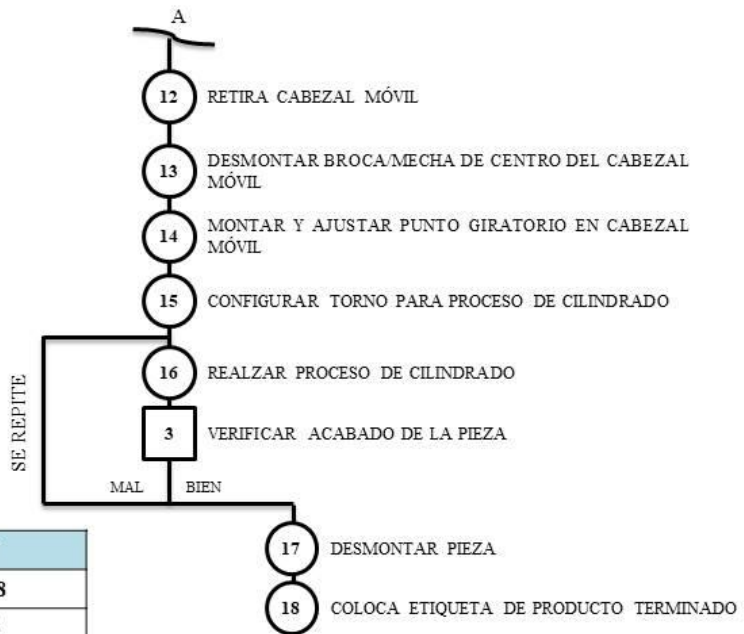


TABLA RESUMEN	
OPERACIÓN	18
INSPECCIÓN	3
TRANSPORTE	1
DEMORA	0
ALMACÉN	0
TOTAL	22

Continuación Figura A.2

A.3 Descripción del proceso de rectificación de cigüeñales

En la figura A.3 se presenta el diagrama de flujo del proceso de rectificación de cigüeñales.

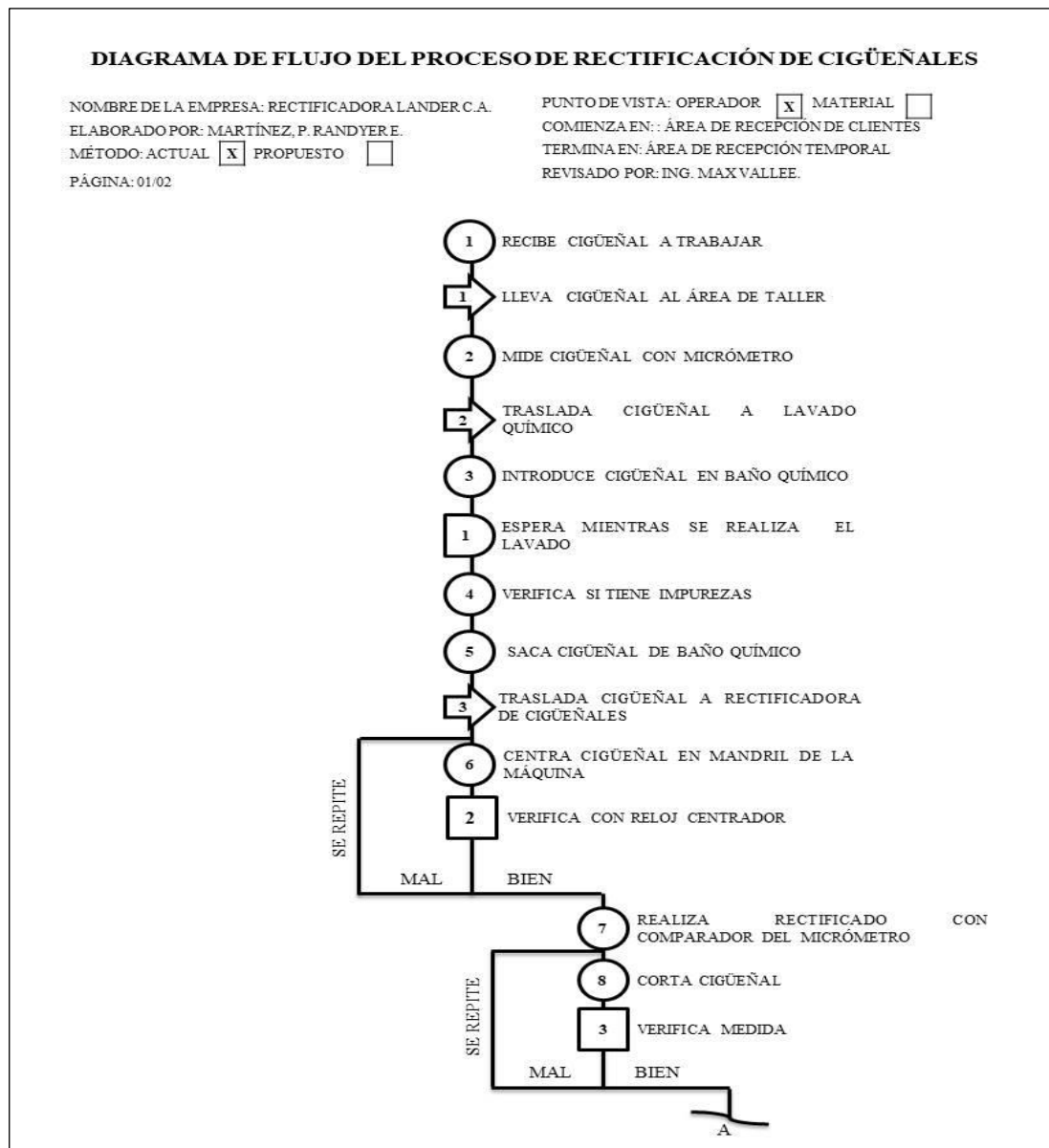


Figura A.3 Diagrama de flujo del proceso de rectificación de cigüeñales (Martínez, R., 2024)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES

NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.
 ELABORADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDYERE.
 MÉTODO: ACTUAL PROPUESTO
 PÁGINA: 02/02

PUNTO DE VISTA: OPERADOR MATERIAL
 COMIENZA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES
 TERMINA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN TEMPORAL
 REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.

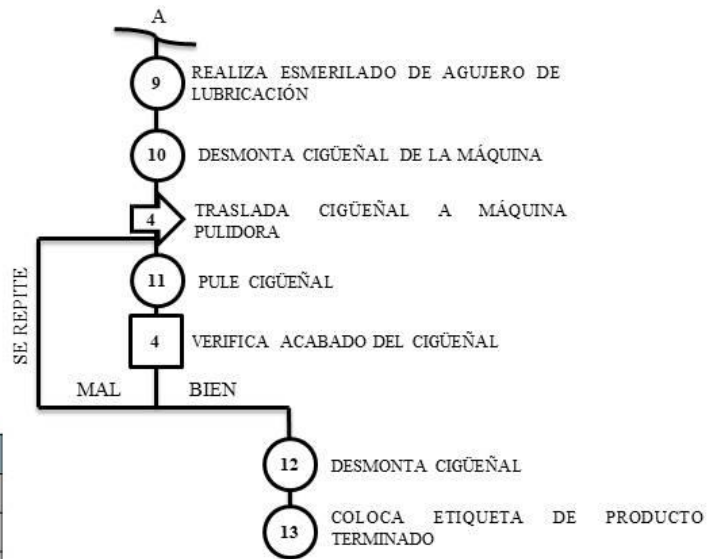


TABLA RESUMEN	
OPERACIÓN	13
INSPECCIÓN	4
TRANSPORTE	4
DEMORA	1
ALMACÉN	0
TOTAL	22

Continuación Figura A.3

A.4 Descripción del proceso de barrenado de bloques

En la figura A.4 se presenta el diagrama de flujo del proceso de barrenado de bloques.

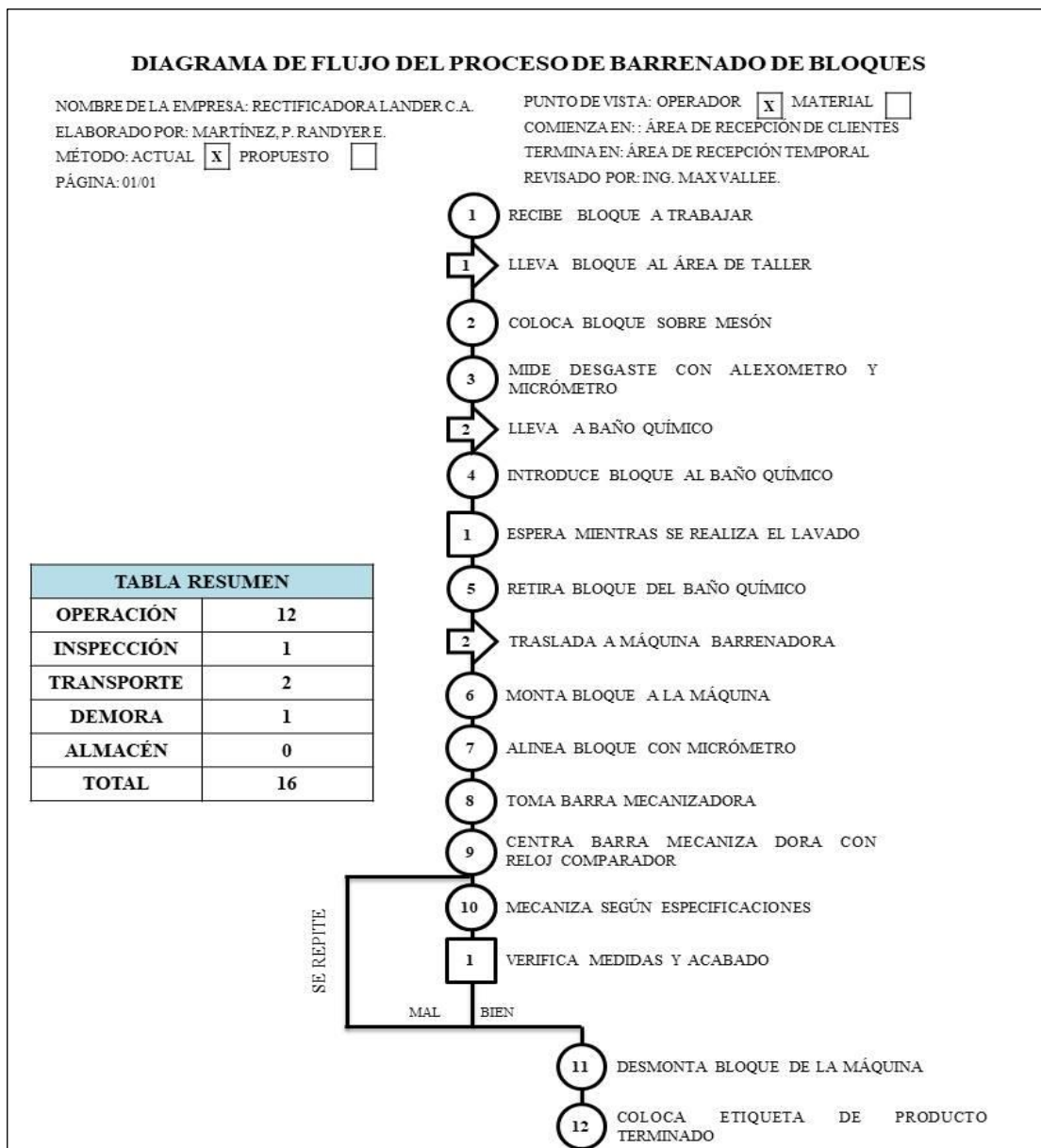


Figura A.4 Diagrama de flujo del proceso de barrenado de bloques (Martínez, R., 2024)

A.5 Descripción del proceso de soldadura de piezas y componentes de motores

En la figura A.5 se presenta el diagrama de flujo general del proceso de soldadura de piezas (bloque – motor, árbol de levas, cigüeñal, poleas, entre otros).

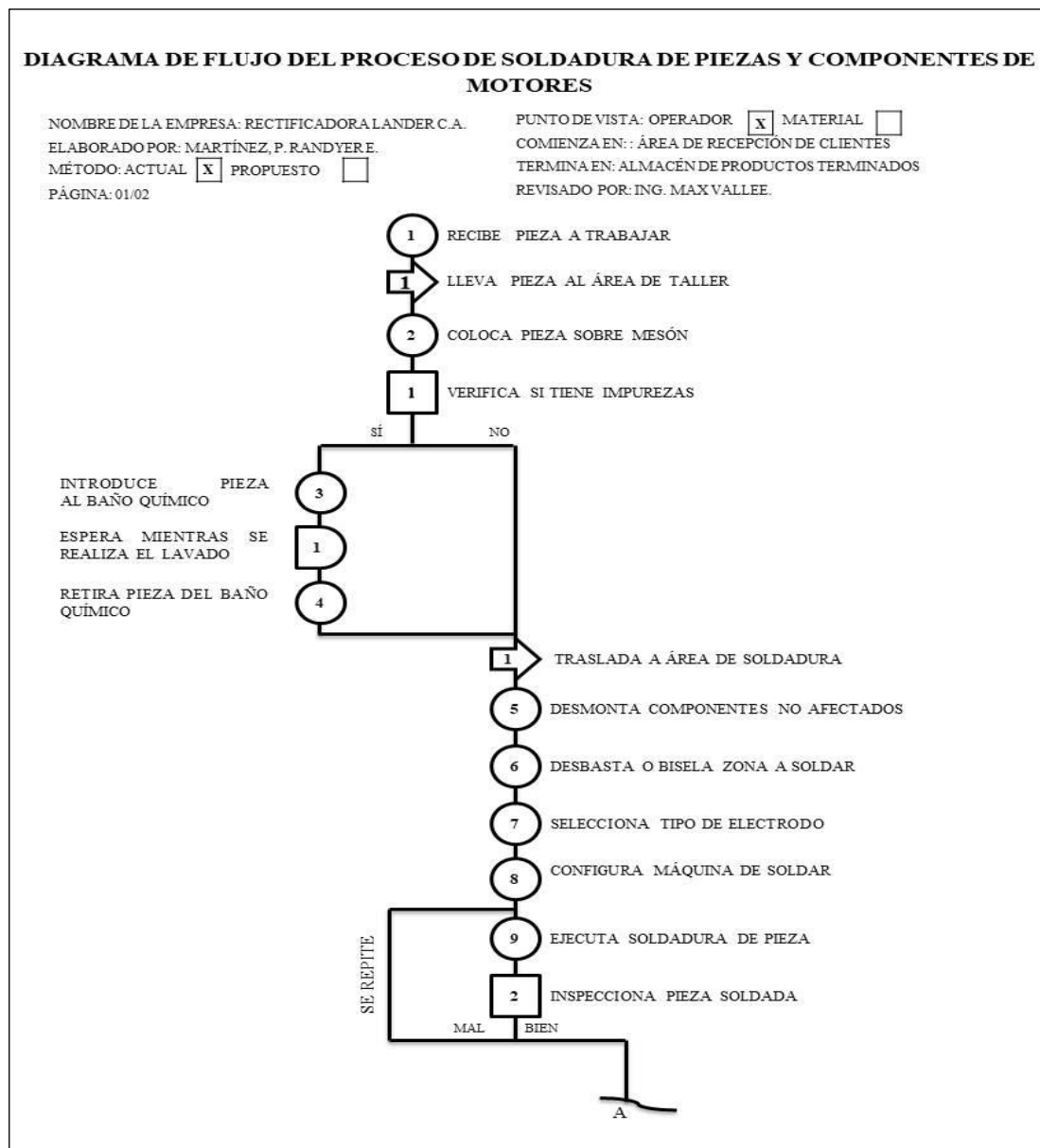


Figura A.5 Diagrama de flujo del proceso de soldadura de piezas y componentes de motores (Martínez, R., 2024)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SOLDADURA DE PIEZAS Y COMPONENTES DE MOTORES

NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.
 ELABORADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDY E.
 MÉTODO: ACTUAL PROPUESTO
 PÁGINA: 01/02

PUNTO DE VISTA: OPERADOR MATERIAL
 COMIENZA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES
 TERMINA EN: ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS
 REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.

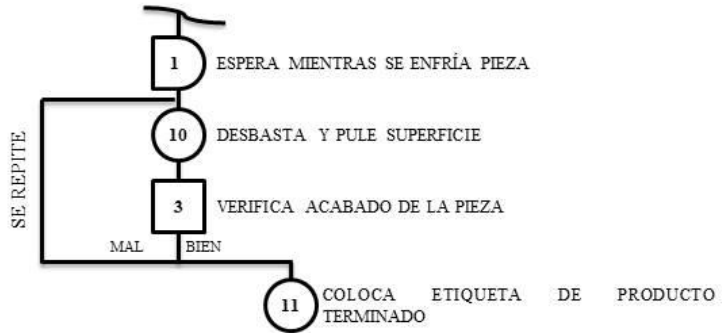


TABLA RESUMEN	
OPERACIÓN	11
INSPECCIÓN	3
TRANSPORTE	2
DEMORA	1
ALMACÉN	0
TOTAL	17

Continuación Figura A.5

A.6 Descripción del proceso baño químico de piezas y componentes de motores

En la figura A.6 se presenta el diagrama de flujo del proceso respectivo para llevar a cabo el baño químico de las diferentes piezas y componentes de motores que serán posteriormente rectificadas y/o mecanizadas.

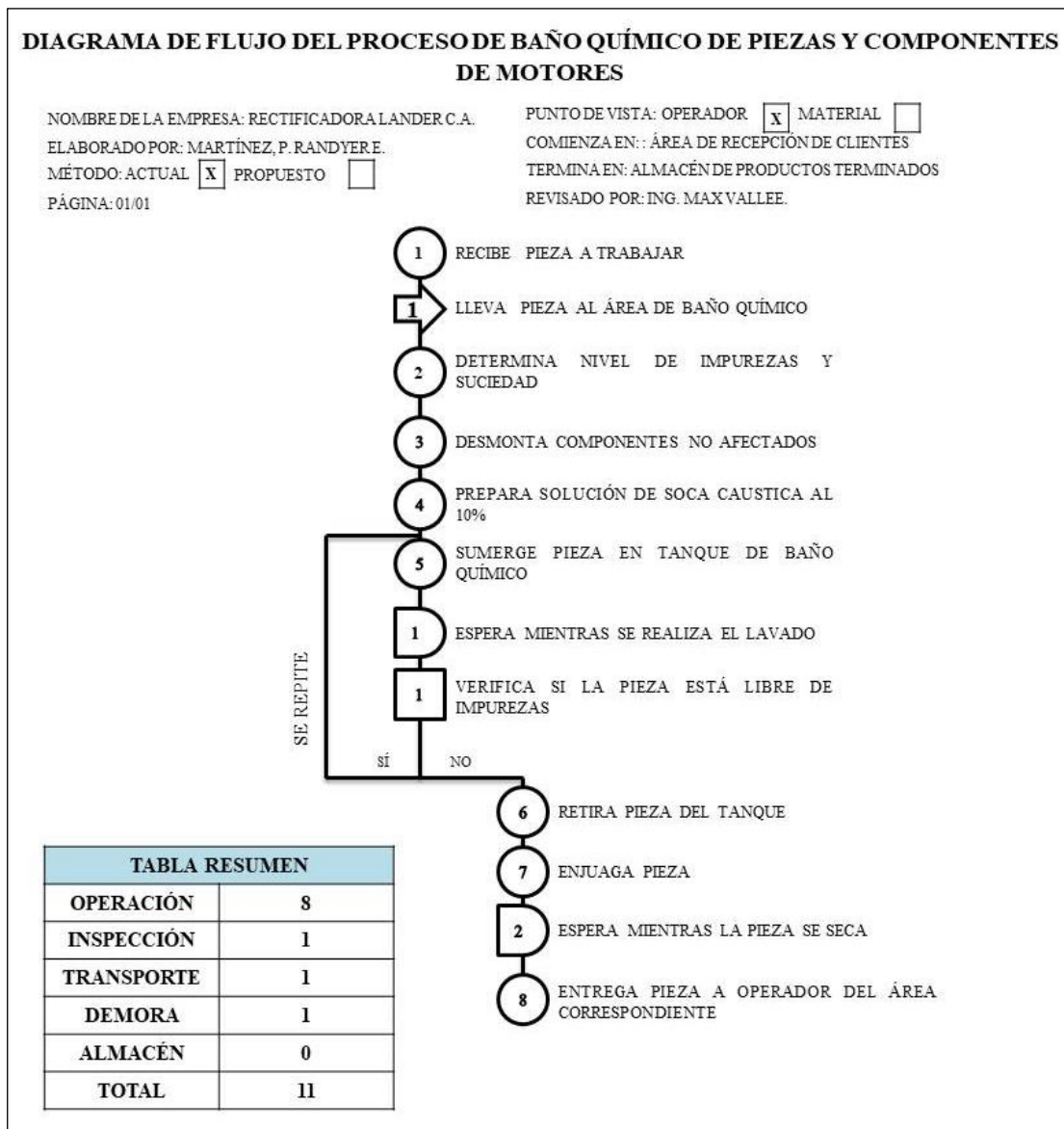


Figura A.6 Diagrama de flujo del proceso de baño químico de piezas y componentes de motores (Martínez, R., 2024)

A.7 Descripción del proceso encamisado de bloques

En la figura A.7 se presenta el diagrama de flujo del proceso respectivo para llevar a cabo el encamisado de bloques.

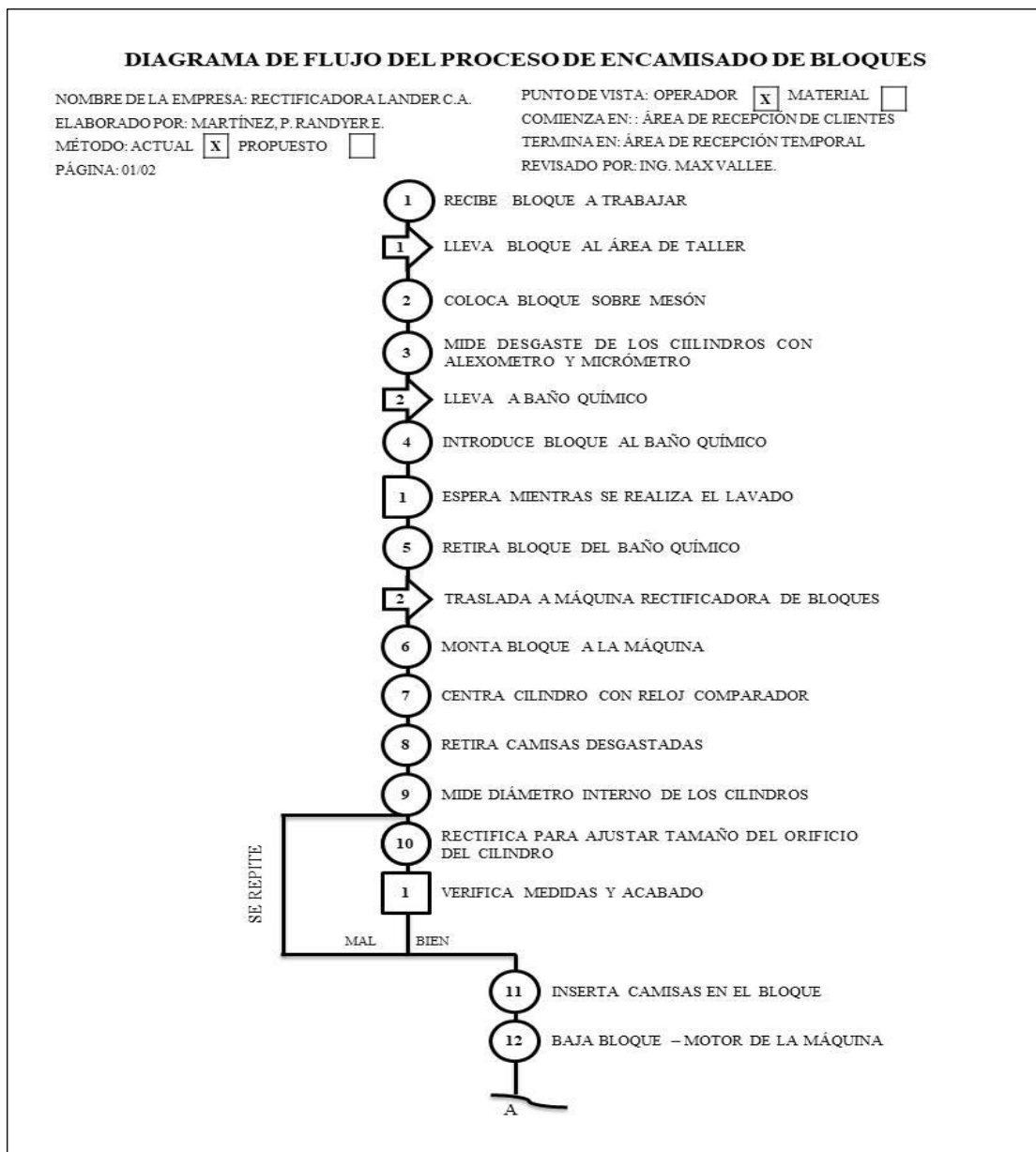
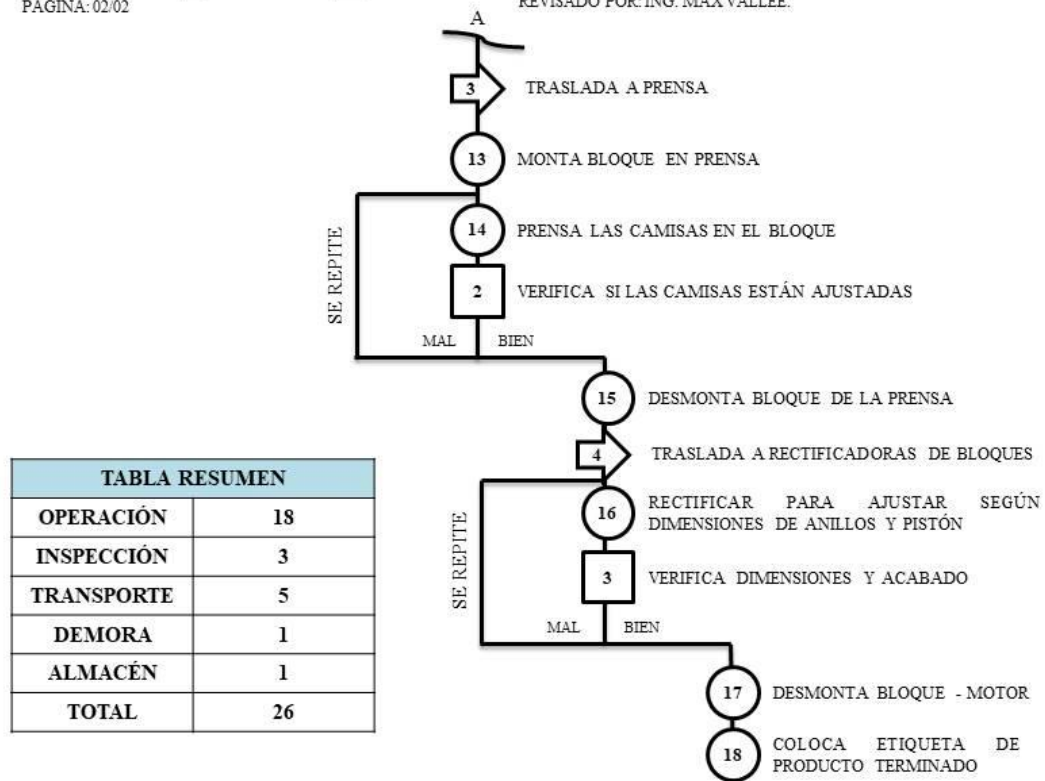


Figura A.7 Diagrama de flujo del proceso de encamisado de bloques (Martínez, R., 2024)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ENCAMISADO DE BLOQUES

NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.
 ELABORADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDY E.
 MÉTODO: ACTUAL PROPUESTO
 PÁGINA: 02/02

PUNTO DE VISTA: OPERADOR MATERIAL
 COMIENZA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES
 TERMINA EN: ALMACÉN DE PRODUCTOS TERMINADOS
 REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.



Continuación Figura A.7

A.8 Descripción del proceso de rectificación de cámaras

En la figura A.8 se presenta el diagrama de flujo del proceso respectivo para realizar el proceso de rectificación de cámaras.

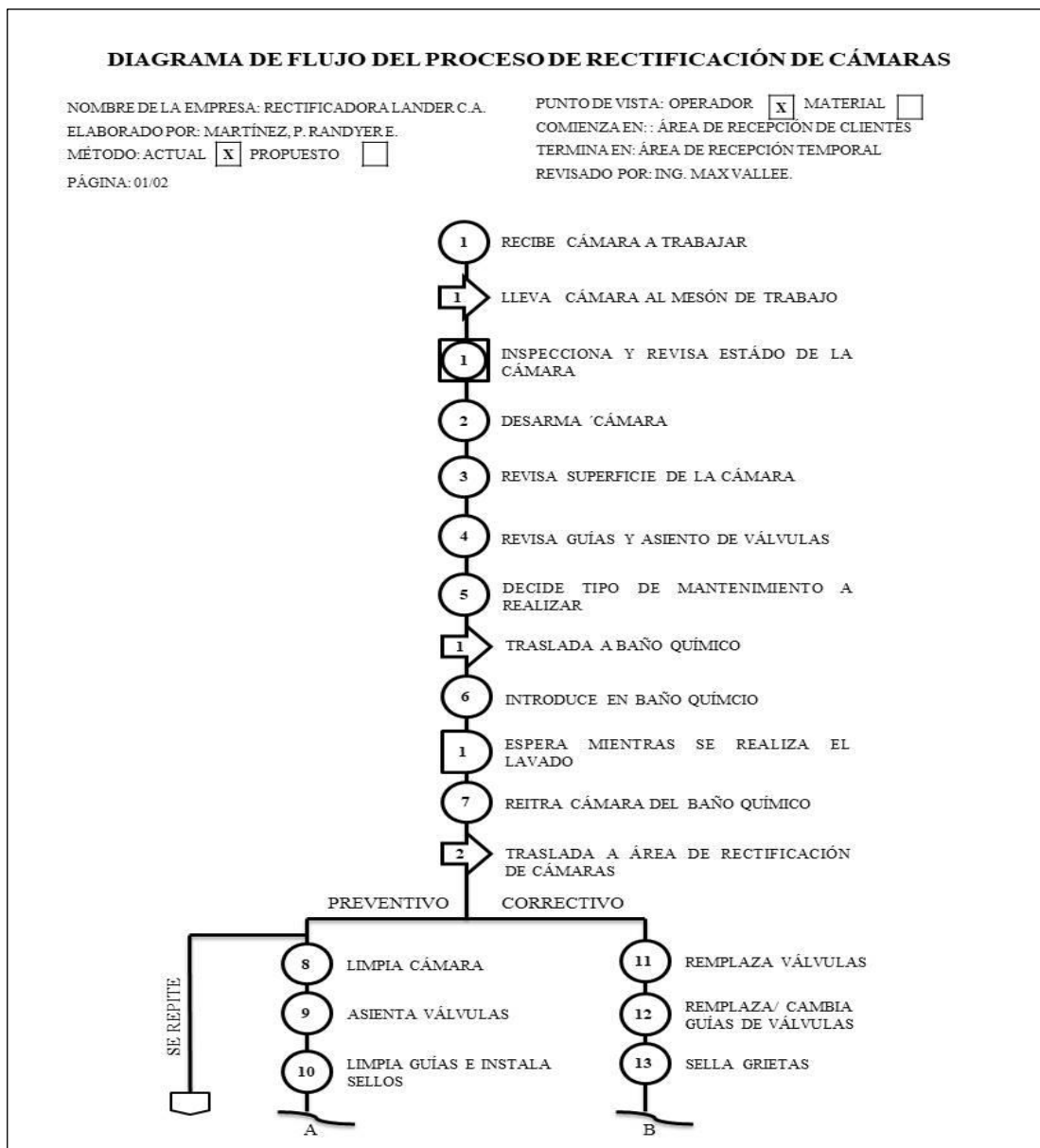


Figura A8 Diagrama de flujo del proceso de rectificado de cámaras (Martínez, R., 2024)

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECTIFICACIÓN DE CÁMARAS

NOMBRE DE LA EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.
 ELABORADO POR: MARTÍNEZ, P. RANDYERE.
 MÉTODO: ACTUAL PROPUESTO
 PÁGINA: 02/02

PUNTO DE VISTA: OPERADOR MATERIAL
 COMIENZA EN: : ÁREA DE RECEPCIÓN DE CLIENTES
 TERMINA EN: ÁREA DE RECEPCIÓN TEMPORAL
 REVISADO POR: ING. MAX VALLEE.

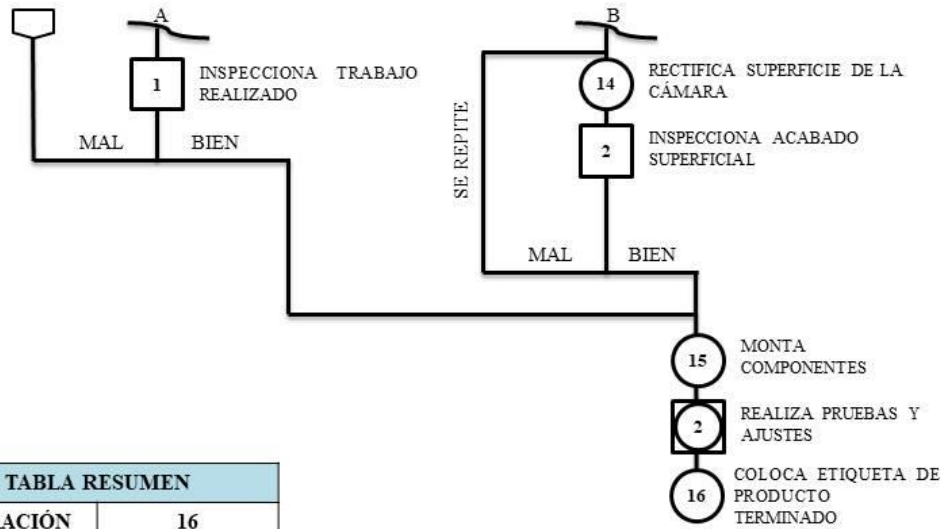


TABLA RESUMEN	
OPERACIÓN	16
INSPECCIÓN	2
TRANSPORTE	2
DEMORA	1
ALMACÉN	0
ACTIVIDAD COMBINADA	2
TOTAL	23

Continuación Figura A.8

APÉNDICE B
DIAGRAMA DE FLUJO DE LOS PROCESOS REALIZADOS EN
EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

B.1 Diagrama de flujo del proceso de facturación

El diagrama de flujo del proceso de facturación se presenta en la figura B.1.

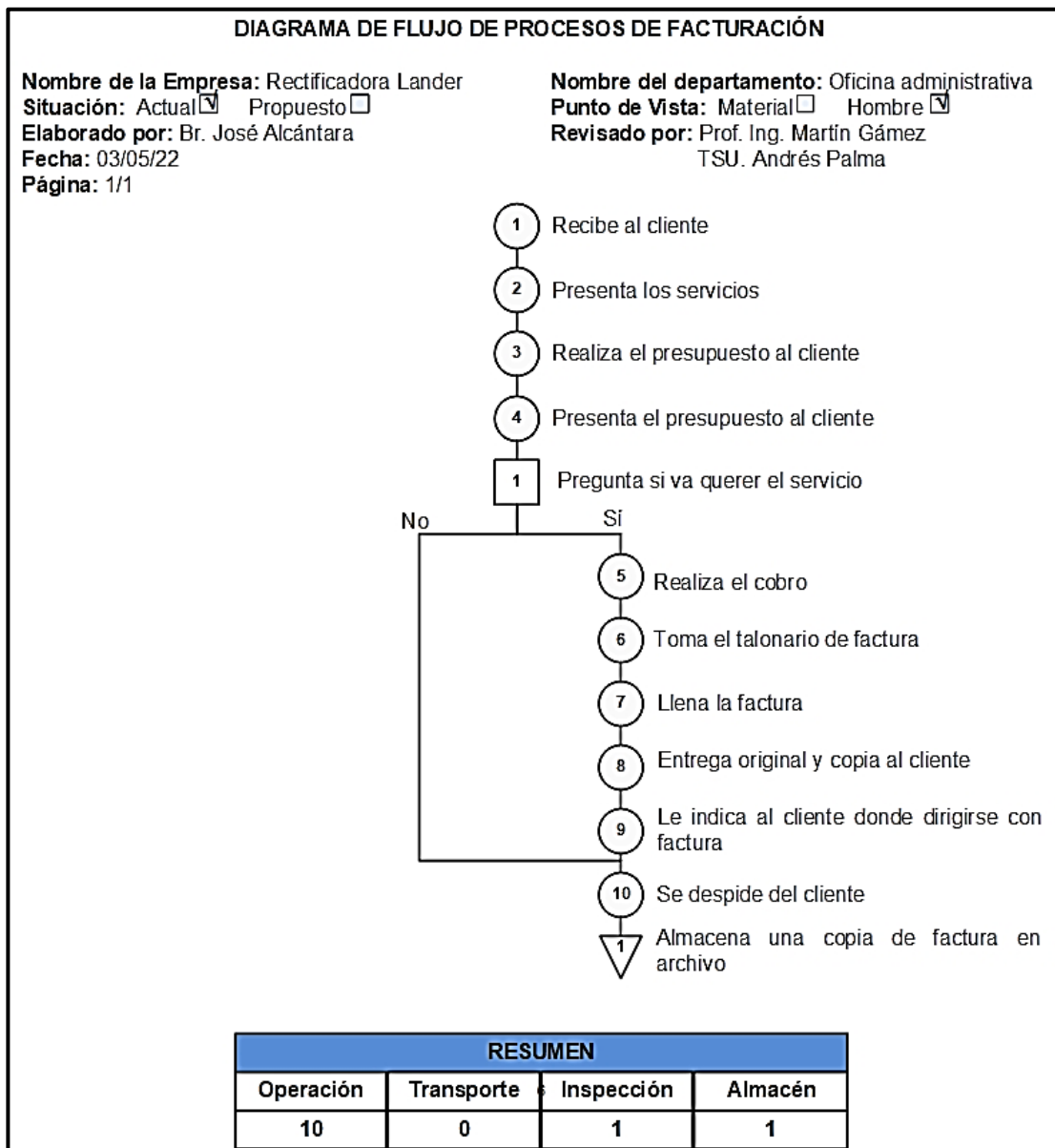


Figura B.1 Diagrama de flujo del proceso de facturación (Alcántara, J., 2022)

B.2 Diagrama de flujo del proceso de supervisión

El diagrama de flujo del proceso de supervisión se presenta en la figura B.2.

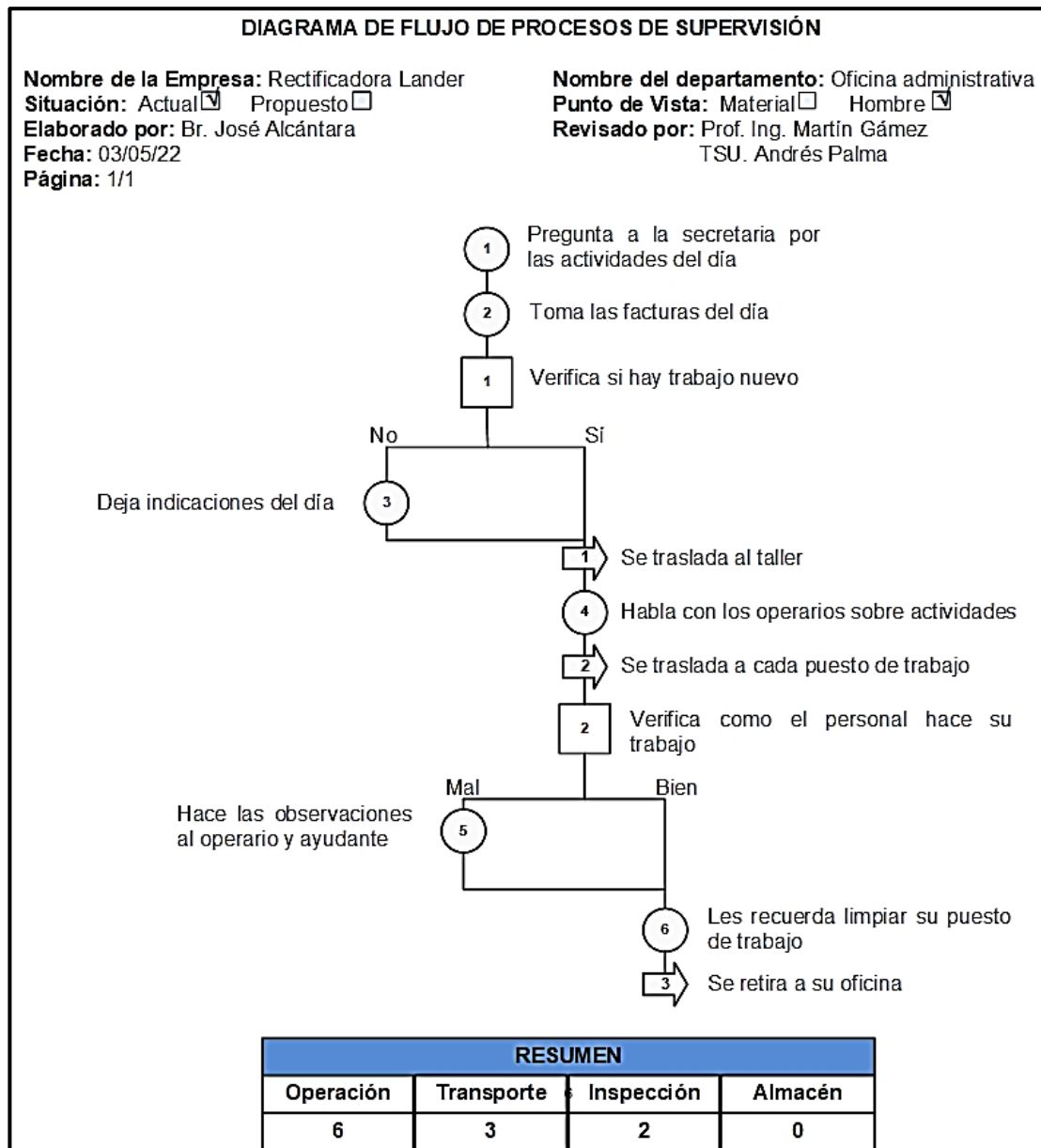


Figura B.2 Diagrama de flujo del proceso de supervisión. (Alcántara, J., 2022)

B.3 Diagrama de flujo del proceso de inventario

El diagrama de flujo del proceso de inventario se presenta en la figura B.3.

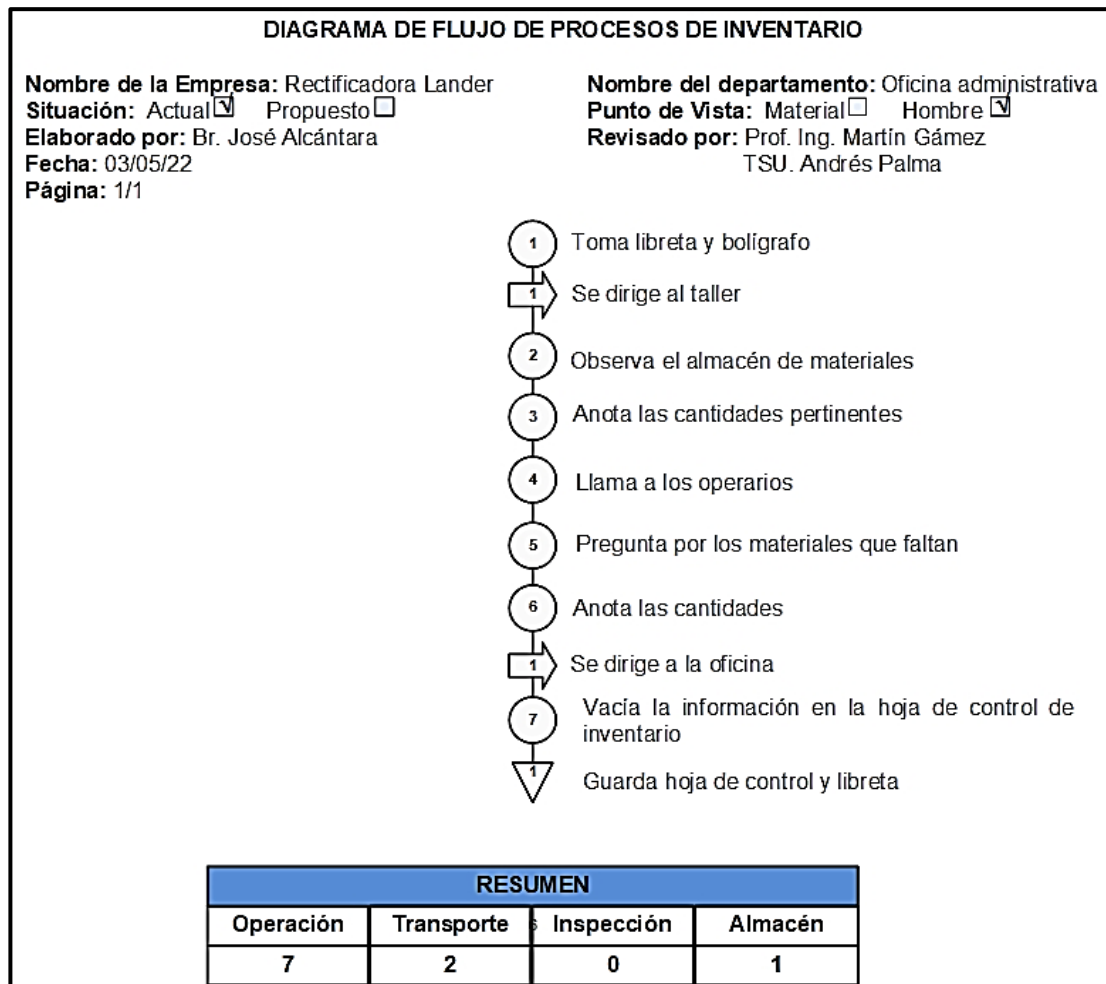


Figura B.3 Diagrama de flujo del proceso de inventario. (Alcántara, J., 2022)

B.4 Diagrama de flujo del proceso de solicitud de pedido

El diagrama de flujo del proceso de solicitud de pedido se muestra en la figura B.4.

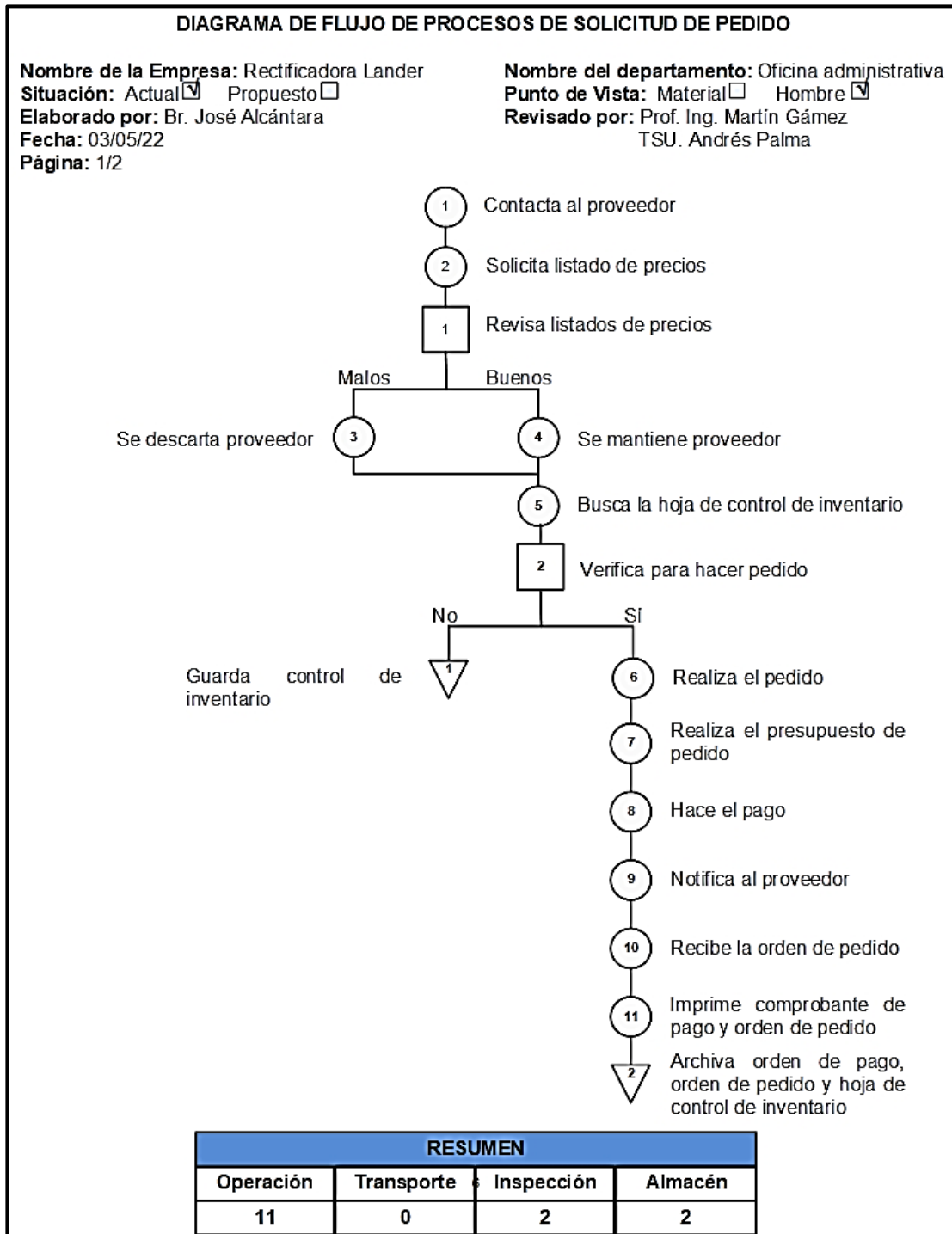


Figura B.4 Diagrama de flujo del proceso de solicitud de pedido. (Alcántara, J., 2022)

APÉNDICE C
DESCRIPCIÓN DE NIVELES Y COMPORTAMIENTOS
ASOCIADOS A LAS COMPETENCIAS.

C.1 Niveles y comportamientos asociados a las competencias cardinales

Los niveles y comportamientos asociados a las competencias cardinales, se presentan en la tabla C.1.

Tabla C.1 Niveles y comportamientos de las competencias cardinales (Martínez, R., 2024)

COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
Compromiso	A. Siente los objetivos de la empresa como propios, siendo capaz de generar compromiso en el resto de los colaboradores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Define objetivos claros a partir de la misión y visión de la empresa, identificándose y tomándolos como propios. 2. Transmite a los demás colaboradores los objetivos de la empresa, generando motivación y compromiso. 3. Se ocupa de que la empresa reconozca el desempeño laboral de sus colaboradores. 4. Supera los obstáculos que puedan interferir con los objetivos de la empresa y el desarrollo de sus actividades.
	B. Asume como propios los objetivos del área y muestra un sólido compromiso organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asume como propios los objetivos de la empresa y del área de trabajo. 2. Aporta ideas y da soluciones para superar los obstáculos que se presenten en su área de trabajo. 3. Motiva a los demás colaboradores a cumplir con sus tareas.
	C. Alinea su conducta y sus acciones con los objetivos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se siente comprometido con las tareas de su puesto. 2. Muestra buen desempeño en el desarrollo de sus funciones y alcanza los objetivos trazados. 3. Muestra coherencia entre su comportamiento y las metas y tareas encomendadas.
	D. Tiene sentido de pertenencia con la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conoce la misión, visión y valores de la empresa. 2. Conoce la estructura de la empresa e identifica el rol y el impacto que tiene sus funciones dentro de la misma. 3. Entiende y se compromete con los objetivos y tareas que se le encomiendan.

Continuación Tabla C.1

Responsabilidad	A. Fomenta y cumple con su trabajo y los objetivos la empresa de forma eficaz.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple sus actividades en los plazos establecidos, incluso en situaciones de presión, buscando mejorar la calidad de su trabajo. 2. Asume responsabilidad por sus errores y trabaja activamente para corregirlos. 3. Antepone el trabajo sobre sus intereses y actividades personales.
	B. Cumple con los objetivos asignados en su área de trabajo de forma eficaz.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con su trabajo en los plazos establecidos de forma eficaz. 2. Asume la responsabilidad de sus acciones y muestra interés en corregir sus errores. 3. Cumple cabalmente con las normas y reglamentos estipulados por la empresa.
	C. Cumple con su trabajo de manera regular y acata los lineamientos establecidos por la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple regularmente su trabajo en los plazos establecidos. 2. Asume la responsabilidad de sus acciones. Se adhiere a las normas y reglamentos estipulados por la empresa.
	D. Cumple con las tareas asignadas por la empresa y respeta las reglas establecidas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con la tarea asignada en el máximo plazo disponible. 2. Respeta los tiempos de entrada, salida y almuerzo sin contemplar situaciones especiales.
Comunicación	A. Comunica ideas, valores y objetivos de forma eficaz y asertiva a sus pares y superiores y orienta a sus colaboradores para la resolución de conflictos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de expresar conceptos e ideas de forma efectiva con los colaboradores y clientes. 2. Proporciona orientación precisa para resolver conflictos y problemas. 3. Transmite conocimientos de manera efectiva, facilitando el aprendizaje de los demás. 4. Sabe cuándo y a quién preguntar para cumplir una tarea. 5. Ofrece retroalimentación a sus colaboradores y clientes para mejorar las relaciones en beneficio de la empresa.
	B. Comunica eficazmente ideas, objetivos y conocimientos en su área de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica ideas de forma efectiva en variadas situaciones. 2. Proporciona orientación útil para resolver problemas. 3. Transmite conocimientos de forma efectiva. 4. Proporciona retroalimentación a sus colaboradores y a los clientes en variadas situaciones.

Continuación Tabla C.1

Comunicación	C. Comunica sus ideas y puntos de vistas de forma eficaz a sus colaboradores, manteniendo el margen de respeto con sus superiores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica ideas de manera efectiva en situaciones sencillas y cotidianas. 2. Proporciona orientación básica para resolver problemas. 3. Transmite conocimientos básicos a los demás.
	D. Comunica ocasionalmente sus ideas en situaciones sencillas, manteniendo el margen de respeto con sus superiores.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica ideas en situaciones simples. 2. Proporciona orientación muy básica para resolver problemas. 3. Transmite conocimientos muy básicos con sus colaboradores
Integridad	A. Dirige y orienta ambientes de trabajo de acuerdo a sus principios y valores, así como los de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza su trabajo de acuerdo a sus principios y valores. 2. Promueve y orienta al equipo de trabajo de acuerdo a los valores de la empresa. 3. Acepta riesgos debido a su honestidad. 4. Sus acciones son congruentes con sus dichos y afirmaciones.
	B. Supervisa y orienta ambientes de trabajo de acuerdo a los objetivos, principios y valores que le han sido expuestos previamente para generar relaciones laborales honestas y respetuosas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ante una equivocación, admite sus errores y actúa en consecuencia. 2. Expresa sus ideas de forma asertiva para mantener un buen ambiente laboral. 3. Promueve acciones integra y éticas entre sus compañeros y colaboradores.
	C. Establece relaciones laborales basadas en el respeto y la honradez y trata de guiar a sus colaboradores a hacer lo mismo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza su trabajo con honradez y confiabilidad. 2. Trata a sus pares y colaboradores con respeto y honestidad. 3. Orienta a sus compañeros a actuar con honestidad
	D. Actúa de acuerdo a sus valores y conocimientos en concordancia a lo establecido por la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es honesto en sus relaciones laborales. 2. Reconoce sus errores. 3. Ante una situación compleja, deriva la responsabilidad a su superior inmediato. 4. Genera vínculos de confianza con sus compañeros de trabajo.

C.2 Niveles y comportamientos asociados a las competencias gerenciales

Los niveles y comportamientos asociados a las competencias específicas gerenciales, se presentan en la tabla C.2.

Tabla C.2 Niveles y comportamientos de las competencias específicas gerenciales (Martínez, R., 2024)

COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
Liderazgo	A. Fija metas y objetivos empresariales y orienta a su equipo de trabajo al cumplimiento de los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece y comunica una visión clara y orienta al equipo para el logro de los objetivos de la empresa. 2. Fomenta un ambiente laboral positivo y productivo, promoviendo la colaboración y respeto mutuo. 3. Se anticipa a los problemas y toma decisiones estratégicas para disminuir o mitigar su impacto. 4. Entiende las fortalezas y debilidades de su equipo de trabajo y toma decisiones oportunas.
	B. Resuelve conflictos de forma asertiva, y guía a sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos establecidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica eficazmente sus ideas al equipo. 2. Promueve la mejora continua y desarrollo de habilidades de su equipo de trabajo. 3. Resuelve conflictos de manera justa.
	C. Resuelve conjuntamente a su equipo de trabajo problemas delegados por su superior inmediato.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proporciona instrucciones claras a su equipo de trabajo. 2. Mantiene un nivel básico de planificación y organización. 3. Es aplicado en el desarrollo de sus tareas y espera lo mismo de su equipo de trabajo. 4. Comunica metas, acciones y objetivos previamente fijados por un superior.
	D. Motiva a sus colaboradores al cumplimiento de sus funciones para el cumplimiento de las tareas asignadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunica metas y expectativas de forma concisa. 2. Actúa como un referente informal para el equipo de trabajo. 3. Delega tareas rutinarias para dedicar tiempo a otras actividades no operativas.

Continuación Tabla C.2

Toma de decisiones	A. Genera múltiples alternativas ante un problemática y/o situación crítica en la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma decisiones estratégicas de acuerdo a la situación actual y recursos disponibles teniendo en cuenta su impacto dentro de la empresa. 2. Selecciona opciones que contemplen el mejor resultado en función de los objetivos de la empresa. 3. Supervisa y controla la alternativa elegida para verificar el cumplimiento de las pautas establecidas. 4. Se anticipa a los problemas para seleccionar alternativas viables.
	B. Establece opciones desde diferentes puntos de vista para la resolución de un problema en la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma decisiones viables teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y recursos existentes. 2. Genera múltiples alternativas para obtener el mejor resultado. 3. Supervisa y controla la opción elegida.
	C. Toma decisiones certeras en función de los objetivos de la empresa y del área de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma decisiones estratégicas considerando su impacto dentro del área de trabajo. 2. Genera diferentes alternativas para obtener el mejor resultado dentro de su área de trabajo. 3. Ejecuta la alternativa elegida con calidad.
	D. Genera más de una opción ante un problema o situación a resolver en la empresa o área de su responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma decisiones certeras para el óptimo aprovechamiento de los recursos existentes. 2. Genera más de una opción ante un problema a resolver. 3. Ejecuta la opción elegida de forma eficaz. 4. Analiza la situación de forma sencilla para tomar decisiones acertadas.
Capacidad de planificación y organización	A. Planifica y organiza el trabajo y los objetivos del área de forma efectiva, llevando un control eficaz de los avances e implementa acciones correctivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiza el trabajo del área de forma efectiva, teniendo en consideración el tiempo disponible. 2. Conoce las metas y objetivos de su cargo y actúa en consecuencia. 3. Fija objetivos medibles y realizables para la empresa a largo plazo. 4. Utiliza herramientas de planificación (cronogramas, calendarios, fichas, entre otros) para organizar el trabajo y vigilar los avances.

Continuación Tabla C.2

Capacidad de planificación y organización	B. Planifica y organiza el trabajo del área en tiempos oportunos, llevando un control y seguimiento del avance del mismo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es metódico y organizado. 2. Establece objetivos en el área de trabajo y mantiene un seguimiento para verificar su cumplimiento. 3. Se toma el tiempo suficiente para planear las tareas del área, estableciendo prioridades y plazos para su cumplimiento.
	C. Planifica y organiza el trabajo del puesto en plazos determinados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece objetivos razonables en función de las tareas del puesto en tiempos oportunos. 2. Realiza un seguimiento de los objetivos y tareas de acuerdo a los plazos establecidos. 3. Organiza sus implementos y herramientas para realizar su trabajo de forma oportuna.
	D: planifica y organiza el trabajo del puesto, distribuyendo correctamente el tiempo de las actividades diarias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planifica y organiza tareas a corto plazo. 2. Realiza un seguimiento de los objetivos trazados para verificar su cumplimiento ocasionalmente. 3. Administra los recursos cuidadosamente.

C.3 Niveles y comportamientos asociados a las competencias por puesto

Los niveles y comportamientos asociados a las competencias específicas por área, se presentan en la tabla C.3

Tabla C.3 Niveles y comportamientos de las competencias específicas por puesto (Martínez, R., 2024)

COMPETENCIA	NIVEL	COMPORTAMIENTOS
Calidad de trabajo	A. Tiene la capacidad de resolver problemas de gran complejidad e implementar mejoras en su área de responsabilidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resuelve problemas altamente complejos en su área trabajo con sus conocimientos especializados. 2. Propone e implementa soluciones prácticas al cliente y a la organización. 3. Busca la mejora continua en su área de trabajo y tiene disposición aprender continuamente. 4. Posee un amplio conocimiento del trabajo y las funciones de su área, el cual transmite a sus subordinados y colaboradores. 5. Supervisa el trabajo del equipo para corregir y anticipar fallas o errores que comprometan la calidad del servicio.

Continuación Tabla C.3

Calidad de trabajo	B. Tiene la capacidad de resolver problemas complejos y contribuir a la mejora del servicio y/o el proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resuelve problemas complejos utilizando sus conocimientos. 2. Propone soluciones prácticas al cliente. 3. Contribuye a la mejora del proceso. Tiene interés por aprender. 4. Posee un amplio conocimiento del trabajo realizado en el área, el cual comparte con sus colaboradores y subordinados. 5. Está al tanto del trabajo realizado por sus subordinados para corregir errores que comprometan la calidad del servicio.
	C. Tiene la capacidad de resolver y proponer soluciones a problemas de poca complejidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica sus conocimientos para resolver problemas de complejidad media. 2. Propone soluciones a problemas comunes o de poca complejidad. 3. Trabaja de manera independiente en la actividad asignada. 4. Trabaja con altos estándares de calidad y desempeño para realizar un trabajo óptimo. 5. Muestra interés por aprender.
	D. Tiene la capacidad de resolver problemas básicos con supervisión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica conocimientos básicos en su área de especialidad. 2. Resuelve problemas simples con supervisión. 3. Sigue instrucciones y cumple con los procedimientos establecidos. 4. Solicita retroalimentación continuamente para constatar su evolución y desempeño. 5. Realiza actividades sencillas y manejables de acuerdo a la exigencia de la organización.
Trabajo en equipo	A. Alienta el trabajo en equipo en toda la empresa, fomentando un excelente clima laboral y el intercambio de ideas entre los miembros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promueve la colaboración y cooperación del equipo de trabajo para el logro de objetivos empresariales. 2. Busca mantener un ambiente positivo y productivo en situaciones apremiantes. 3. Apoya el desempeño de las otras áreas de la empresa, fomentando el intercambio de información para la mejora de resultados.
	B. Genera un ambiente de trabajo positivo, de buen clima y cooperación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con sus responsabilidades y busca apoyar y animar a los demás. 2. Busca desarrollar el espíritu de equipo con sus colaboradores. 3. Resuelve conflictos con su equipo de trabajo y colaboradores

Continuación Tabla C.3

Trabajo en equipo	C. Promueve la colaboración entre los miembros del equipo del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con sus responsabilidades y brinda apoyo a los demás cuando se le pide. 2. Promueve la colaboración entre los colaboradores de otras áreas de la empresa. 3. Solicita y valora la opinión de los demás miembros del equipo de trabajo.
	D. Cooperar en las actividades desarrolladas en el área para el logro de objetivos comunes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperar en tareas y actividades comunes. 2. Apoya las decisiones del grupo e interactúa con sus compañeros de forma informal. 3. Realiza la parte del trabajo que le corresponde o es asignado. 4. Comparte información.
Tolerancia a la presión	A. Resuelve eficientemente los problemas o tareas ante situaciones de mucha exigencia y/o presión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resuelven tareas de forma eficiente, aun cuando convergen otros problemas u obstáculos que exigen mayores esfuerzos. 2. Actúa con flexibilidad en situaciones límite para cumplir con los plazos establecidos por la empresa. 3. Se conduce con alto profesionalismo en situaciones, evitando desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieren esfuerzo y dedicación.
	B. Resuelve los problemas y obstáculos que se presentan en el área para cumplir con los objetivos de la empresa y/o las demandas del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca sacar adelante aquellos trabajos que demandan mayores esfuerzos en el área laboral. 2. Transmite confianza y calma a sus pares en situaciones de apremio. 3. Actúa de forma equilibrada ante tareas abrumadoras para cumplir con los plazos estipulados por el cliente. 4. Propone estrategias para resolver problemas y cumplir con plazos de entrega en situaciones apremiantes-
	C. Maneja situaciones de estrés para cumplir con las demandas del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requiere de supervisión para organizarse y cumplir con las demandas del cliente cuando el ritmo de trabajo es elevado. 2. Maneja varios problemas a la vez, pudiendo cumplir con los plazos establecidos la mayoría de veces. 3. En situaciones apremiantes y de mucho estrés, sus trabajos suelen ser de calidad media.

Continuación Tabla C.3

Tolerancia a la presión	D. Maneja situaciones de estrés con dificultad, pero cumple con los plazos establecidos por la organización y/o el cliente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actúa de forma poco eficaz en situaciones apremiante y de mucho estrés, pero cumple con los lineamientos establecidos. 2. Mantiene la organización antes grandes volúmenes de trabajo. 3. Se conduce con cierta dificultad ante las órdenes emitidas por un superior para la finalización de una tarea.
Orientación al cliente	A. Planifica sus acciones de acuerdo a la necesidad del cliente para construir relaciones a largo plazo que permitan su fidelización a la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entiende profundamente las necesidades del cliente y proporciona soluciones rápidas y eficientes, asumiendo la responsabilidad. 2. Se anticipa a las necesidades futuras del cliente basándose en la situación y tendencia del mercado. 3. Construye relaciones sólidas con el cliente, y utiliza esas relaciones para el beneficio de la empresa. 4. Planifica las acciones de trabajo de acuerdo a las necesidades del cliente. 5. Prioriza la relación a largo plazo con el cliente.
	B. Atiende las necesidades del cliente de forma eficaz para proporcionar un servicio de calidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responde a las necesidades del cliente eficazmente y supera sus expectativas. 2. Busca una retroalimentación constante con el cliente para la mejora del servicio. 3. Ayuda al cliente a detectar necesidades no manifiestas. 4. Asume la responsabilidad de resolver el problema del cliente.
	C. Atiende las necesidades del cliente y mantiene una actitud profesional para la prestación de un servicio eficaz.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprende y satisface las necesidades del cliente más allá de lo esperado para la prestación de un servicio eficaz. 2. Maneja las quejas del cliente de forma oportuna. 3. Mantiene una actitud profesional con todos los clientes.
	D. Atiende las necesidades del cliente de forma oportuna con supervisión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entiende las necesidades del cliente, pero requiere supervisión para proporcionar soluciones que permitan satisfacerlas. 2. Es servicial, atento y respetuoso con el cliente. 3. Responde de forma eficaz a problemas sencillos presentado por los clientes. 4. Muestra interés por mejorar y corregir errores durante la prestación del servicio.

Continuación Tabla C.3

Orientación al resultado	<p>A. Busca superar constantemente los objetivos y metas establecidos para proporcionar resultados de calidad.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busca superar los objetivos y metas establecidas constantemente. 2. Propone e implementa soluciones que mejoran significativamente los resultados. 3. Anticipa los problemas y desarrolla soluciones proactivas. 4. Motiva a sus colaboradores a alcanzar altos niveles de rendimiento.
	<p>B. Realiza su trabajo de manera efectiva para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa y las demandas del cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple y supera los objetivos y metas establecidas regularmente. 2. Realiza su trabajo de manera efectiva y busca oportunidades de mejora. 3. Resuelve eficazmente los problemas que se presentan con relación a las funciones desempeñadas en el puesto, 4. Contribuye al logro de los objetivos del equipo para proporcionar un resultado de calidad.
	<p>C. Realiza su trabajo de forma adecuada para cumplir con los lineamientos establecidos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumple con los objetivos y metas establecidos. 2. Realiza su trabajo de manera efectiva, cumpliendo con los lineamientos establecidos por la empresa. 3. Resuelve los problemas que se presentan en su área de trabajo y busca alternativas de mejora 4. Contribuye al logro de objetivos y resultados grupales en la medida necesaria.
	<p>D. Realiza adecuadamente su trabajo para el logro de los objetivos y resultados esperados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza bien su trabajo de acuerdo a los lineamientos mínimos exigidos. 2. Resuelve problemas en su área de trabajo, pero requiere supervisión. 3. Contribuye mínimamente en logro de objetivos grupales. 4. Está atento a los tiempos de realización de los trabajos para asegurar su cumplimiento. 5. Cumple con los procesos establecidos.

APÉNDICE D
FORMATOS DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL
PERSONAL DE LA EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A.

Tabla D.1 Formato de análisis descripción del puesto de “Presidente” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: PRESIDENTE			
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ADMINISTRATIVA			
	JEFE INMEDIATO: NO APLICA			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: GERENTE GENERAL, SECRETARÍA, JEFES DE TALLER, ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO, OPERADORES DEL ÁREA DE TALLER Y AYUDANTES.			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Asegurar el óptimo funcionamiento de la empresa y dirigir al personal hacia el logro de los objetivos.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Representar legal y judicialmente a la empresa. 02. Asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. 03. Firmar documentos y acuerdos legales. 04. Supervisar las actividades del personal y el rendimiento de la empresa. 05. Planificar, coordinar y dirigir las actividades del personal. 06. Establecer la visión estratégica y objetivos a corto, mediano y largo plazo. 07. Tomar decisiones de inversión y reemplazo de maquinaria, herramientas y equipos. 08. Desarrollar políticas del personal y procedimientos para la realización de las actividades. 09. Negociar con clientes y proveedores. 10. Supervisar las operaciones diarias. 11. Asegurar que se cumplan las normas de salud y seguridad laboral. 12. Verificar que el personal cuente con los implementos y equipos de seguridad. 13. Dotar los insumos, recursos y materiales necesarios para que el personal desempeñe sus funciones. 			
III. PERFIL DEL PUESTO	<i>a. Edad requerida:</i>		<i>b. Sexo:</i>	
	35 – 55 Años	Masculino	Femenino	Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>
IV. FORMACIÓN	<i>a. Formación académica</i>		<i>b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto</i>	
	Bachiller		Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería industrial, licenciatura en relaciones industriales o carreras afines.	
	Técnico superior universitario			
	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 01. Microsoft Office. 02. Relaciones industriales. 03. Planificación estratégica. 04. Gerencia de personal. 05. Salud y seguridad laboral. 06. Resolución de problemas. 07. Mecánica automotriz. 08. Operaciones de rectificación y mecanizado. 			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Cinco (5) años en cargos gerenciales o administración de empresas.			

Continuación Tabla D.1

VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Posturas inadecuadas 02. Estrés laboral 03. Fatiga visual.			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	x			
Responsabilidad	x			
Comunicación	x			
Integridad	x			
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo	x			
Toma de decisiones	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo	x			
Tolerancia a la presión	x			
Orientación al cliente		X		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.2 Formato de análisis y descripción del puesto “Gerente General” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.				
	NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL				
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ADMINISTRATIVA				
	JEFE INMEDIATO: PRESIDENTE				
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: SECRETARÍA, JEFES DE TALLER, ADMINISTRATIVO Y DE TALENTO HUMANO, OPERADORES DEL ÁREA DE TALLER Y AYUDANTES.				
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Realizar la gestión administrativa y tributaria de la empresa para asegurar su óptimo funcionamiento.				
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Supervisar las operaciones y actividades administrativas. 02. Llevar el registro de la contabilidad de la empresa. 03. Gestionar los costos y gastos operativos. 04. Monitorear el rendimiento financiero y operativo. 05. Realizar y gestionar los pagos de impuestos municipales. 06. Velar por las solvencias que apliquen según las disposiciones legales venezolanas. 07. Desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresa. 08. Trabajar estrechamente con las jefaturas de administración y talento humano. 09. Desarrollar relaciones efectivas con proveedores y clientes. 				
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:		
	35 – 50 Años		Masculino	Femenino	Indistinto
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto		
	Bachiller		Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Licenciatura en Recursos Humanos o carreras afines.		
	Técnico superior universitario	X			
	Profesional	X			
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 01. Manejo de Microsoft Office 02. Gestión de talento humano 03. Contabilidad. 04. Gestión de tributos e impuestos. 05. Normativas y regulaciones laborales. 06. Resolución de problemas. 07. Planificación estratégica. 				
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años de experiencia en empresas o tiendas de ramos de la actividad similar.				
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Ambiente: Cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M. 				
VIII. RIESGOS LABORALES	<ol style="list-style-type: none"> 01. Posturas inadecuadas 02. Estrés laboral 03. Fatiga visual. 				

Continuación Tabla D.2

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso	X			
Responsabilidad	X			
Comunicación	X			
Integridad	X			
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo	x			
Toma de decisiones	x			
Capacidad de planificación y organización	x			
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo	x			
Tolerancia a la presión	x			
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			


Tabla D.3 Formato de análisis y descripción del puesto de “Secretaria” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA			
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ADMINISTRATIVA			
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: NO APLICA			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Proporcionar apoyo administrativo para todas las actividades de la empresa relacionadas con la atención al cliente, entrada y salida de materiales e insumos y facturaciones.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Atender al cliente. 02. Registrar datos del cliente. 03. Realizar presupuestos de trabajos al cliente. 04. Realizar cobros y elaborar facturas. 05. Llevar cronograma de entrada y salida de motores. 06. Registrar las especificaciones del trabajo a realizar y preparar etiqueta de trabajo, 07. Elevar quejas y reclamos del cliente a los cargos superiores. 08. Llevar el control de asistencia del personal. 09. Redactar cartas, documentos y correos electrónicos. 10. Gestionar la agenda de las actividades administrativas. 11. Archivar documentos. 12. Coordinar reunión con clientes y proveedores. 			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	20 – 30 Años		Masculino	Femenino <input checked="" type="checkbox"/>
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller en ciencias administrativas. Técnico en administración de empresas. Curso de secretaría.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profesional	<input type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 01. Contabilidad básica. 02. Microsoft Office. 03. Redes sociales. 04. Software de facturación. 05. Atención al cliente. 			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Un (1) año de experiencia en funciones administración/labores de secretaría.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Ambiente: Cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M. 			
VIII. RIESGOS LABORALES	<ol style="list-style-type: none"> 01. Posturas inadecuadas 02. Estrés laboral 03. Fatiga visual. 			

Continuación Tabla D.3

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación			x	
Integridad			x	
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo			x	
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	X			

Tabla D.4 Formato de análisis y descripción del puesto de “operador de torno”
(Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE TORNO			
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN			
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Operar el torno paralelo convencional para la fabricación y mecanizado de piezas y componentes de motores a diesel y gasolina.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<p>01. Preparar y ajustar los parámetros del torno paralelo convencional según especificaciones del trabajo a realizar (torneado, mecanizado, cilindrado, refrentado, roscado, taladrado).</p> <p>02. Analizar, leer e interpretar planos y especificaciones de trabajo.</p> <p>03. Mecanizar piezas de acuerdo a especificaciones técnicas (camisas, bujes, discos de frenos, volantes, poleas, barras).</p> <p>04. Fabricar piezas cilíndricas (ejes, bujes, roscas, entre otros).</p> <p>05. Seleccionar e instalar las herramientas adecuadas en función de la actividad a realizar.</p> <p>06. Medir dimensiones, espesores y diámetros de las piezas a mecanizar con precisión, utilizando herramientas manuales (micrómetro, vernier, alesómetro y reloj comparador)</p> <p>07. Mantener limpia el área de trabajo.</p> <p>08. Realizar mantenimiento preventivo y rutinario a la máquina.</p> <p>09. Inspeccionar la calidad y acabado de las piezas mecanizadas.</p> <p>10. Brindar asesoramiento y orientación al cliente.</p>			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	30 – 55 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operación de máquinas y herramientas. Técnico superior universitario mención máquina herramientas.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profesional	<input type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<p>01. Mecanizado de piezas.</p> <p>02. Manejo de herramientas e instrumentos de medición.</p> <p>03. Seguridad industrial.</p> <p>04. Lectura e interpretación de planos mecánicos.</p> <p>05. Mecánica automotriz.</p> <p>06. Manejo, ajuste y control del torno paralelo convencional.</p>			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años de experiencia en manejo de máquinas – herramientas, especialidad torno.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<p>01. Ambiente: Taller de rectificación.</p> <p>02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C.</p> <p>03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.</p>			

Continuación Tabla D.4

VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga laboral. 02. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo. 03. Exposición al ruido. 04. Exposición a polvo y suciedad.			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.5 Formato de análisis y descripción del puesto de “operador de rectificadora de bloques” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.						
	NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL ÁREA DE RECTIFICACIÓN DE BLOQUES						
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN						
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL						
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.						
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Operar la máquina rectificadora de bloque - motor para para realizar operaciones relacionadas con el rectificado de bloques para otorgarles un acabado que permita disminuir el desgaste.						
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<p>01. Ajustar y configurar los parámetros de la maquina rectificadora de bloques en función de las especificaciones del trabajo a realizar (velocidad de la muela abrasiva, profundidad de corte y el avance).</p> <p>02. Inspeccionar superficie de bloque para medir el grado de desgaste.</p> <p>03. Realizar el proceso de rectificado de los cilindros del bloque-motor según las especificaciones de trabajo,</p> <p>04. Encamisar el bloque de una medida estándar a las medidas establecidas según las especificaciones de trabajo, manuales técnicos y del fabricante.</p> <p>05. Verificar dimensiones y acabado de los cilindros y/o camisas.</p> <p>06. Mantener limpia el área de trabajo.</p> <p>07. Realizar labores de mantenimiento preventivo y rutinario a la máquina.</p> <p>08. Brindar orientación y asesoramiento técnico al cliente.</p>						
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:				
	30 – 55 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indistinto
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto				
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operación de máquinas y herramientas. Técnico superior universitario mención máquina herramientas.				
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Profesional	<input type="checkbox"/>					
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<p>01. Mecanizado convencional.</p> <p>02. Manejo de herramientas de medición y control.</p> <p>03. Seguridad industrial.</p> <p>04. Lectura e interpretación de planos mecánicos.</p> <p>05. Mecánica automotriz.</p> <p>06. Manejo, ajuste y control de la máquina rectificadora de bloques.</p>						
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años de experiencia en manejo de máquinas – herramientas, especialidad rectificadora de bloques.						
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<p>01. Ambiente: Taller de rectificación.</p> <p>02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C.</p> <p>03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.</p>						

Continuación Tabla D.5

VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga laboral. 02. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo. 03. Exposición al ruido. 04. Exposición a polvo y suciedad.			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			


Tabla D.6 Formato de análisis y descripción del puesto de “operador de rectificadora de cigüeñales” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.						
	NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DEL ÁREA DE RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES						
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN						
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL						
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.						
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Operar la máquina rectificadora de cigüeñales para la rectificación y estandarización de cigüeñales a las medidas estipuladas por los manuales técnicos y/o especificaciones del cliente.						
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Ajustar y configurar los parámetros de rectificado en la máquina rectificadora de cigüeñales: alineado y centrado del cigüeñal, Angulo de rectificado, velocidad de rotación, profundidad de corte, balanceo de rueda de corte. 02. Verificar medidas y dimensiones del cigüeñal para determinar el grado de desgaste. 03. Rectificar el cigüeñal en función de la medida y especificaciones del trabajo a realizar. 04. Rectificar muñones principales y muñones de bielas para asegurar que estén dentro de las especificaciones estipuladas. 05. Pulir muñones del cigüeñal para eliminar rasguños e imperfecciones. 06. Realizar pruebas de balanceo en el cigüeñal rectificado. 07. Verificar e inspeccionar que el cigüeñal esté entre las tolerancias y límites establecidos. 08. Realizar labores de mantenimiento preventivo y rutinario a la máquina. 09. Mantener limpia el área de trabajo. 10. Brindar orientación y asesoramiento técnico al cliente. 						
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:				
	30 – 55 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indistinto
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto				
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operación de máquinas y herramientas. Técnico superior universitario mención máquina herramientas.				
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Profesional	<input type="checkbox"/>					
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 01. Mecanizado convencional. 02. Manejo de herramientas de medición y control. 03. Seguridad industrial. 04. Lectura e interpretación de planos mecánicos. 05. Mecánica automotriz. 06. Manejo, ajuste y control de la máquina rectificadora de cigüeñales. 						
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años de experiencia en manejo de máquinas – herramientas, especialidad rectificadora de cigüeñales. .						

Continuación Tabla D.6

VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: Taller de rectificación. 02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga laboral. 02. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo. 03. Exposición al ruido. 04. Exposición a polvo y suciedad.			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.7 Formato de análisis y descripción del puesto de “operador de rectificadora de cámaras” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE RECTIFICACIÓN RECTIFICADORA DE CÁMARA			
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN			
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Operar las máquinas rectificadoras de cámaras (cuchilla y piedra) y de válvulas para realizar el proceso de rectificación de cámaras y válvula de acuerdo a las especificaciones de los manuales y clientes.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Preparar, ajustar y configurar los parámetros de la máquina rectificadora de cámaras (piedras o cuchillas). 02. Realizar el proceso de rectificado de cámaras de acuerdo a especificaciones. 03. Desarmar cámara para inspeccionar su estado. 04. Realizar servicio básico a las cámaras. 05. Realizar el proceso de cepillado de cámaras. 06. Reconstruir cámaras. 07. Adaptar bocinas a cámaras. 08. Instalar, armar, desarmar y limpiar válvulas. 09. Realizar el proceso de rectificado de válvulas, guías y asientos de válvulas. 10. Suplir y/o cambiar empaque de cámara. 11. Mantener limpia el área de trabajo. 12. Realizar labores de mantenimiento preventivo y rutinario a la máquina. 13. Brindar asesoramiento y orientación al cliente. 			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	30 – 55 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operación de máquinas y herramientas. Técnico superior universitario mención máquina herramientas.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profesional	<input type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 01. Procesos de mecanizado. 02. Manejo de instrumentos de medición y herramientas mecánicas. 03. Seguridad industrial. 04. Lectura e interpretación de planos mecánicos. 05. Mecánica automotriz. 06. Manejo, ajuste y control de la máquina rectificadora de cámara y válvulas. . 			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	3 años de experiencia en manejo de máquinas – herramientas, especialidad rectificadora de cámara y válvulas.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Ambiente: Taller de rectificación. 02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M. 			

Continuación Tabla D.7

VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga laboral. 02. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo. 03. Exposición al ruido. 04. Exposición a polvo y suciedad.			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.8 Formato de análisis y descripción del puesto de “operador de cepillado y barrenado de bloques” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.						
	NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE CEPILLADO Y BARRENADO DE BLOQUES						
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN						
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL						
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.						
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Operar la máquina barrenadora de bloques para mejorar la forma y superficie de los bloques del motor para obtener una pieza de excelente acabado y calidad de acuerdo a las especificaciones del cliente.						
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Configurar la máquina para llevar a cabo el proceso de barrenado. (Ajuste de velocidad, configuración de parámetros, selección de barra mecanizadora). 02. Buscar, seleccionar y fijar barra mecanizadora a la máquina de barrenado. 03. Realizar el cepillado de bloque para corregir desgastes. 04. Realizar el barrenado de cilindros según las dimensiones necesarias. 05. Verificar acabado del bloque mecanizado. 06. Realizar labores de mantenimiento preventivo y rutinario a la máquina. 07. Mantener limpia el área de trabajo. 08. Brindar asesoramiento técnico al cliente. 						
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:				
	30 – 55 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indistinto
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto				
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operación de máquinas y herramientas. Técnico superior universitario mención máquina herramientas.				
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Profesional	<input type="checkbox"/>					
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 01. Mecanizado convencional. 02. Manejo de herramientas de medición y control. 03. Manejo de herramientas mecánicas. 04. Seguridad industrial. 05. Lectura e interpretación de planos mecánicos. 06. Mecánica automotriz. 07. Manejo, ajuste y control de la máquina barrenadora de bloques 						
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años de experiencia en manejo de máquinas – herramientas, especialidad barrenadora de bloques.						
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> 01. Ambiente: Taller de rectificación. 02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M. 						
VIII. RIESGOS LABORALES	<ol style="list-style-type: none"> 01. Fatiga laboral. 02. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo. 03. Exposición al ruido. 04. Exposición a polvo y suciedad. 						

Continuación Tabla D.8

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.9 Formato de análisis y descripción del puesto de “Operador de baño químico” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DE BAÑO QUÍMICO			
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN			
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Realizar el lavado químico de bloques, cilindros, levas, cigüeñales y demás componentes del motor.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Preparar solución soda caustica (10%). 02. Inspeccionar pieza o componente antes de ser ingresado a la cámara de lavado. 03. Cargar componentes o piezas a cámara de lavado. 04. Verificar que las piezas o componentes estén libres de impurezas. 05. Descargar piezas de la cámara de lavado. 06. Mantener comunicación eficaz y fluida con encargados y ayudantes de las otras áreas. 07. Limpiar y lavar piezas con desengrasante.			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	30 – 55 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operación de máquinas y herramientas. Técnico superior universitario mención máquina herramientas.	
	Técnico superior universitario	<input type="checkbox"/>		
	Profesional	<input type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Preparación de solución soda caustica. 02. Seguridad industrial. 03. Manejo de sustancias químicas. 04. Mecánica automotriz.			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Un (1) año de experiencia en áreas de lavado químico de motores.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: Taller de rectificación. 02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Exposición a químicos. 02. Riesgo de quemaduras y lesiones en la piel. 03. Exposición a polvos y suciedad. 04. Posturas inadecuadas. 05. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo.			

Continuación Tabla D.9

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			


Tabla D.10 Formato de análisis y descripción del puesto de “operador de soldadura”
(Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: OPERADOR DEL ÁREA DE SOLDADURA			
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN			
	JEFE INMEDIATO: JEFE DE TALLER			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: AYUDANTES.			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Unir y reparar piezas y componentes deteriorados utilizando técnicas de soldadura.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Preparar las piezas para la soldadura (limpieza y el alineamiento). 02. Configurar el equipo de soldadura con los ajustes correctos para cada tarea. 03. Soldar bloques de motor y otros componentes relacionados con el sistema automotriz. 04. Soldar levas y alojamientos de levas. 05. Soldar cigüeñales y otros componentes relacionados. 06. Inspeccionar las soldaduras para asegurarse de que son de alta calidad. 07. Mantener limpia el área de trabajo. 08. Realizar tareas de mantenimiento rutinario al equipo de soldadura.			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	18 – 35 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/> Femenino
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas. Curso de operador de soldadura.	
	Técnico superior universitario	<input type="checkbox"/>		
	Profesional	<input type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Conocimiento de diferentes tipos y técnicas de soldadura. 02. Lectura e interpretación de planos técnicos. 03. Destreza manual para manejar máquina de soldadura. 04. Mecánica automotriz.			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Dos (2) años de experiencia en tareas de soldaduras de piezas y componentes mecánicos			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: Taller de rectificación. 02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga visual. 02. Exposición a altas temperaturas. 03. Riesgo de quemaduras y lesiones en la piel. 04. Exposición a polvos y suciedad. 05. Posturas inadecuadas. 06. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo.			

Continuación Tabla D.10

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.11 Formato de análisis y descripción del puesto de “ayudantes” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.						
	NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE						
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN						
	JEFE INMEDIATO: JEFE DE TALLER, OPERADOR DE TORNO, OPERADOR DE RECTIFICACIÓN DE CÁMARAS, OPERADOR DE RECTIFICACIÓN DE BLOQUES, OPERADOR DE RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES, OPERADOR DE SOLDADURA, OPERADOR DE CEPILLADO Y BARRENADO DE BLOQUES Y OPERADOR DE BAÑO QUÍMICO						
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: NO APLICA.						
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Asistir en las diferentes actividades de mecanizado, mantenimiento y limpieza realizadas por cada uno de los encargados de las áreas del taller de rectificación.						
II. FUNCIONES DEL PUESTO	<p>01. Buscar piezas desde la entrada del taller de rectificación.</p> <p>02. Asistir a los encargados de cada área del taller de rectificación en la realización de diferentes tareas: búsqueda de herramientas, equipos, gasolina, y lubricantes, sujeción y fijación de piezas y componentes, configurar la máquina según especificaciones del operador).</p> <p>03. Asistir en el mantenimiento preventivo y rutinario de las máquinas.</p> <p>04. Comunicar indicaciones y especificaciones a los encargados del taller de rectificación para asegurar una colaboración efectiva.</p> <p>05. Limpiar el las máquinas y el área para evitar la acumulación de polvo y virutas.</p> <p>06. Realizar tareas de limpieza general en el taller.</p> <p>07. Reportar problemas o inconvenientes presentados durante el desarrollo de alguna actividad al jefe de taller</p> <p>08. Llevar piezas y componentes rectificadas al área de recepción temporal.</p>						
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:				
	18 – 35 Años		Masculino	<input checked="" type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indistinto
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto				
	Bachiller	<input checked="" type="checkbox"/>	Bachiller mención: técnico en máquinas y herramientas				
	Técnico superior universitario	<input type="checkbox"/>					
	Profesional	<input type="checkbox"/>					
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	<p>01. Manejo de herramientas de medición y control.</p> <p>02. Seguridad industrial.</p> <p>03. Mecánica automotriz básica.</p>						
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Un (1) año de experiencia en asistencia de operación de máquinas – herramientas.						
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	<p>1. Ambiente: Taller de rectificación.</p> <p>2. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C.</p> <p>3. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.</p>						

Continuación Tabla D.11

VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga y estrés laboral. 02. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo. 03. Exposición al ruido. 04. Exposición a polvo y suciedad.			
COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación			x	
Integridad			x	
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo			x	
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			


Tabla D.12 Formato de análisis descripción del puesto del “Jefe de Taller” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.						
	NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALLER						
	ÁREA DE TRABAJO: TALLER DE RECTIFICACIÓN						
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL						
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: OPERADOR DE TORNO, OPERADOR DE RECTIFICACIÓN DE CÁMARAS, OPERADOR DE RECTIFICACIÓN DE BLOQUES, OPERADOR DE RECTIFICACIÓN DE CIGÜEÑALES, OPERADOR DE SOLDADURA, OPERADOR DE CEPILLADO Y BARRENADO DE BLOQUES, OPERADOR DE BAÑO QUÍMICO Y AYUDANTES.						
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Supervisar y coordinar las actividades del taller de rectificación para asegurar el óptimo funcionamiento del mismo, así como el cumplimiento de los estándares de calidad y plazos de entrega.						
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Planificar y organizar las tareas del taller de rectificación. 02. Supervisar el trabajo de los operadores y encargados. 03. Asegurar el mantenimiento y buen estado de las herramientas y equipos. 04. Resolver problemas técnicos y operativos que surjan en el taller de rectificación. 05. Mantener comunicación constante con la gerencia general. 06. Augurar el cumplimiento de las normas de seguridad.						
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:				
	35 – 55 Años		Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	Indistinto
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto				
	Bachiller		Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería industrial, licenciatura en relaciones industriales o carreras afines.				
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>					
	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>					
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Procesos de rectificación, mecanizado y mantenimiento de motores. 02. Habilidades de manejo de personal. 03. Técnicas de mantenimiento preventivo y correctivo. 04. Lectura e interpretación de planos técnicos.						
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Cinco (5) año de experiencia en talleres de rectificación o mantenimiento.						
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: Taller de rectificación. 02. Temperatura del puesto: 30 – 35 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.						
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Posturas inadecuadas 02. Estrés laboral 03. Fatiga visual.						

Continuación Tabla D.12

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo	x			
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.13 Formato de análisis descripción del puesto del “Jefe Administrativo”
(Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALLER			
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA:		ASISTENTE ADMINISTRATIVO	
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Supervisar y coordinar las actividades administrativas para asegurar un funcionamiento eficiente de la organización, así como el cumplimiento de los objetivos y políticas administrativas.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Planificar y organizar las tareas del departamento administrativo. 02. Supervisar el trabajo del personal administrativo y asistentes. 03. Asegurar el correcto manejo y mantenimiento de los registros contables y documentos administrativos. 04. Resolver los problemas administrativos y operativos que surjan en el departamento. 05. Mantener comunicación constante con la gerencia general. 06. Asegurar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa.			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	35 – 55 Años		Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/> X
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller		Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería industrial, licenciatura en relaciones industriales o carreras afines.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Procesos administrativos y contables. 02. Habilidades de manejo de personal. 03. Técnicas de gestión administrativa y organizacional. 04. Conocimiento en herramientas de gestión y software administrativo.			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Cinco (5) año de experiencia en áreas administrativas o de gestión.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga visual. 02. Exposición a altas temperaturas. 03. Riesgo de quemaduras y lesiones en la piel. 04. Exposición a polvos y suciedad. 05. Posturas inadecuadas. 06. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo.			

Continuación Tabla D.13

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo	x			
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.14 Formato de análisis descripción del puesto del “Asistente Administrativo”
(Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO			
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA DE ADMINISTRACIÓN			
	JEFE INMEDIATO: JEFE ADMINISTRATIVO			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: NO APLICA.			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Asistir al jefe administrativo en la gestión de las actividades administrativas diarias, asegurando un flujo de trabajo eficiente y el cumplimiento de las políticas de la empresa.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Apoyar en la organización y coordinación de tareas administrativas. 02. Mantener y actualizar registros y documentos administrativos. 03. Atender y canalizar comunicaciones internas y externas. 04. Colaborar en la elaboración de informes y presentaciones. 05. Gestionar suministros y materiales de oficina. 06. Realizar tareas de archivo y documentación.			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	25 – 55 Años		Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/> X
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller		Licenciatura en Administración de empresas, licenciatura en relaciones industriales o carreras afines.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Conocimiento en procesos administrativos y contables básicos. 02. Habilidades de manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, 03. PowerPoint). 03. Buenas habilidades de comunicación y organización. 04. Conocimiento en técnicas de archivo y documentación			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Dos (2) años de experiencia en áreas administrativas o de gestión.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga visual. 02. Exposición a altas temperaturas. 03. Riesgo de quemaduras y lesiones en la piel. 04. Exposición a polvos y suciedad. 05. Posturas inadecuadas. 06. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo.			

Continuación Tabla D.14

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.15 Formato de análisis descripción del puesto del “Jefe de Talento Humano”
(Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE TALENTO HUMANO			
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA DE TALENTO HUMANO			
	JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: ANALISTA DE TALENTO HUMANO			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Supervisar y coordinar todas las actividades relacionadas con la gestión del talento humano, asegurando el cumplimiento de las políticas de recursos humanos, la retención y el desarrollo del personal.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Planificar y organizar las tareas del departamento de talento humano. 02. Supervisar y evaluar el desempeño del personal de talento humano. 03. Implementar y gestionar programas de capacitación y desarrollo. 04. Desarrollar y mantener políticas de recursos humanos alineadas con los objetivos de la empresa. 05. Asesorar y apoyar a la gerencia en temas relacionados con la gestión del personal. 06. Gestionar procesos de reclutamiento, selección, contratación y despido.			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	35 – 55 Años		Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/> X
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller		Licenciatura en Administración de empresas, ingeniería industrial, psicología organizacional o carreras afines.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/>		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Conocimiento en gestión de recursos humanos y legislación laboral. 02. Habilidades de manejo de personal y liderazgo. 03. Técnicas de reclutamiento y selección de personal. 04. Conocimientos en diseño y evaluación de programas de capacitación.			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Cinco (5) años de experiencia en gestión de recursos humanos.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga visual. 02. Exposición a altas temperaturas. 03. Riesgo de quemaduras y lesiones en la piel. 04. Exposición a polvos y suciedad. 05. Posturas inadecuadas. 06. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo.			

Continuación Tabla D.15

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo		x		
Toma de decisiones		x		
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo	x			
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

Tabla D.16 Formato de análisis descripción del puesto del “Analista de Talento Humano” (Martínez, R., 2024)

	EMPRESA: RECTIFICADORA LANDER C.A.			
	NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE TALENTO HUMANO			
	ÁREA DE TRABAJO: ÁREA DE TALENTO HUMANO			
	JEFE INMEDIATO: JEFE DE TALENTO HUMANO			
	PERSONAL A QUIÉN SUPERVISA: NO APLICA			
I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	Apoyar al jefe de talento humano en la implementación y gestión de políticas y procedimientos de recursos humanos, asegurando un adecuado manejo y desarrollo del personal de la empresa.			
II. FUNCIONES DEL PUESTO	01. Ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal. 02. Implementar programas de capacitación y desarrollo. 03. Mantener y actualizar los expedientes del personal. 04. Aplicar políticas de recursos humanos. 05. Realizar tareas administrativas relacionadas con la gestión del talento humano. 06. Administrar los beneficios y compensaciones del personal.			
III. PERFIL DEL PUESTO	a. Edad requerida:		b. Sexo:	
	35 – 55 Años		Masculino	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/> X
IV. FORMACIÓN	a. Formación académica		b. Especialidad(es) de preferencia requerida para el puesto	
	Bachiller		Licenciatura en Administración de Empresas, licenciatura en Recursos Humanos, Psicología Organizacional o carreras afines.	
	Técnico superior universitario	<input checked="" type="checkbox"/> X		
	Profesional	<input checked="" type="checkbox"/> X		
V. CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	01. Conocimiento en procesos de gestión de recursos humanos. 02. Habilidades de manejo de herramientas ofimáticas (Word, Excel, PowerPoint). 03. Buenas habilidades de comunicación y organización. 04. Conocimiento en técnicas de reclutamiento y selección de personal.			
VI. EXPERIENCIA LABORAL	Tres (3) años de experiencia en gestión de recursos humanos.			
VII. CONDICIONES DE TRABAJO	01. Ambiente: cubículo de oficina. 02. Temperatura del puesto: 28 – 30 °C. 03. Horario Laboral: 08: 00 A.M- 04:00 P.M.			
VIII. RIESGOS LABORALES	01. Fatiga visual. 02. Exposición a altas temperaturas. 03. Riesgo de quemaduras y lesiones en la piel. 04. Exposición a polvos y suciedad. 05. Posturas inadecuadas. 06. Trabajo de pie por largos periodos de tiempo.			

Continuación Tabla D.16

COMPETENCIAS				
CARDINALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Compromiso		x		
Responsabilidad		x		
Comunicación		x		
Integridad		x		
ESPECIFICAS GERENCIALES	NIVEL			
	A	B	C	D
Liderazgo			x	
Toma de decisiones			x	
Capacidad de planificación y organización		x		
ESPECIFICAS POR ÁREA	NIVEL			
	A	B	C	D
Calidad de trabajo	x			
Trabajo en equipo		x		
Tolerancia a la presión		x		
Orientación al cliente		x		
Orientación al resultado	x			

APÉNDICE E
FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL.

Tabla E.1 Formato de requisición de personal (Martínez, R., 2024)

 <p>RECTIFICADORA LANDER C.A. RECTIFICACION DE MOTORES DIESEL Y GASOLINA AV. HERCULA DE LEÓN CIUDAD BOLIVAR</p>	FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A.	
1. INFORMACIÓN DEL SOLICITANTE		
NOMBRE DEL SOLICITANTE		
CARGO DEL SOLICITANTE	ANALISTA DE TALENTO HUMANO	
FECHA DE SOLICITUD		
2. DETALLES DEL PUESTO		
NOMBRE		
UBICACIÓN		
TIPO DE CONTRATO	TEMPORAL () PERMANENTE ()	
3. REQUISITOS DEL PUESTO		
EDUCACIÓN		
EXPERIENCIA		
COMPETENCIAS		
4. MOTIVO		
NUEVA POSICIÓN	SÍ () NO ()	
REEMPLAZO	SÍ () NO ()	
OTRO (ESPECIFIQUE)		

**FIRAMA DEL SOLICITANTE
ANALISTA DE TALENTO HUMANO**

FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO

APÉNDICE F
TEST DE PERSONALIDAD MYERS-BRIGGS TYPE

F.1 Instrucciones para la aplicación del test de personalidad según el indicador Myers-Briggs

Las instrucciones para la realización de la prueba de personalidad según el indicador Myers – Briggs, son las siguientes:

1. Estar un lugar tranquilo, donde pueda leer si distracciones.
2. Responder cada pregunta de la tabla F.1 manera honesta y espontánea. En caso de no entender una pregunta, consultar al encargado del proceso para solventar la duda.
3. No dejar preguntas sin responder.
4. Una vez completado el test, entregar la planilla al encargado del proceso.
5. Finalizado el proceso de valoración, presentar resultados al candidato según lo reflejado en la tabla F.2.

F.2 Test de personalidad según el indicador Myers-Briggs

Las preguntas para la realización de la prueba de personalidad según el indicador Myers-Briggs se muestran en la tabla F.1.

Tabla F.1 Prueba de personalidad según el indicador Myers-Briggs (Calbet, J., 2018)

1. ¿Hacia dónde diriges tu foco, hacia el interior o hacia el exterior?	
Te definirías como hablador, sociable	Te definirías como reservado, privado
Te gusta estar en entornos con un ritmo rápido	Prefieres un ritmo lento con tiempo para la contemplación
Tiendes a trabajar las ideas con otros, piensas en voz alta	Tiendes a pensar cuidadosamente las cosas en tu cabeza

Continuación Tabla F.1

Disfrutas siendo el centro de atención	Prefieres observar a ser el centro de atención
Entonces prefieres E Extroversión	Entonces prefieres I Introversión
2. ¿Cómo prefieres procesar la información?	
Focalizas en como son las cosas en realidad	Imaginas las posibilidades de cómo podrían ser las cosas
Prestas atenciones a detalles y hechos específicos	No solo te fijas en lo concreto sino en el todo, ves como todo se relaciona
Prefieres ideas que tienen aplicaciones prácticas	Disfrutas las ideas y los conceptos por si mismos
Te gusta describir las cosas de una manera literal y concreta	Te gusta describir las cosas de manera figurativa, poética
Entonces prefieres S Sensing (notar)	Entonces prefieres N Intuition (intuición)
3. ¿Cómo prefieres tomar decisiones?	
Tomas decisiones de un modo impersonal, usando el razonamiento lógico	Basas tus decisiones en valores personales y en como tus acciones afectan a terceros
Valoras la justicia y la igualdad	Valoras la armonía y el perdonar
Disfrutas encontrando fallos en los argumentos	Te gusta complacer a otros y encontrar lo mejor en cada uno
Te definirías como razonable, equilibrado	Te definirías como cálido y empático

Continuación Tabla F.1

Entonces prefieres T Thinking (pensar)	Entonces prefieres F Feeling (sentir)
4. Cómo prefieres vivir tu vida exterior?	
Prefieres tener tus asuntos solventados	Prefieres dejar tus opciones abiertas
Piensas que las normas y los plazos deberían respetarse	Ves las normas y los plazos como flexibles
Prefieres tener instrucciones detalladas, paso a paso	Prefieres improvisar y solucionar las cosas sobre la marcha
Haces planes, quieres saber dónde te metes	Eres espontáneo, disfrutas las sorpresas y las situaciones nuevas
Entonces prefieres J Judging (juzgar)	Entonces prefieres P Perceiving (percibir)

F.3 Interpretación de la prueba de personalidad según el indicador Myers-Briggs


Una vez realizado la prueba de personalidad según el indicador Myers-Briggs, se procede a interpretar los resultados de acuerdo a lo establecido en la tabla F.2.

Tabla F.2 Interpretación de resultado de la prueba de personalidad según el indicador Myers-Briggs (Calbet, J., 2018)

<p>ISTJ</p> <p>Responsable, sincero, analítico, reservado, realista, sistemático. Trabajador y digno de confianza, con un juicio equilibrado y práctico.</p>	<p>ISFJ</p> <p>Cálido, considerado, responsable, meticulado, pragmático, amable. Cuidador fiel que disfruta siendo útil para otros.</p>	<p>INFJ</p> <p>Idealista, organizado, perspicaz, confiable, compasivo, amable. Busca la armonía y la cooperación, disfruta el estímulo intelectual.</p>	<p>INTJ</p> <p>Innovador, reservado estratega, perspicaz, independiente, lógico. Se deja llevar por sus ideas originales para conseguir mejoras.</p>
<p>ISTP</p> <p>Orientado a la acción, lógico, analítico, espontáneo, reservado independiente. Disfruta la aventura, hábil en entender funciones mecánicas.</p>	<p>ISFP</p> <p>Amable, sensible, realista, servicial, es un punto de apoyo, flexible, realista. Busca crear un entorno personal que sea bonito y práctico a la vez.</p>	<p>INFP</p> <p>Sensible, creativo, idealista, cariñoso, leal, intuitivo. Valora la armonía interna y el crecimiento personal, se focaliza en sus sueños y posibilidades.</p>	<p>INTP</p> <p>Intelectual, lógico, preciso, reservado, imaginativo, flexible. Pensador original que disfruta la especulación y solucionar problemas de forma creativa.</p>
<p>ESTP</p> <p>Extrovertido, realista, orientado a la acción, curioso, versátil, espontáneo. Soluciona los problemas de forma pragmática. Negociador talentoso.</p>	<p>ESFP</p> <p>Bromista, entusiasta, amigable, espontáneo, flexible, discreto. Tiene un fuerte sentido común y disfruta ayudando a la gente de manera tangible.</p>	<p>ENFP</p> <p>Entusiasta, creativo, optimista, espontáneo, da apoyo, bromista. Valora la inspiración, disfruta empezando proyectos nuevos, ve el potencial en otros..</p>	<p>ENTP</p> <p>Inventivo, entusiasta, emprendedor, estratega, versátil, inquisitivo. Disfruta las nuevas ideas y retos, valora la inspiración</p>
<p>ESTJ</p> <p>Eficiente, extrovertido, analítico, sistemático, realista, fiable. Le gusta estar al mando y hacer las cosas de una manera ordenada</p>	<p>ESFJ</p> <p>Amigable, extrovertido, concienzudo, organizado práctico, fiable. Quiere ser de ayuda y agradar a otros, disfruta siendo activo y productivo.</p>	<p>ENFJ</p> <p>Entusiasta, organizado, diplomático, cariñoso, responsable, idealista. Comunicador talentoso que valora la conexión con la gente.</p>	<p>ENTJ</p> <p>Estratega, extrovertido, lógico, independiente, eficiente, ambicioso. Organizador de personas eficaz y planificador a largo término.</p>

APÉNDICE G
FORMATO PARA LA REALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA
POR COMPETENCIAS

Tabla G.1 Guía para realización de entrevista (Martínez, R., 2024)

		<h2>GUÍA PARA REALIZACIÓN DE ENTREVISTA</h2>	
Nombre:			
Fecha:		Lugar:	Duración:
SECCIÓN I. ENTEVISTA GENERAL			
Nº	Descripción	Observaciones	
1	Hábleme de su experiencia laboral en el área.		
2	¿Qué le hace pensar que usted es la persona apropiada para este trabajo?		
3	Hable de las condiciones de trabajo que le dan mayor satisfacción.		
4	¿En qué forma cree usted que puede contribuir con la empresa?		
5	¿Se encuentra estudiando en la actualidad o tiene planes al respecto? ¿Qué formación académica tiene?		
6	¿Qué acciones cree usted que apoyan un buen trabajo en equipo?		
7	¿Cuáles son las metas que usted se ha planteado en su vida, además de las de trabajo?		
8	Hábleme de algunos de los logros de los que se sienta orgulloso.		
9	Describa una situación de reconocimiento por parte de su supervisor en su experiencia de trabajo? ¿Cómo se sintió?		
10	¿Qué sabe usted de la empresa Rectificadora Lander C.A.?		
11	¿Por qué quiere trabajar en nuestro taller de rectificación?		
12	¿Cuáles son sus expectativas salariales?		
SECCIÓN II: ENTEVISTA POR COMPETENCIAS			
COMPETENCIAS CARDINALES			
COMPETENCIA		PREGUNTAS SUGERIDAS	
COMPROMISO		<p>¿Se la ha presentado alguna situación donde deba aportar una nueva idea para superar un obstáculo para su área de trabajo? Descríbala, por favor</p> <p>¿Usted cree que es importante sentirse alineado con los valores y objetivos de la empresa? ¿Por qué?</p>	

Continuación Tabla G.1

RESPONSABILIDAD	<p>¿Qué tan importante es para usted cumplir con su trabajo en el tiempo establecido?</p> <p>¿Alguna vez cometió un error en el trabajo? ¿Cómo lo manejó? ¿Qué aprendió de ello?</p>
COMUNICACIÓN	<p>¿Cómo manejarías una situación en la que un cliente no entienda la solución que le propones?</p> <p>¿Cómo manejas tu comunicación en situaciones de alta presión o estrés?</p>
INTEGRIDAD	<p>¿Puedes dar un ejemplo de una situación en la que haya cometido un error en el trabajo? ¿Qué hizo cual fue el resultado?</p> <p>¿Cómo te aseguras que tus acciones sean coherentes con tus palabras y promesas?</p>
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES	
COMPETENCIA	PREGUNTAS SUGERIDAS
LIDERAZGO	<p>¿Has liderado tu área de trabajo? ¿Cómo fue la experiencia?</p> <p>Si un colaborador realiza una función que está fuera de sus funciones ¿Cómo actúa? ¿Puede brindarme un ejemplo?</p> <p>¿Alguna vez tuvo que supervisar a alguien difícil? ¿Cómo manejó la situación?</p>
TOMA DE DECISIONES	<p>¿Alguna vez tuvo que resolver un problema en el trabajo? ¿Qué alternativas consideró para tomar la decisión?</p> <p>¿Puede describir una situación en la que tuvo que elegir entre varias opciones para resolver un problema en su área de trabajo? ¿Por qué elegiste esa opción?</p>
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	<p>¿Cómo planificas las actividades de tu área? ¿Qué haces antes de empezar a realizar tus labores?</p> <p>¿Cómo aseguras que tu trabajo se realice a tiempo de forma efectiva?</p> <p>¿Alguna vez tuvo que cambiar su plan de trabajo debido a un problema inesperado? ¿Cómo manejó la situación?</p>

Continuación Tabla G.1

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA	
COMPETENCIA	PREGUNTAS SUGERIDAS
CALIDAD DE TRABAJO	<p>¿Se te ha presentado un problema o trabajo complejo? ¿Cómo lo resolviste? ¿Tuvo un resultado satisfactorio?</p> <p>¿Ante un problema complejo del cliente, que solución darías? ¿Consideras práctica esa solución?</p> <p>¿Considera importante el aprendizaje continuo para ofrecer buenos resultados al cliente?</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>¿Ha trabajado en equipo en su último trabajo? ¿Cómo fue la experiencia?</p> <p>¿Ha cooperado en tareas comunes con sus compañeros de trabajo</p> <p>¿Has brindado apoyo a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitaron? ¿De qué forma?</p>
TRABAJO BAJO PRESIÓN	<p>¿Cómo se maneja en situaciones de presión para realizar su trabajo?</p> <p>¿Tuvo algún momento donde la presión para realizar y cumplir con su trabajo fuera elevada? ¿Pudo manejarla? ¿Cómo lo hizo?</p>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	<p>¿Hubo una situación en la que tuvo que lidiar con un cliente difícil? Describa la situación. ¿Cómo fue el resultado?</p> <p>¿Ha superado las expectativas del cliente en una situación? ¿Qué hizo y como lo manejó?</p> <p>¿Alguna vez tuvo un comentario negativo de un cliente? ¿Cómo lo manejaste? ¿Qué aprendió de la experiencia?</p>
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	<p>Cuéntame sobre alguna tarea desafiante que hayas podido superar. ¿Cómo lo lograste y que estrategias utilizaste?</p> <p>¿Cómo puedes lograr mantenerte enfocado a pesar de los desafíos que puedan surgir?</p>
SECCIÓN III: ENTREVISTA TÉCNICA	
PREGUNTA	OBSERVACIONES
<p>1. Describa como se realiza el proceso de:</p> <p>a. Rectificación de un motor.</p> <p>b. Rectificación de cigüeñal.</p> <p>c. Rectificación de una cámara.</p>	

Continuación Tabla G.1

<p>d. Barrenado de bloques. e. Cepillado de bloques. f. Mecanizado de un eje. g. Soldadura de un bloque. h. Preparación de soda caustica.</p> <p>Nota: solo describir el proceso para el cargo al cual está actualmente aspirando el solicitante.</p>	
2. ¿Qué herramientas y equipos has utilizado en tu trabajo anteriormente?	
3. ¿Cómo manejas la precisión y calidad de tu trabajo?	
4. Explique un problema técnico que haya enfrentado y como lo resolvió.	
5. ¿Con qué tipo de motores/piezas/componentes ha trabajado anteriormente?	
6. ¿Cómo verificas que la pieza rectificadora cumpla con las especificaciones técnicas?	
7. ¿Qué medidas de seguridad sigues al trabajar con máquinas – herramientas?	
8. ¿Cómo realizas el mantenimiento preventivo de las máquinas – herramientas?	
1. Esta sección solo se aplica para cargos asociados al taller de rectificación.	
SECCIÓN IV. CONSIDERACIONES FINALES	
Observaciones:	
Recomendaciones:	

APÉNDICE H
FORMATO DE CONTRATO LABORAL

CONTRATO A TIEMPO INDETERMINADO

Entre la empresa **RECTIFICADORA LANDER C.A.**, compañía anónima, domiciliada en Ciudad Bolívar, ubicada en la Avenida Menca de Leoni, parroquia “La Sabanita” Municipio Angostura del Orinoco, Ciudad Bolívar - Estado Bolívar, inscrita en el Registro de Información Fiscal (RIF), bajo el N° J-29509241-5, inscrita en el Registro Mercantil de la circunscripción judicial del Estado Bolívar quedando asentada bajo el N° ____ de libro ____ de fecha ____ de _____, representada por su **GERENTE**, _____, Venezolano (a), soltero (a), mayor de edad, titular de la cédula de identidad N° V _____, quien en adelante, se le denominará “**EL EMPLEADOR**”, y, por su parte, el (la) ciudadano (a), _____, venezolano (a), soltero (a), mayor de edad, titular de la cedula de identidad ° V _____, quien en adelante, se denominará “**EL TRABAJADOR**”, se ha convenido celebrar un (1) a tiempo indeterminado, de conformidad con lo establecido en los artículos 58, 59 Y 61 de la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), de acuerdo a las siguientes cláusulas:

Cláusula Primera. Denominación y ubicación del puesto de trabajo. **EL TRABAJADOR** ocupará el cargo de: _____, adscrito al área de: _____, desempeñando diariamente sus funciones en las instalaciones de la empresa Rectificadora Lander C.A.

Cláusula Segunda. Descripción de los servicios a prestar, deberes, obligaciones y responsabilidades. Los deberes y responsabilidades que realizará el contratado en el desempeño del cargo de: _____ serán los siguientes:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____

Cláusula Tercera. Forma del contrato. Las partes acuerdan celebrar el presente contrato a **TIEMPO INDETERMINADO**, de conformidad con lo establecido en el **artículo 61** de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (LOTTT).

Cláusula Cuarta. Jornada y horario de trabajo. **EL TRABAJADOR**, prestará sus servicios con eficiencia y dentro de un marco de cordialidad con los demás trabajadores, cumpliendo un horario laboral de **08:00 a.m. a 04:00 p.m.**

Cláusula Quinta. Salario y forma de pago. **EL TRABAJADOR** devengará con ocasión al presente contrato por tiempo indeterminado, la cantidad de _____ **Bolívares** con _____ **CÉNTIMOS** mensuales, los cuales serán cancelados a través de un depósito realizado en la entidad bancaria autorizada por la Empresa Rectificadora Lander C.A. para tal fin.

Cláusula Sexta. Normas que rigen el presente contrato. Se regirá por las disposiciones previstas en la Ley Orgánica del Trabajo para las Trabajadoras y los Trabajadores y su Reglamento y el contrato colectivo vigente en cuanto sea aplicable. Asimismo, **RECTIFICADORA LANDER**

C.A., se reserva el derecho de rescindir de forma unilateral el presente contrato de trabajo, cuando el Trabajador incurra en algunas de las causales estipuladas en el artículo 79 de la Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. Lo no previsto en este Contrato se regirá por las disposiciones estipuladas en las Ley Orgánica del Trabajo para las Trabajadoras y los Trabajadores y su Reglamento y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCYMAT).

Cláusula Séptima. Suministro de Equipos de Seguridad y Cumplimiento de las Norma de Seguridad y Salud Laboral. **RECTIFICADORA LANDER C.A.**, se compromete a suministrar al **EMPLEADO** los equipos de Seguridad Industrial necesarios, tales como: Casco, Botas, Guantes, Lentes y Mascarilla de seguridad entre otros, requerido para el seguro desempeño de sus funciones. Y por su parte el **EMPLEADO**, se compromete a utilizar con carácter obligatorio, de manera regular y permanente todo el equipo suministrado, con el propósito de minimizar los riesgos y evitar accidentes en su puesto de trabajo.

Cláusula Octava. Beneficios Prestacionales. **RECTIFICADORA LANDER C.A.**, conviene en pagar al **EMPLEADO** los beneficios legales y contractuales a que tuviere derecho en virtud del presente contrato de trabajo por tiempo indeterminado.

Cláusula Novena. **RECTIFICADORA LANDER C.A.**, y el **EMPLEADO** manifiestan su conformidad con todas y cada una de las cláusulas que aquí se exponen y en señal de conformidad firma al pie del presente contrato. Para todos los efectos de este contrato y sus consecuencias las partes eligen como domicilio especial, único y exclusivo, con prescindencia de cualquier otro a Ciudad Bolívar, Municipio Angostura del Orinoco del Estado Bolívar a cuya jurisdicción se someten.

Cláusula Décima. El **CONTRATADO** declara que ha leído cuidadosamente el presente contrato y firma el “Libro de Acuse de Recibido de Contrato de Trabajo” (Art. 59 LOTTT).

Se hacen dos (02) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en Ciudad Bolívar, a los _____ () días del mes de _____ del 20__.

EMPRESA RECTIFICADORA LANDER C.A.
NOMBRES Y APELLIDOS
CÉDULA DE IDENTIDAD
GERENTE GENERAL

EMPLEADO
NOMBRES Y APELLIDOS
CÉDULA DE IDENTIDAD

APÉNDICE I
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN
DEL PERSONAL

Tabla I.1 Matriz de evaluación del plan de capacitación del personal propuesta para la empresa Rectificadora Lander C.A. (Martínez, R., 2024)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL				
ASPECTO EVALUADO	MÉTODO DE EVALUACIÓN	DESCRIPCIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS	RESPONSABLE
Contenido del plan	Comparación de resultados vs objetivos	Evaluar si los resultados obtenidos se alinean a los objetivos	Totalmente cumplido	
			Parcialmente cumplido	
			No cumplido	
Grado de satisfacción	Observación directa y entrevistas a los empleados	Recopilar información de los empleados sobre el nivel de satisfacción en torno a la capacitación recibida.	Valoración general	
			Muy satisfecho	
			Satisfecho	
			Neutral	
			Insatisfecho	
			Muy insatisfecho	
Resolución de necesidades	Comparación con la etapa diagnóstica	Verificar si las necesidades detectadas en el personal han sido abordadas y resueltas	Cumplimiento de expectativas	
			Totalmente cumplido	
			Parcialmente cumplido	
Impacto en la empresa	Analizar el impacto de la capacitación en el desempeño laboral y la productividad	Analizar si ha habido mejoras en la productividad de la empresa y en el desempeño laboral tras la implementación de la capacitación	Mejora observada	
			SÍ	
			Parcialmente	
			No	
Informe de resultados	Documentar hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones	Redactar un informe que detalle los hallazgos encontrados y recomendaciones para futuras capacitaciones.	Hallazgos:	
			Lecciones aprendidas:	
			Recomendaciones:	

ANALISTA DE
TALENTO
HUMANO

HOJA DE METADATOS

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

Título	Propuesta de mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora Lander C.A, ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código ORCID / e-mail	
Martínez Perales Randyer Enill	ORCID	
	e-mail	randyerperales99@gmail.com
	e-mail	
	ORCID	
	e-mail	
	e-mail	

Palabras o frases claves:

gestión de talento humano
competencias laborales
reclutamiento de personal
selección de personal
evaluación de desempeño
plan de capacitación
plan de incentivos
diagrama de Ishikawa

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

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Departamento de Ingeniería Industrial	Ingeniería Industrial

Resumen (abstract):

Resumen

Este trabajo de grado tuvo como objetivo general proponer una mejora basada en el modelo de gestión de talento humano por competencias en la empresa Rectificadora Lander C.A., ubicada en Ciudad Bolívar, Estado Bolívar. La investigación se enmarcó en una de tipo descriptiva y proyectiva, así como de diseño de campo y documental. La población estuvo comprendida por doce (12) trabajadores que desempeñan once (11) cargos actualmente en la empresa. Primeramente, se analizó la situación actual con respecto a la gestión del talento humano mediante la técnica diagrama de Ishikawa conjuntamente con la matriz FODA, conociéndose que la empresa carece de todos los procesos inherentes a la gestión del talento humano. Aunado a esto, se describieron las actividades realizadas a nivel administrativo y en el taller de rectificación, utilizándose para ello la técnica de diagrama de flujo del proceso. Seguidamente, se describieron y categorizaron las competencias que debe poseer el personal de la empresa, sirviendo como base para la creación de los formatos de análisis y descripción de puestos. Aunado a esto, se reestructuró la estructura organizativa de la empresa mediante un nuevo organigrama. Luego, se estableció los procesos de reclutamiento y selección de personal mediante diagramas de flujo, así como las técnicas a seguir para su realización. Posteriormente, se definió el proceso a seguir para realizar la contratación del personal. Posteriormente, se elaboró el plan de capacitación del personal para el fortalecimiento de las competencias y habilidades, así como los pasos a seguir para su implementación. Seguidamente, se determinó el método más adecuado para llevar a cabo la evaluación del desempeño del personal, el cual fue la escala gradual de factores. Finalmente, se diseñó un plan de incentivos laborales para mejorar la motivación del personal. Todo esto se realizó para que la empresa disponga de un modelo de gestión alineado a sus competencias con los lineamientos a seguir para atraer, retener y desarrollar a su personal.

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

Apellidos y Nombres	ROL / Código ORCID / e-mail	
Max Vallee	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	ORCID	
	e-mail	maxvalleea@gmail.com
	e-mail	
Eneida Graffe	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	
	e-mail	eneidaudo2020@gmail.com
	e-mail	
José Cardozo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	ORCID	
	e-mail	ing.cardozo@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año Mes Día

2024	09	12
------	----	----

Lenguaje: Spa

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

Archivo(s):

Nombre de archivo
NBOTTG_MPRE2024

Alcance:

Espacial: CIUDAD BOLÍVAR, MUNICIPIO ANGOSTURA DEL
ORINICO, ESTADO BOLÍVAR, RECTIFICADORA
LANDER CA

Temporal: 6 meses

Título o Grado asociado con el trabajo: **Ingeniero Industrial**

Nivel Asociado con el Trabajo: **Pregrado**

Área de Estudio: **Departamento de Ingeniería Industrial**

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

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



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°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"**.

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

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

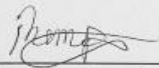
UNIVERSIDAD DE ORIENTE SISTEMA DE BIBLIOTECA	Cordialmente,	
RECIBIDO POR <i>[Signature]</i>		
FECHA <u>5/8/09</u> HORA <u>5:30</u>	JUAN A. BOLAÑOS CUNVELO Secretario	

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

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

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del 11 de Septiembre de 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.”



Martínez Perales Randy Enill
AUTOR



Max Vallee
TUTOR