



Maestría en
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Título del Trabajo de Fin de Máster

Reestructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias de Corporación El Rosado S.A de la filial Mi Comisariato matriz de la provincia del Guayas.

AUTORES:

- ✓ **Ramos Vega Jennifer Liseth**
- ✓ **Mendoza Sacón Katherine Isabel**
- ✓ **Ugsha Vega Jessica Fernanda**
- ✓ **Soledispa Moran Cristhian Geovanny**
- ✓ **Enríquez Enríquez Melanie Lisbeth**

CERTIFICACIÓN

Nosotros, Ramos Vega Jennifer Liseth, Mendoza Sacón Katherine Isabel, Ugsha Vega Jessica Fernanda, Soledispa Moran Christian Geovanny, Enríquez Enríquez Melanie Lisbeth, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del graduado
Ramos Vega Jennifer Liseth



Firma del graduado
Mendoza Sacón Katherine Isabel



Firma del graduado
Ugsha Vega Jessica Fernanda



Firma del graduado
Soledispa Moran Cristhian Geovanny

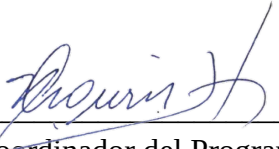


Firma del graduado
Enríquez Enríquez Melanie Lisbeth

APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Ramos Vega Jennifer Liseth, Mendoza Sacón Katherine Isabel, Ugsha Vega JessicaFernanda, Soledispa Moran Christian Geovanny, Enríquez Enríquez Melanie Lisbeth, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Firma del Director del Programa
Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa
Nathalie Chauvin Andrade

DEDICATORIA

Es un honor dedicar esta tesis a nuestro arduo trabajo y dedicación, los cuales han sido la esencia misma de este proyecto, a cada uno de los compañeros que conformamos este equipo, cuya colaboración inquebrantable y pasión compartida han sido el motor que nos impulsó en cada paso dado en este viaje académico.

Este trabajo está dedicado a aquellos que creyeron en la importancia de la investigación y se comprometieron a explorar nuevas fronteras del conocimiento junto a nosotros. A través de horas interminables de discusión, análisis de datos y revisión de literatura, hemos forjado un vínculo que trasciende lo académico y se convierte en una comunidad de aprendizaje y crecimiento mutuo.

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestros seres queridos, quienes han sido testigos de nuestros altibajos emocionales y han compartido nuestra alegría en los momentos de triunfo. A todos ellos les dedicamos este logro, como un tributo a su amor incondicional y apoyo constante a lo largo de esta travesía.

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a cada miembro del equipo, cuya dedicación y compromiso han sido fundamentales para el éxito de esta investigación ya que siempre tuvimos presente que el tema escogido era todo un reto para nosotros, tomamos la decisión de seguir adelante y confiamos en nuestro arduo trabajo. Desde el inicio, hemos abordado este proyecto con entusiasmo y determinación, enfrentando cada desafío con resolución y trabajo en equipo.

A nuestros profesores de cada PBL, quienes han sido nuestros guías invaluable a lo largo de este proceso. Su experiencia y sabiduría académica han sido fundamentales para dar forma a nuestras ideas y llevarlas a la realidad. Su apoyo constante y orientación han sido un faro de luz en los momentos de incertidumbre.

Agradecemos también a la Universidad Internacional del Ecuador, por proporcionar el entorno propicio para la realización de esta investigación. Los recursos necesarios para la formación académica de cada uno de nosotros de manera efectiva y eficiente.

Queremos expresar nuestra gratitud a nuestros colegas y profesores, cuyos comentarios y sugerencias han enriquecido enormemente este trabajo. Sus contribuciones han ampliado nuestra perspectiva y nos han inspirado a superar nuestros límites intelectuales.

No podemos dejar pasar por alto el apoyo inquebrantable de nuestros seres queridos, amigos y familiares. Su aliento y comprensión han sido un bálsamo para el alma en los momentos de estrés y agotamiento. A ellos les debemos un agradecimiento especial por su paciencia y sacrificio mientras estábamos inmersos en la realización de este proyecto.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	2
APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES	3
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLA	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN	9
1 INTRODUCCIÓN	12
1.1. CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	15
1.1.1.2. Misión, visión, valores.....	16
1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios	17
1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica	17
1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores.....	18
1.1.2. Análisis del entorno	20
1.1.2.2. Entorno específico	21
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo	23
1.3. Justificación e importancia del trabajo.....	24
2 CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	25
3. CAPITULO III. METODOLOGÍA	38
3.1 Diseño Metodológico.....	38
4. CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	47
4.1 Mentoring Mi Comisariato.....	49
4.1.1 Plan de sucesión de Mi Comisariato.....	49
4.2 Propuesta de valor de la dirección de talento humano.	52
5. CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1. Conclusiones Generales	55
5.2. Contribuciones	57
5.3. Recomendaciones	57
ANEXOS.....	60

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Entorno General.....	20
Tabla 2. DAFO	21
Tabla 3. Cuestionario de evaluación de la inducción	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marcas reconocidas:.....	17
Figura 2. Organigrama de Corporación El Rosado	19
Figura 3. Pirámide del proceso de selección	39
Figura 4. Mapa de empatía	51
Figura 5. Prototipo del proceso de reclutamiento y selección por competencias	52
Figura 6. Encuesta en la plataforma survey.....	54

RESUMEN

El tema de investigación se centra en la problemática organizacional que enfrenta la corporación El Rosado S.A, a nivel nacional, específicamente en la organización de los roles de los colaboradores. Se ha decidido abordar este tema dada la importancia y la magnitud de la empresa, optando por analizar de manera detallada un aspecto específico de la Matriz de la filial Mi Comisariato. El objetivo principal será identificar y abordar los desafíos presentes en esta sede para desarrollar un proyecto de reestructuración de procesos de selección y reclutamiento por competencias.

La intención de este proyecto es contribuir al reforzamiento del bienestar y seguridad laboral de los colaboradores, con la firme convicción de que al abordar esta problemática específica se puede reducir significativamente la rotación de personal en la corporación. Además, se busca que este proyecto no solo sea beneficioso para el presente, sino que también sea un modelo viable para futuras selecciones de personal, estableciendo prácticas y políticas que perduren en el tiempo y contribuyan a un ambiente laboral más estable y satisfactorio para todos los colaboradores de la corporación El Rosado S.A.

Mi comisariato es una filial de la Corporación El Rosado S.A, con una antigüedad de más de 66 años, fundada en 1958 por el empresario Alfredo Czarninski en la ciudad de Guayaquil. Actualmente, esta filial es la matriz del establecimiento es seleccionado para llevar a cabo el plan de reestructuración mencionado Corporación El Rosado S.A, es líder en la comercialización de productos en supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, home centers, entre otros, a nivel nacional en Ecuador.

Lo que buscamos en la investigación es enfocarnos en abordar los desafíos organizacionales en la matriz de Mi Comisariato de la Corporación El Rosado mediante la implementación de un plan de

reestructuración de procesos de selección y reclutamiento por competencias. Se espera que este proyecto sirva como modelo para futuras selecciones de personal y contribuya a un ambiente laboral más estable y satisfactorio en todas las filiales de la corporación a nivel nacional.

Palabras claves

El Rosado S.A – Reestructuración - Filial Mi Comisariato – Investigación- Reclutamiento - Selección

ABSTRACT

The research topic focuses on the organizational issues faced by corporation El Rosado S.A, at a national level, specifically in organizing the roles of collaborators. It has been decided to address this topic given the importance and magnitude of the company, choosing to analyze in detail a specific aspect of the Mi Comisariato subsidiary's headquarters. The main objective will be to identify and address the challenges present in this headquarters to develop a project of restructuring of selection and recruitment processes by competences. The intention of this project is to contribute to strengthening the well-being and job security of the collaborators, with the firm conviction that by addressing this specific problem, staff turnover in the corporation can be significantly reduced. Additionally, it sought that this project not only be beneficial for the present, but also be a viable model for future staff selections, establishing practices and policies that endure over time and contribute to a more stable and satisfactory work environment for all collaborators of corporation El Rosado S.A. Mi Comisariato is a subsidiary of corporation El Rosado S.A, with an antiquity of more than 66 years, founded in 1958 by entrepreneur Alfredo Czarninski in the city of Guayaquil. Currently, this subsidiary is the headquarters of the establishment of products in supermarkets, toy stores, department stores, home centers, among others, at a national level in Ecuador. What we aim to achieve in the research is to focus on addressing the organizational challenges in the Mi Comisariato headquarters of corporation El Rosado through the implementation of a restructuring plan for selection and recruitment processes by competences. It is expected that this project will serve as a model for future staff selections and contribute to a more stable and satisfactory work environment in all subsidiaries of the corporation a national level.

Key words: corporation El Rosado S.A- Restructuring- Mi Comisariato- Subsidiary - Research - Recruitment – Selection

INTRODUCCIÓN

La alta rotación de personal representa un desafío significativo para las organizaciones en la actualidad, y en la corporación el rosado no es la excepción, especialmente en su filial Mi Comisariato. Esta problemática impacta no solo en la estabilidad laboral y la productividad interna, sino también en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Por ende, es imperativo abordar esta situación de manera efectiva.

En el contexto empresarial contemporáneo, la optimización de los procesos de reclutamiento y selección se erige como un pilar fundamental para el éxito organizacional. En este sentido, la presente investigación se adentra en el diseño y aplicación de un plan de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias en la filial de Mi Comisariato en la provincia del Guayas, con el propósito de abordar las principales deficiencias identificadas, establecer estándares de excelencia y asegurar la efectividad y calidad del proceso, se ha concebido este proyecto piloto como iniciativa destinada a sentar las bases para una mejora continua en toda la organización.

Según Chiavenato (2000):

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (p.180)

Según Castillo (2007):

La rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución, se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de la fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión del personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales.

Por consiguiente, esta investigación se desarrolló en función de los siguientes capítulos:

Capítulo 1 (presentación y perfil de la empresa)

Ofrece una presentación detallada de mi comisariato, de sus productos y servicios, a su vez su misión y visión, su posición en el mercado su importancia en su economía local.

Además, aborda la problemática actual en el proceso de reclutamiento y selección por competencias, identificando las deficiencias y desafíos que enfrenta la empresa en este ámbito.

Capítulo 2(marco conceptual)

Se desarrolla el marco conceptual, donde se define y analiza el concepto de reclutamiento y selección por competencias, así como su relevancia en el contexto empresarial actual. Se revisan también las principales teorías y enfoques relacionados a este tema, proporcionando una base sólida para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo 3(metodología)

Se centra en el desarrollo de la propuesta del plan de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias en mi comisariato, se presenta estrategias y acciones específicas diseñadas para superar las deficiencias identificadas y con ello mejorar la efectividad de sus procesos.

Capítulo 4 (desarrollo de la propuesta)

Se desea abordar esta problemática con un plan de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias de la filial, mi comisariato, este plan se implementará en dicha sede como proyecto piloto, con el fin de identificar y corregir las deficiencias existentes.

Capítulo 5 (conclusiones y recomendaciones)

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del análisis realizado y se formulan sugerencias prácticas para la implementación exitosa del plan de reestructuración propuesto. Estas conclusiones y recomendaciones se basan en la evidencia recopilada durante el estudio y apuntan a contribuir al desarrollo y crecimiento sostenible de la filial de mi comisariato en la provincia de las Guayas.

CAPITULO I. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y perfil de la empresa u organización

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1. Antecedentes (Historia)

Corporación El Rosado S.A. Es una cadena de supermercados, jugueterías, cines, tiendas departamentales, y ferreterías, la misma se origina en el año de 1936 por el empresario Alfredo Czarniski, dando pasos agigantados de innovación para Ecuador donde por primera vez se desarrollaban modalidades de autoservicio de venta de víveres y artículos fundando de manera posterior filial de “Mi Comisariato” ubicada en Boulevard en las calles de 9 de Octubre y Boyacá en la ciudad de Guayaquil.

Corporación el Rosado es una compañía de tipo anónima con Ruc 0990004196001 legalmente constituida el 22/11/1954, en Guayaquil – Ecuador, su situación legal actualmente es activa; Los administradores de la compañía como Presidente Ejecutivo es el Señor Gad Shefi Czarninski, su Vicepresidente es Czarninisku Shefi Yael y Director ejecutivo Czarninski Shefi Gad.

La filial de Mi Comisariato cuenta con otras oficinas en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, su sede principal y matriz es la de 9 de Octubre donde cuentan con la mayoría de variedad de productos nacionales e importados que predominan el mercado manteniendo su promesa de valor siendo éste su slogan de “Todo a menor precio, Siempre.” Conquistando el mercado del público Guayaquileño.

1.1.1.2. Misión, visión, valores

Misión

“Ofrecer a las familias ecuatorianas bienestar durante su vida, a través de la provisión de productos y servicios de excelencia en beneficio de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general”. (<https://www.elrosado.com/>)

Visión

“Consolidarnos como la cadena de supermercados más eficiente y confiable del país logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición productos de alta calidad con la modalidad de autoservicios”. (<https://www.elrosado.com/>)

Valores Corporativos

Promueve cinco valores en específico que definen el pensamiento y pertenencia de su recurso humano. (<https://www.elrosado.com/>)

- Honestidad
- Responsabilidad.
- Trabajo en Equipo.
- Respeto Por Las Personas
- Cordialidad En La Atención Al Cliente

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Corporación el Rosado tiene como Objeto Social “La compraventa y reventa, importación y exportación, y a la industrialización y comercialización en el mercado nacional e internacional, por cuenta propia o ajena, al por mayor y menor, de todo tipo de alimentos, ropa, licores.” (COMPAÑIA)

Figura 1.

Marcas reconocidas:



Corporación el Rosado tiene marcas muy reconocidas las cuales tratan de abarcar el mercado a nivel nacional combinando calidad y bajo precio, dentro del portafolio nos hemos enfocado en la filial de Mi Comisariato.

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Filial de “Mi Comisariato” matriz se encuentra ubicada en 9 de octubre y Boyacá donde Cuenta con la operación principal de “Venta al por menor de gran variedad de productos en tiendas, entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera

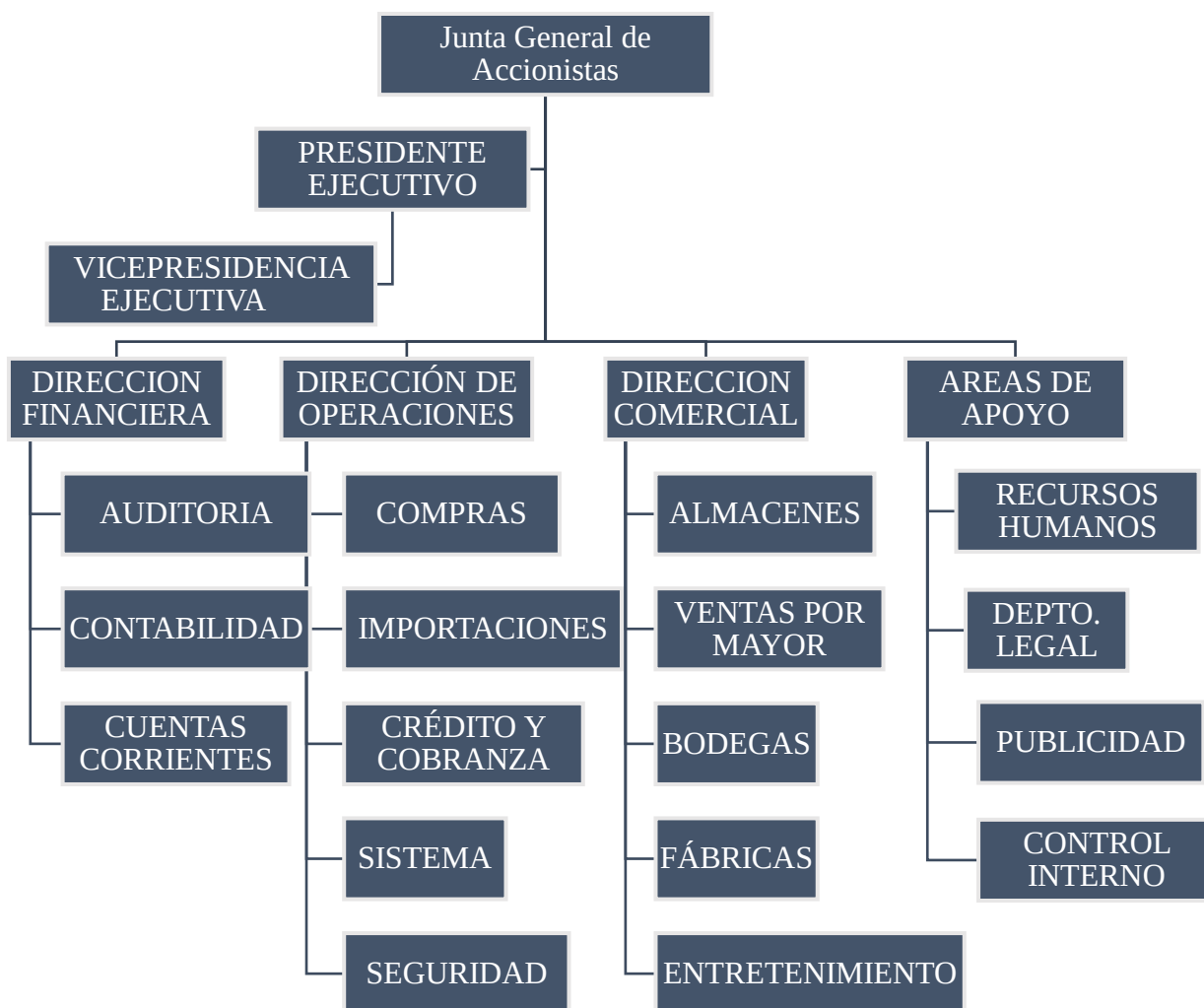
necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etcétera.” (COMPAÑIA).

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

Corporación el Rosado mantiene alrededor de 8826 trabajadores, los cuales están distribuidos entre áreas de oficina, almacenes y bodegas.

Hasta el momento no cuentan con sindicato ni comité de empresas que pudieren haber conformado los trabajadores, ya que mantienen estabilidad laboral sin embargo hace falta capacitación de los procesos internos para poder adquirir vacantes y generar oportunidades al personal interno mediante plan de carrera.

A pesar de que como empresa logren brindar estabilidad laboral existe mucho índice de rotación laboral, estudiando de cerca los posibles factores, el personal se siente desmotivado al poder visualizar gente con experiencia en un mismo puesto y contrataciones eventuales para puestos de mayor jerarquía dando como resultado renuncias voluntarias por falta de oportunidades de un ascenso laboral y su sed de crecimiento no sea valorado.

Figura 2.*Organigrama de Corporación el Rosado*

**Fuente: Corporación el Rosado S.A*

La estructura organizacional de Corporación el Rosado cuenta con la Junta General de Accionistas donde se desprende desde la Presidencia Ejecutiva que es la responsable de gestionar el riesgo de crédito en base a las políticas conjunto con la Vicepresidencia.

Corporación el Rosado cuenta con cuatro departamentos fundamentales de los cuales controlan y gestionan de manera administrativa la filial de Mi Comisariato.

1.1.2. Análisis del entorno

Tabla 1. Entorno General

GLOBALRATINGS, calificadora de riesgos mantiene que los riesgos previsibles para la filial de Mi Comisariato se comprenden en factores políticos, económicos, tecnológicos y sociales ya que por los cambios de Gobierno en Ecuador pueden variar los impuestos, las leyes tributarias y la regulación de los tipos de contrato que puedan proponer, creando consecuencias para los consumidores finales.



1.1.2.2. Entorno específico

Tabla 2. DAFO



Corporación el Rosado tiene sus fortalezas de contar con buen stock de productos perecibles y no perecibles para la satisfacción de sus clientes.

Dentro de sus amenazas tienen alta rotación de colaboradores debido a que no existen procesos definidos para la selección de personal, a lo cual se une como debilidad la falta de capacitación para sus colaboradores y los mismos no puedan optar por un ascenso en el puesto.

Tomando conocimientos de las problemáticas que existen en filial de Mi Comisariato podemos rescatar que tiene como oportunidad que su marca se encuentra posicionada en el mercado.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema

Realizando un análisis de la Corporación El Rosado S.A, y su filial Mi Comisariato, el proceso de reclutamiento y selección por competencias llevado a cabo por el departamento de talento humano presenta deficiencias significativas. Estas deficiencias afectan tanto la estabilidad laboral y la eficacia organizacional dentro del departamento de talento humano como la operatividad de los departamentos aledaños. Si esta problemática no se aborda de manera efectiva, las consecuencias pueden ser graves.

En primer lugar, un proceso de reclutamiento y selección ineficiente puede desencadenar una desestabilización laboral dentro de la organización. La contratación de personal no idóneo o insuficiente cualificado puede generar tensiones, conflictos y descontento entre los empleados existentes, afectando negativamente el clima laboral y la productividad general de la empresa.

Al mismo tiempo que, la falta de un proceso de reclutamiento y selección efectivo puede afectar en la contratación de empleados que no se ajustan adecuadamente a las necesidades y expectativas del puesto, lo que puede llevar a un bajo desempeño, altas tasas de rotación y dificultades en el logro de los objetivos organizacionales.

Otro aspecto crítico es la ausencia de un manual de funciones y un plan de carrera para los colaboradores. Esta carencia impide que los empleados comprendan claramente sus responsabilidades y expectativas laborales, así como las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa. La falta de claridad en cuanto a las perspectivas de carrera puede generar desmotivación, falta de compromiso y una mayor probabilidad de abandono laboral.

Por otro lado, la reputación del departamento de talento humano a nivel nacional se ve comprometido por la persistencia de estas deficiencias. Una mala reputación puede afectar la

capacidad de la empresa para atraer y retener talento cualificado, así como su imagen y credibilidad ante clientes, proveedores y otras partes interesadas clave.

Nosotros queremos abordar esta problemática de manera integral, proponemos un plan de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias de la filial Mi Comisariato, este plan se implementará inicialmente en dicha sede de la provincia del Guayas, como proyecto piloto, con el objetivo de identificar y corregir las deficiencias existentes, establecer mejores prácticas y garantizar la efectividad y calidad del proceso en toda la organización.

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo

1.2.2.1. Objetivo general

Optimizar el proceso de reclutamiento y selección por competencias del departamento de talento humano de la corporación el Rosado S.A, específicamente en la filial Mi Comisariato matriz de la provincia del Guayas, mediante una reestructuración integral que garantice la identificación, atracción y retención eficiente de talento idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

1.2.2.2. Objetivos específicos

Diseñar y desarrollar un nuevo proceso de reclutamiento y selección centrado en la evaluación objetiva de las competencias de los candidatos, incorporando herramientas y técnicas adeudas para su identificación y evaluación.

Capacitar al personal involucrado en el proceso de reclutamiento y selección, asegurando que estén familiarizados con el enfoque por competencias y sean capaces de aplicarlo de manera efectiva.

Monitorear y evaluar continuamente el nuevo proceso de reclutamiento y selección, realizando ajustes según sea necesario para garantizar su eficacia y alineamiento con los objetivos organizacionales.

1.2.3. Hipótesis o teoría que plantea este trabajo

Si se implementa un plan de reestructuración integral del proceso de reclutamiento y selección por competencias en la filial Mi Comisariato de la Corporación El Rosado S.A, entonces se espera observar una mejora significativa en la eficacia del reclutamiento y selección de personal. Esta mejora se reflejará en una mayor identificación, atracción y retención de talento idóneo, lo que contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

1.3. Justificación e importancia del trabajo

En la presente investigación se justifica los sucesos que se ha identificado y las principales falencias de los procesos de reclutamiento y selección de Corporación el Rosado S.A filial Mi Comisariato matriz de la provincia del Guayas, los principales encargados de llevar los procesos realizan sus funciones con un grado de deficiencia.

Este trabajo se fundamenta en la prioridad de dar una reestructuración y mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, identificar las principales falencias y causas que se presentan en las funciones del reclutamiento y selección.

Nuestro trabajo es importante y beneficioso para la Corporación el Rosado S.A filial Mi Comisariato matriz de la provincia del Guayas porque nos permite obtener la situación actual de cómo se están realizando las respectivas funciones en los procesos de reclutamiento y selección cabe mencionar que este trabajo también es aplicable para otros departamentos de la corporacion, facilitará llevar los procesos de reclutamiento y selección de una mejor manera, mediante la reestructuración de los proceso de selección por competencias.

Se identificarán las competencias para el logro de los objetivos, facilitando los procesos de reclutamiento y selección esto generará que los colaboradores se adapten en sus respectivos puesto de trabajo, obteniendo un capital humano con un talento potencial y habilidades, permitirá que los procesos de selección sean más eficientes.

Nos hemos enmarcado en realizar plantillas que puedan servir de instructivo para el personal encargado de Recursos Humanos definiendo las competencias dentro del análisis de puesto a ocupar basado en experiencia y KPI'S claves para ello.

Apoyados en la tecnología hemos creado evaluaciones, indicadores de gestión para seleccionar a los candidatos ideales, tras una selección transparente y objetiva, demostrando lo vital que es tener un feedback constante para poder retener los mejores talentos.

2 CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Los procesos de reclutamiento y selección del personal son importantes dentro de las organizaciones estos son fundamentales para el logro de las mejoras continuas, obteniendo profesionales con habilidades y con un mayor grado de calificación para las respectivas vacantes disponibles, seleccionando a los mejores candidatos que se adapten sin ninguna dificultad aportando sus talento a la organización y a su vez generando su aporte en la mejora de clima organizacional como, trabajar a placer, optimismo, trabajo en equipo, ambiente de positivismo en las diferentes áreas, retención de talento.

García Solarte (2010) sostiene lo siguiente:

El logro de obtener información de varios candidatos es: conversaciones, entrevistas, competencias, revisión de antecedentes, simulacro de sus labores, fidelidad de la información proporcionada. Que una Organización genera una ventaja competitiva

transcendental cuando direcciona ciertas de sus actividades, el tiempo que se le dedique a la formación y ejecución eficiente de su Talento Humano y los recursos que disponga la organización. (pág. 6)

La obtención de información de varios candidatos a través de diferentes métodos y la dedicación de tiempo y recursos a la formación y ejecución eficiente del talento humano generará una ventaja competitiva para Corporación El Rosado S.A filial Mi Comisariato, esto permitirá que la organización tenga un mejor reconocimiento como marca corporativa.

2.1 Puestos por competencias

López Gumucio (2010) afirma que:

Si las Empresas proceden a realizar las gestiones por competencias, deberán de tenerla en cuenta al realizar las indicaciones de los puestos. Por tal motivo es necesario las entrevista y cuestionarios que se realicen generar relevamiento la misma que provee esta información. (pág. 7)

Es fundamental en la realización del presente trabajo tener en consideración las competencias y la claridad de las descripciones de los puestos de trabajo para tener una idea precisa de los perfiles que se requiera, por lo que se recomienda realizar las pruebas o métodos para recopilar información relevante.

Es importante conocer que una competencia es un conjunto destrezas, habilidades, nivel de conocimiento que tiene una persona al desenvolverse en un área específica.

Así mismo la gestión por competencias exige a sus trabajadores a que se ajusten a los objetivos y estrategias de la empresa, se podría decir que el principal objetivo es aplicar un proceso de orientación que va a permitir gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva de

acuerdo con los lineamientos de la empresa, también se refiere a la aplicación de un enfoque por competencias en algunos procesos como:

- Reclutamiento y selección: buscan vacantes que cumplan con el perfil requerido por la empresa.
- Formación y desarrollo: identificar los niveles de conocimientos que tiene el personal seleccionado para saber si esta apto o no para el puesto requerido por la empresa.
- Evaluación y desempeño: sirve para medir el grado en que el trabajador alcanza o alcanzado los estándares de competencias establecido en la empresa.
- Capacitación: sirve para identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas y evaluar los resultados.
- Incentivos: esto es otorgada por la empresa puede ser dinero o tiempo libre para premiar el esfuerzo de sus trabajadores.

2.2 Ventajas de trabajar por gestión por competencias.

- Mejorar el clima laboral hace que sus trabajadores se sientan cómodos a la hora de expresar una idea o criterio.
- Aumentar la eficacia y eficiencia de los trabajadores.
- Mejora el desempeño general de la organización

2.3 Enfoque de competencias para la gestión del talento humano en la corporación “EL ROSADO”

Busca lograr un buen desempeño para la empresa a través del seguimiento de actividades y mediante la observación de los trabajadores, por lo tanto, para implementar la gestión de talento humano por competencias se debe definir las capacidades requeridas para los diferentes puestos

de la empresa, para posterior analizar las características de los nuevos trabajadores y poder saber si son capaces de adaptarse y cumplir con las responsabilidades asignadas.

De igual manera el enfoque por competencias nos permite identificar y tomar en cuenta los conocimientos, actitudes, capacidades, habilidades, destrezas y cuál es el comportamiento de nuestro talento humano, así mismo dicho talento

humano tiene como objetivo crear estrategias para el crecimiento de la empresa, busca fusionar los talentos y habilidades de los trabajadores con la misión y visión de la empresa teniendo en cuenta la identificación el perfil requerido por la empresa para un cargo específico.

- Transparencia: los trabajadores conocen cuáles son sus habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y también saben que es lo que la empresa espera de ellos.
- Justicia: todos los trabajadores deben ser evaluados por igual no existirá algún tipo de preferencia.
- Reconocimiento al buen desempeño: evaluar las virtudes de los trabajadores en base al resultado de su desempeño.

2.4. La gestión del talento

Las empresas no priorizaban la gestión del talento humano, pero en la actualidad se a convertido en algo primordial como es la búsqueda de habilidades de los trabajadores con distintas finalidades como por ejemplo aumentar la productividad, se podría decir las empresas con mayor productividad tienden a ser las que ofrecen buenas condiciones y beneficios para sus trabajadores. Así mismo la gestión del talento humano aporta muchas ventajas a la empresa permite tener una visión clara de las competencias que hacen falta para alcanzar el existo

- Mayor colaboración y disponibilidad por parte de los trabajadores ya que saben que la empresa se los retribuirá.

- Mejorar el desempeño de cada trabajador para que exista una mejor productividad para la empresa.
- Contar con un buen clima laboral es un importante para que el personal se sienta cómodo a la hora de realizar el trabajo conjuntamente con sus colegas.
- Disminuir la rotación del personal y la temporalidad.
- Crear una mejor comunicación en todos los niveles de la empresa de esta manera todos podría expresar un criterio que beneficie a la empresa.

2.5 Talento humano

El Talento Humano actualmente es esencial para el principal funcionamiento de una organización donde se debe reconocer el esfuerzo, habilidad y destrezas de cada uno de los colaboradores donde los podamos impulsar a promover el alcance de los objetivos de la organización, garantizando a su vez la eficacia y satisfacción de necesidades tanto del cliente interno que son los colaboradores y a través de ellos, el servicio de calidad que se presta hacia los clientes externos o consumidores. Los Colaboradores son el atractivo más distinguido que tiene una empresa es por aquello que sus competencias y habilidades son de suma importancia para generar un valor agregado a la organización.

Como asesores consideramos que Corporación el Rosado debe reconocer y valorar el talento de cada uno de los colaboradores, además de esforzarse para atraer y retener los mejores empleados dando paso también a la innovación en un mundo tan cambiante y altamente competitivo.

2.6 Competencias

Cuando hablamos de competencias nos referimos a las cualidades internas de cada colaborador y que está expresamente ligada a la función de talento humano a la hora de evaluar y medir la

contribución al éxito de una persona en su puesto de trabajo mediante indicadores que se nos permite apreciar una forma óptima las funciones de un puesto de trabajo.

2.7 Componentes de las competencia para la filial Mi Comisariato

Enfocándonos en los principales componentes de las competencias como:

- ✓ El Saber
- ✓ El Saber Hacer
- ✓ El Querer hacer
- ✓ El poder Hacer
- ✓ El saber ser

Hemos optado por un modelo de competencias donde sea medible aptitudes, habilidades importantes para Corporación el Rosado filial Mi comisariato bajo la función de la necesidad que tienen al contratar personal para las diferentes áreas.

2.8 Diccionario de competencias Corporación El Rosado S.A filial mi comisariato

Al crear el diccionario de competencias nos permitirá comprender y desarrollar habilidades relevantes en el entorno laboral. Según Alles (2000):

Existen 3 niveles en el diccionario por competencias:

Las personas que poseen Experiencia laboral suelen ocupar niveles Ejecutivos, Personas con Historia Laboral ocupan niveles intermedios, Personas que no poseen experiencias laborales, los Primeros Niveles. (pág. 98)

En Corporación el Rosado S.A filial Mi Comisariato se ha podido identificar el siguiente diccionario por Competencias.

- Orientación al cliente interno: Permite servir y ayudar, comprender, resolver problemas, aquí se enfoca el esfuerzo de la empresa para establecer una relación con la empresa y los colaboradores.
- Resolución de Problemas; solucionar las diferentes problemáticas que se Allán identificado o que se presenten entre colaboradores esto afecta de manera directa el desempeño en las funciones de sus labores, afectando a la productividad y la comunicación en la empresa por eso se lo debe solucionar de manera adecuada. adecuadamente.
- Adaptabilidad al cambio: habilidad para adaptarse a los cambios y la eficiencia de alcanzar los objetivos establecidos.
- Manejo de personal: Brindar Orientación, asistencia, atención a los colaboradores para lograr una mejora en sus respectivas funciones.
- Orientación a los resultados: La eficiencia que tienen los colaboradores para los grandes resultados positivos para la empresa es una de las competencias más importantes para las organizaciones.

2.9 Necesidad de cubrir una vacante

Por el alto flujo de rotación de personal en esta Organización sigue presentando desafíos, pero al identificar las causas subyacentes y desarrollar estrategias efectivas, es posible corregir estas falencias, determinar las necesidades actuales y demandas futuras de la organización, planeando y analizando las actividades del cargo.

2.10 Descripción del puesto

La contratación de nuevos colaboradores se enfoca en que las capacidades y habilidades que puedan ser destinadas a la realización de tareas significativas, sin las cuales el negocio no puede avanzar.

Para esto, es necesario tener claridad sobre:

- La misión según la que se valla a realizar.
- Las capacidades y habilidades según lo que se ajuste a la vacante
- El área donde se busca a cubrir la vacante.
- Funciones a realizar en el puesto.

2.11 Modelo de Reclutamiento

2.11.1 Reclutamiento Interno

Con este reclutamiento se aprovecha el conocimiento y la pasión existente en la empresa, también creamos un ambiente de crecimiento y oportunidad para nuestro colaborador interno. Al mirar hacia adentro para cubrir nuevas necesidades, construimos una cultura de desarrollo y confianza mutua, fortaleciendo a la empresa.

2.11.2 Reclutamiento Externo

Buscas fuera de la empresa personas que puedan encajar con el perfil que requieres, esperando que traigan consigo Habilidades e ideas nuevas a la organización.

Al comprender las fuentes y ubicaciones clave para encontrar candidatos, debemos de optimizar los procesos de reclutamiento, reducir costos y tomar decisiones más estratégicas.

2.12 Preselección de los mejores perfiles

Luego de tener diferentes perfiles interesantes y llamativos, se procede a descartar aquellos que no se adapten completamente a lo que está buscando la organización, para cumplir con los objetivos del cargo.

2.13 Análisis de candidatos / aplicación de pruebas

Se procederá a realizar pruebas para verificar las habilidades de los candidatos es fundamental para garantizar un desempeño exitoso en el cargo a cubrir, nos permite asegura la idoneidad del personal, fortalece la capacidad de la organización para alcanzar sus metas. Es crucial emplear métodos rigurosos que permitan identificar y seleccionar a los candidatos más competentes.

2.14 Selección y contratación

Con los resultados obtenidos a partir de las pruebas de habilidades y entrevista, se procede a seleccionar a las personas que ocupará el puesto dentro de la empresa. Se procederá a comunicar a todos los candidatos preseleccionados la decisión de la empresa, ya sea que hayan sido seleccionados o no.

- Una vez seleccionado el candidato, se procede a formalizar el proceso.
- Se presenta el candidato seleccionado
- La oferta económica (salario),
- Se da a conocer (tipo de contrato, duración del contrato, etc)
- Beneficios según la ley (seguridad social, primas, etc.).
- Se procede a realiza negociación y se formaliza la futura relación. En otras palabras, se firma el contrato.

2.15 Integración / capacitación.

Ahora que la persona ya hace parte del equipo, ahora tenemos la responsabilidad de asegurar su integración y adaptación a la empresa.

Una vez la persona ha sido contratada, todavía quedan asuntos de los cuales ocuparse. Los cambios constantes de los perfiles al interior de la empresa solo son posible haciendo un seguimiento de los

mismos, se necesita de un sólido plan de formación interna, es esencial para el éxito a largo plazo de la empresa. Al atender las necesidades de capacitación de los empleados, se fomenta un entorno de aprendizaje continuo que inevitablemente se traduce en un rendimiento mejorado y sostenido

2.16 Procedimiento detallado de Selección

La empresa corporación el rosado incide en un alto nivel de rotación de personal, no cuenta con un manual adecuado y de la descripción de sus funciones o actividades creando desconocimiento en el personal contrato consecuentemente a ello optan por abandonar el puesto a continuación se detalla los pasos a seguir para tener un proceso de selección beneficioso.

- Necesidad de cubrir la posición.

Esta necesidad nace dentro de la corporación El Rosado, por falta de personal en ciertas áreas, ya sea porque ha existido trabajadores despedidos, trabajadores que han renunció por diferentes factores, etc. por esta razón la corporación, solicita personal con ciertos requisitos para fortalecer a la corporación como tal y obtener una buena productividad.

- Solicitud de personal.

Se realizará publicaciones en medios de comunicación como son las redes sociales, donde se solicitará personal con diferentes perfiles, los mismo que tendrán que pasar un riguroso proceso de selección para poder formar parte de la corporación El Rosado

- Revisión de la descripción del puesto.

Aquí se procede a describir el puesto que va a ocupar dentro de la corporación como por ejemplo el puesto de Gerente general, las responsabilidades que debe cumplir, el horario de trabajo, el sueldo que va ganar, vacaciones, seguros de vida, etc. con el único objetivo de atraer candidatos externos o internos para la corporación.

- Recolección de información sobre el perfil requerido.

Se basa en la recopilación de información de varias fuentes, como por ejemplo la hoja de vida, referencias de su antiguo empleo, experiencia laboral, encuestas, etc. las cuales van a permitir encontrar al candidato adecuados para realizar con responsabilidad las funciones del puesto asignado.

- Definición de las fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento es un proceso donde se elige nuevos candidatos que cumplen con los requisitos solicitados para poder formar parte de la corporación,

- Recepción de candidaturas.

Una vez hecha la publicación de vacantes de la corporación El Rosado se recibirá únicamente hojas de vida con los requisitos que la corporación solicito para evitar grandes cantidades de candidatados que no cumplen con dichos requisitos o perfiles.

- Primera revisión de antecedentes.

Aquí se revisará que cumplan con todos los requisitos solicitados como es:

- ✓ Fotografía
- ✓ Competencias, experiencia laboral, conocimientos
- ✓ Cargos en sus anteriores trabajos
- ✓ Formación académica
- ✓ Carta de presentación
- Entrevistas (1 o 2 rondas)

Se realizar una pequeña conversación entre el candidato y el reclutador como se le hará diferentes preguntas relacionadas a su entorno laboral como, por ejemplo:

- ✓ Porque quieres trabajar con nosotros
- ✓ Que tipos de cargos a tenido en su anterior empleo
- ✓ Porque renuncio a su anterior empleo
- ✓ Tiene en que movilizarse
- ✓ Es una persona que puede estar al 100% entregada a su empleo
- Proceso final de selección de candidatos

Una vez seleccionados los candidatos que lograron superar todas las fases, se les hará llegar a su correo electrónico la aprobación y el contrato de trabajo para que sea revisado por el candidato, y a su vez si está de acuerdo deberá asistir a las instalaciones, en la fecha y hora indicada para poder culminar con el proceso de contratación

Una vez aceptado el contrato se realizará previamente una inducción donde los candidatos serán capacitados de cuáles serán sus nuevas responsabilidades dentro de la corporación El Rosado y posterior ser presentados con su nuevo equipo de trabajo.

Estableciendo los requisitos para cada cargo en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos o Jefe de Área. Registro de futuros candidatos el mismo que será revisado por el jefe Inmediato de los Analistas de RRHH. Tener actualizado las descripciones de los futuros cargos a cubrir.

Implementar el registro de los futuros candidatos en los procesos de Reclutamiento y Selección, deberá ser revisado y aprobado por el jefe de RRHH con esto aseguramos que se cumpla los requisitos y descripción de los cargos, garantizando un proceso de Reclutamiento y Selección Eficiente.

¿Cómo lograr que el jefe de Área participe o se involucre en los Procesos de selección?

Dar conocer a los jefes de área su Importancia dentro de los procesos de selección, cada jefe conoce las funciones que se requerirá según sus áreas.

Incluirlos en el cronograma de Selección para que también participe en los seguimientos de los futuros candidatos, se los incluirá mediante agendas o acuerdos para que no existan choque de horarios en sus funciones.

¿Cómo lograr que el Gerente de la matriz de Corporación el Rosado filial Mi Comisariato garantice el seguimiento a los indicadores de rotación del personal?

Establecer rutina de reuniones con otros Stakeholder para revisar indicadores como, ausentismo, vacaciones, etc.

Trabajar en conjunto con las áreas que presenten mayor rotación del personal para dar el respectivo soporte.

2.17 Brainwriting

En corporación el rosado S.A. se realizará la restructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias, en una de sus filiales como lo es mi comisariato, presentamos un banco de idea, el cual nos permitirá ampliar la perspectiva de propuestas para llevar a cabo dicho proceso, a continuación, se usa la técnica de brainwriting.

1. Implementar pruebas de habilidades relacionadas con el puesto.
2. Revisar la transparencia durante todo el proceso.
3. Ofrecer capacitación adicional para los evaluadores de competencias.
4. Incorporar evaluaciones que permitan observar mejor las habilidades y personalidad de los candidatos.

5. Ampliar las de fuentes de reclutamiento para atraer a candidatos con diferentes puntos de vista.
6. Establecer un proceso de retroalimentación para los candidatos no seleccionados.

3. CAPITULO III. METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

Como equipo comprendemos que el ámbito laboral es progresivamente cambiante en los últimos tiempos como consecuencia de diferentes situaciones tales como la afectación de la Pandemia Covid-19, imponiéndose la innovación de la tecnología, en donde se reemplaza métodos tradicionales de búsqueda de candidatos por diferentes plataformas de selección de personal en las que encontramos LinkedIn, Infoempleo, CompuTrabajo, Ticjob entre otros.

Las estrategias para captar talentos son propias y diferentes en cada empresa, en filial de Mi Comisariato otorga una página web donde se registran los aspirantes creando una cuenta de manera gratuita donde se postulan para nuevas vacantes.

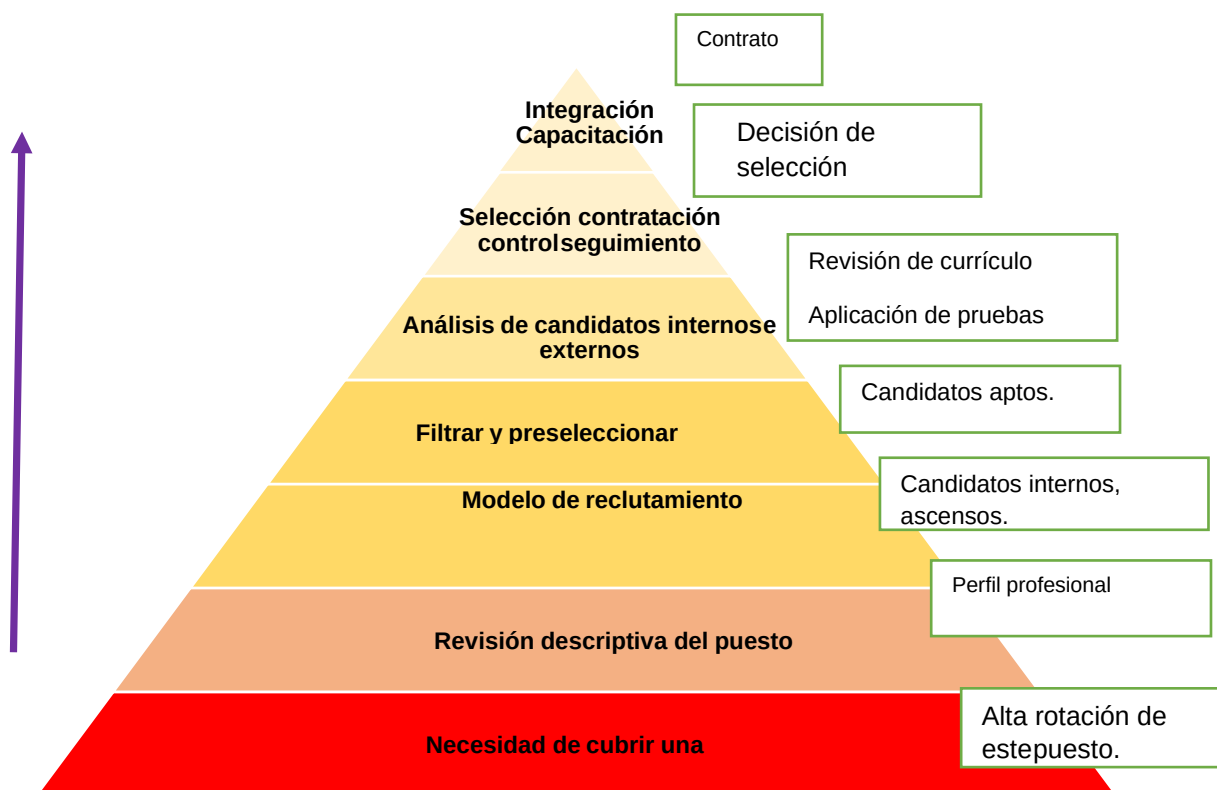
El reclutamiento estará constituido por el personal de talento humano, así como los candidatos que participen en el proceso de reclutamiento y selección, se utilizará una muestra representativa de empleados y candidatos seleccionados mediante un muestreo aleatorio.

Mediante diseño piramidal hemos creado prioridades intrínsecas desde la base de una necesidad de cubrir la vacante y consecuentemente los demás de procesos deben realizarse en línea ascendente que dentro del proyecto iremos explicando cómo se va desarrollando cada tema desde plantillas de requisición de personal hasta la aceptación de la oferta para la integración de la persona seleccionada.

Esta metodología proporcionará una base sólida para el diseño y la implementación del plan de reestructuración, así como para evaluar su impacto en la rotación del personal y el ambiente laboral en todas las filiales de mi Comisariato de la Corporación El Rosado S.A.

Figura 3.

Pirámide del proceso de selección



La pirámide del proceso de selección hacemos referencia desde la base cuándo se tiene la necesidad de cubrir una vacante, para ello, debemos de revisar la descripción del puesto, los perfiles y empezar el modelo de reclutamiento a determinar si el mismo será interno u externo consecuentemente, filtrar, analizar y una vez aprobado el perfil por el jefe inmediato del área y talento humano, integrar al colaborador y capacitar en el área donde se va a desarrollar.

3.2 Fuentes de Datos e Información

Nuestras fuentes consideradas para la presente investigación son datos internos de la empresa, información sobre el proceso actual de reclutamiento y selección, historial de contrataciones, desempeño laboral de empleados.

Entrevistas y cuestionarios las cuales se utilizarán para recopilar percepciones, opiniones y experiencias de los empleados y supervisores respecto al proceso de reclutamiento y selección.

Revisión documental, análisis de manuales existentes, políticas y procedimientos relacionados con el reclutamiento y selección por competencias.

Filial de mi comisariato de Corporación El Rosado S.A, presenta problemas en cuanto al reclutamiento y selección de personal al no implementar medidas y no tener claro los perfiles que están solicitando exactamente en cada área, es por eso que como equipo se propone la creación de plantilla de requisición de personal para la filial de Mi Comisariato matriz de Corporación el Rosado.

En la plantilla de Requisición de personal se debe llenar requerimientos necesarios para la búsqueda de perfiles según el puesto que se esté solicitando por el jefe del área, se debe detallar de la misma manera el motivo de la requisición y si está disponible está vacante, no sólo de manera externa sino que se puede escoger de una manera interna, considerando la antigüedad, experiencia y habilidades para el ascenso de la persona externa dando la posibilidad de crear un plan de carrera para los trabajadores de la filial de Mi Comisariato, de ésta manera se motiva al personal con oportunidad de crecimiento y frenando la rotación laboral.

La contratación de un empleado debe tomar en cuenta las habilidades y destrezas que posee para desempeñar el trabajo requerido y evaluar sus condiciones y actitudes personales que impacten o puedan impactar de manera óptima en la organización. Es importante contar con el personal adecuado para la organización debido a que si se contrata al personal equivocado implica pérdidas como: tiempo, dinero, gastos, capacitaciones innecesarias. El no cumplir con un proceso de selección y contratación formal permite al solicitante sentirse con la libertad de poder incumplir con lo que se le solicita o no tomar en serio su trabajo. La rotación de personal es cara y repercute en atrasos y pérdidas de la organización debido a que se detienen los procesos que conciernen al puesto y a completar y finalizar con la actividad objetiva de la organización (Fuentes, 2022).

3.3 Perfil de competencias

Para abordar la alta rotación en la filial de mi comisariato, es fundamental desarrollar un perfil de competencias sólido para el proceso de selección y reclutamiento. Este perfil deberá incluir habilidades de comunicación efectiva, como la capacidad de trabajar en equipo, adaptabilidad al cambio, habilidades de comunicación efectiva, resolución de problemas y orientación al cliente, además es importante considerar cualidades como la motivación, la ética laboral, y el compromiso con la empresa. El plan de reestructuración del proceso de selección y reclutamiento por competencias debe enfocarse en identificar candidatos que no solo cumplan con los requisitos técnicos para el puesto, sino que también posean competencias claves para reducir la rotación y promover un ambiente laboral estable y productivo.

Como estrategia proponemos que, a más de la plantilla de requisición, se debe tomar en cuenta el perfil de competencias que debe cumplir el solicitante para poder cubrir la vacante dentro de la empresa (Ver Anexo 2)

3.4 Evaluación del proceso de Inducción

Evaluar el Proceso de Inducción general permitirá al Departamento de Gestión del Talento Humano, obtener datos cuantitativos y cualitativos de la efectividad con que se lleve a cabo dicho proceso, obteniendo indicadores que nos permitan tomar los correctivos necesarios para mejorar el proceso visualizando exactamente qué es lo que no se está realizando de forma adecuada.

Con la finalidad de realizar procesos de mejora continua le solicitamos contestar el siguiente cuestionario. A continuación, encontrará una serie de preguntas relacionadas con las actividades realizadas en el proceso de inducción.

3.5 Estrategia de Plan de Carrera Construcción de equipos y gamificación

Los factores a tomar en cuenta para lograr una gamificación en corporación el Rosado filial de Mi Comisariato es la utilización de técnicas para trabajar en equipo, de la misma manera las realizaciones de capacitaciones de motivaciones personales para ejercer una gran escalada de responsabilidad entre colaboradores.

3.6 Employer branding

Tomando conocimiento de lo que significa aplicar employer branding dentro de Mi Comisariato se deberá implementar reforzar la imagen de la marca para que las personas internas que estén laborando se sientan bien en sus puestos de trabajo ya que tienen un sentido de pertenencia en la empresa para la cual laboran, esto genera importancia, empoderamiento lo cual es clave para que las vacantes que exista sean cotizadas en el mercado.

3.7 Empleabilidad en la empresa.

Mi Comisariato busca personas que aspiren formarse para seguir creciendo a nivel laboral es imprescindible, lo que conlleva una actualización constante de los conocimientos y una adaptación constante a los cambios que experimenta la organización, creativos, liderazgo, trabajo equipo.

3.8 Compromiso de la empresa corporación el rosado s. A en filial mi comisariato matriz

La comunicación es un rol importante para la organización, nos encargamos de cumplir los beneficios y promesas que realizamos a nuestros colaboradores, valorar bien las implicaciones de cada promesa es esencial, ya que un trabajador feliz, es un trabajador comprometido centra su energía y conocimientos en conseguir los objetivos que le fueron asignados.

Con estrategias como:

- Crear programas de formación
- Comunicar abiertamente
- Proporcionar incentivos
- Adaptarse a cada empleado
- Priorizar la cultura empresarial
- Fomentar un entorno agradable
- Evaluar el desempeño laboral
- Delegar funciones

3.9 Mentoring corporación el rosado s. A en filial mi comisariato matriz

Considerado una de las bases claves para guiar formar y aconsejar a los trabajadores la capacitación de los empleados y una correcta formación para el desempeño específico de su trabajo, resultan fundamentales para orientar a un trabajador que se incorpore a la organización o asuma nuevos retos dentro de la misma.

3.10 Propuesta de valor de la dirección de talento humano.

Corporación el Rosado según nuestro estudio debe tener como propuesta de valor la retención y atracción de los mejores colaboradores y a su vez premiar, incentivar con recompensas totales para lograr alcanzar motivación directa a los mismos contemplando el sueldo base, bonificaciones, plan de incentivos, Seguros médicos, programas de bienestar como base principal y una vez desarrolladas sus habilidades y evaluaciones de desempeño recompensar con nuevas medidas como aumento salarial, incentivos de corto plazo y largo plazo y programa de reconocimientos.

3.11 Clasificación de competencias

Mi Comisariato resalta competencias fundamentales, que para nuestra organización son esenciales. Estas características de las competencias, son valoradas dentro de la empresa

- Liderazgo
- Adaptabilidad
- Pensamiento analítico e innovación
- Aprendizaje activo, aprendizaje
- Resolución de conflictos

- Iniciativa, originalidad
- Resiliencia, manejo del estrés, flexibilidad
- Pensamiento analítico e innovación
- Comunicación efectiva

3.12 Competencial digitales

Las competencias digitales en Corporación El Rosado S.A. son base fundamental para interactuar con nuestros clientes que reconozcan la marca de la empresa, esto nos permite crear diversos canales en donde ofrecemos nuestros productos y servicios nuestra cartera de cliente innovando creando una forma rápida, fácil y creativa manteniendo la innovación constante.

Lo que resalta la importancia de capacitar a las personas en este ámbito para mejorar su empleabilidad y el crecimiento empresarial.

Proporciona capacitación sobre las herramientas y sistemas utilizados en el puesto, como sistemas de punto de venta, software de gestión de efectivo y dispositivos de seguridad. Asegúrate de que el nuevo supervisor esté completamente familiarizado con estas herramientas y sepa cómo utilizarlas de manera efectiva.

3.13 Aplicación del modelo de competencia en las principales áreas

- ✓ Selección: identificar perfiles idóneos de los puestos para conseguir una mayor alineación entre persona y puesto.
- ✓ Formación y desarrollo: identificar los niveles formativos que necesita el puesto con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones requeridas.

- ✓ Planes de carrera y sucesión: identificar los altos potenciales, para poder mejorar la selección del talento.
- ✓ Directores y mandos intermedios: A pesar de no llevar los procesos de selección, deben conocer y estar conscientes del nuevo proceso de selección para que en el momento de la solicitud de un nuevo empleado y las entrevistas técnicas evalúen también las competencias del puesto de trabajo.

Uso de viñetas

3.14 Ventajas del planteamiento del plan

Permite establecer una mayor comunicación con los colaboradores, identificación clara de las funciones que realizan en las áreas, permitirá dar un seguimiento y mejorando las tareas que realicen cada colaborador.

Establece niveles formativos que requieren los diferentes puestos incrementando los desempeños que genera la competencia en las diferentes funciones según su área de trabajo.

Al crear los Planes de carrera permitirá retener a la gente, genera un ambiente de estabilidad laboral, mantiene al personal motivado, crecimiento laboral, cubre las diferentes vacantes con el personal interno, los colaboradores se sienten más comprometidos con la compañía, realza la imagen corporativa ya que los colaboradores van a referir la empresa para futuros candidatos.

4. CAPITULO IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En este capítulo se verá reflejado la deseabilidad, factibilidad y viabilidad del proyecto, para poder desarrollar la propuesta del plan.

Referente a la Deseabilidad, hemos observado los avances que hemos estudiado y desglosado a lo largo de nuestro proyecto, y las expectativas son bastante altas pero no imposibles , hemos dado un avance positivo en afirmar que nuestro plan responde efectivamente a las necesidades de los colaboradores que pertenecen a la matriz mi comisariato, la cual se tomará como proyecto piloto; la reestructura de reclutamiento y selección por competencias, abordará la problemática de alta rotación, lo que permitirá ajustar las necesidades reales de la empresa, reduciendo el tiempo entre tareas y calidad de perfiles a contratar, lo deseable es lograr mejorar las expectativas de los trabajadores en la corporación, frente a las varias problemáticas que se han desatado en cuanto a desestabilidad laboral.

Por otro lado, observando la factibilidad, estamos seguros como equipo, que esta empresa esta apta para una reestructuración de procesos de reclutamiento y selección por competencias, estamos claros que esto aumentará la probabilidad de encontrar colaboradores alineados al cargo, al ajustar a personas cuyas competencias coincidan con las requeridas para el puesto, y sobre todo que se adapte a las nuevas políticas y métricas que queremos lograr con la ejecución del proyecto.

En cuanto a la viabilidad, analizando que principalmente lo próximo a realizar será un plan piloto momentáneamente, consideramos que es bastante rentable para la compañía en el carácter financiero, ya que lo vamos a implementar en la filial más grande que es la matriz; y sobre todo la que más problemas ha tenido a lo largo de este último año 2023, ahora logramos ver los cambios positivos que efectivamente queremos reflejar, tenemos la expectativa que, gerencia y los directivos que son los encargados de tomar este tipo de decisiones cruciales para un cambio nos

den la aprobación del mismo y de esta manera poderlo aplicar en las demás sedes a nivel nacional que es nuestra la finalidad como equipo, observando en tiempo récord la mejora de toda la coordinación de talento humano obteniendo un conjunto de beneficios que respalden la reestructura que buscamos, mejorando la imagen de la empresa ,una selección más precisa y efectiva logrando optimizar la reputación de la compañía como empleadores , por ende atraerá la atención de candidatos de mayor “calidad” reduciendo el tiempo de reclutamiento, y los recursos financieros a la corporación.

Por otro lado, comunicación es un rol importante para la organización, nos encargamos de cumplir los beneficios y promesas que realizamos a nuestros colaboradores. Valorar bien las implicaciones de cada promesa es esencial, ya que un trabajador feliz es un trabajador comprometido centra su energía y conocimientos en conseguir los objetivos que le fueron asignados.

Con estrategias como:

- ✓ Crear programas de formación
- ✓ Comunicar abiertamente
- ✓ Proporcionar incentivos
- ✓ Adaptarse a cada empleado
- ✓ Priorizar la cultura empresarial
- ✓ Fomentar un entorno agradable
- ✓ Evaluar el desempeño laboral
- ✓ Delegar funciones
- ✓ Impulsar el trabajo en equipo

4.1 Mentoring Mi Comisariato

Considerado una de las bases claves para guiar formar y aconsejar a los trabajadores la capacitación de los empleados y una correcta formación para el desempeño específico de su trabajo, resultan fundamentales para orientar a un trabajador que se incorpore a la organización o asuma nuevos retos dentro de la misma.

4.1.1 Plan de sucesión de Mi Comisariato

La aplicación sólida del plan de sucesión, con el fin de obtener reemplazos y otorgar en los empleados una mayor visibilidad del futuro de su desarrollo profesional dentro de la empresa es indispensable así se mitiga y provee de ser el caso la pérdida de algún puesto crítico, como también promueve el desarrollo profesional.

Nos apoyamos en un plan de carrera para motivar a los colaboradores a seguir creciendo profesionalmente dentro de la organización desarrollando nuevas habilidades y un proceso de aprendizaje en el cual se potencie sus conocimientos, se estableciendo metas profesionales y se identifica los medios para alcanzarlas.

El método que vamos a utilizar en la corporación el Rosado S.A filial Mi Comisariato es la Mosca en la pared este método consiste en observar todas las actividades que hacen los usuarios prácticamente en todo el día, entonces aquí vamos tomando nota de cada una de las actividades realizados sin cambiar o interpretar la información que los usuarios hayan mencionado. Es decir, observo y tomo nota de todo, sin aumentar ideas, criterios, puntos de vista etc. Para al final saber qué es lo que los usuarios piensan del proyecto que se está aplicando en la corporación el Rosado.

Dentro de esta herramienta tenemos entrevistas, encuestas, narración, por lo tanto, en este punto vamos a indagar, relevar y registrar información mediante las entrevistas o encuestas realizadas, y

por últimos tenemos la narración aquí ya no solo registramos las actividades también se puede realizar preguntas.

En este punto tenemos la personificación que no es otra cosa que colocarnos en los zapatos de los usuarios y saber qué es lo que piensan, sienten y anhelan obtener del proyecto que se está llevando a cabo.

Figura 4.**Mapa de empatía**

En el mapa de empatía hacemos referencia a lo que es un día de trabajo en filial de Mi Comisariato.

Parte crucial para desarrollar la propuesta del plan de reestructuración y conocer la parte emocional de los colaboradores.

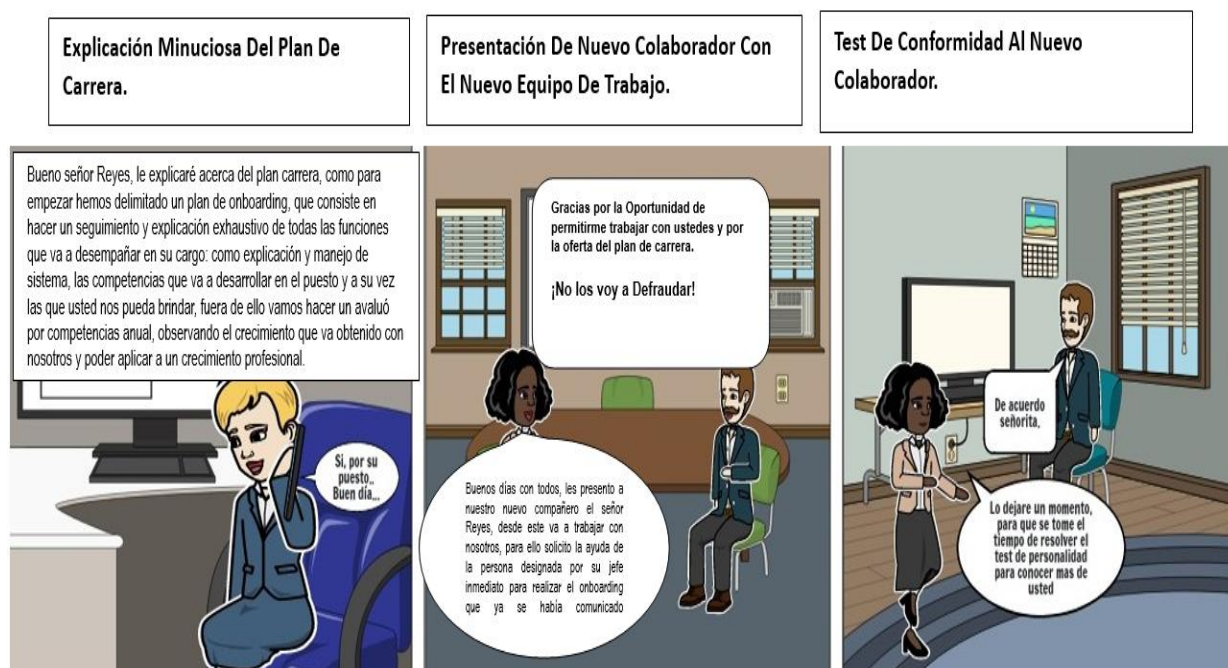
4.2 Propuesta de valor de la dirección de talento humano.

Según nuestra investigación debe tener como propuesta de valor la retención y atracción de los mejores colaboradores y a su vez premiar, incentivar con recompensas totales para lograr alcanzar motivación directa a los mismos contemplando el sueldo base, bonificaciones, plan de carrera, seguros médicos, programas de bienestar como base principal y una vez desarrolladas sus habilidades y evaluaciones de desempeño recompensar con nuevas medidas como aumento salarial, incentivos de corto plazo y largo plazo y programa de reconocimientos.

Figura 5.

Prototipo del proceso de reclutamiento y selección por competencias.





En la figura anterior tenemos al prototipo a presentar a nuestro usuario que es el Dpto. de Talento Humano de Corporación el Rosado de la filial de Mi Comisariato ubicado en la matriz de 9 de octubre de Guayaquil fue mediante Story Board. Hemos escogido la creación de este proceso para que pueda servir como guía y entender el procedimiento del reclutamiento, selección por competencia, de la misma manera informar al colaborador el plan de carrera que hemos incluido para su desarrollo profesional en Mi Comisariato.

Presentado el prototipo de reestructuración del proceso de reclutamiento y selección por competencias de la corporación El Rosado S.A, de la filial Mi Comisariato mediante el Storyboard se observó una buena acogida, ya que se pudo notar el entusiasmo, interés por parte de los usuarios, esto quiere decir que el prototipo está yendo por buen camino porque no recibimos malos comentarios, y los usuarios manifestaron mediante palabras y gestos que el prototipo está explicado de manera clara y precisa, así mismo en todo momento se tuvo la atención de los usuarios explicando las inquietudes que cada de ellos tenían.

Al finalizar la presentación del prototipo recibimos felicitaciones por parte de los usuarios y supieron manifestar que en un futuro quisieran aplicar el proyecto.

Para estandarizar vamos a realizar una encuesta en la aplicación Survey para determinar que se le puede añadir, aumentar, y los comentarios, emociones principales de nuestro usuario.

Figura 6. Encuesta en la plataforma survey

SURVEYS

Se aprobó el prototipo por parte de los usuarios?

1. Es viable el prototipo que se está aplicando?
☐ ☐ ☐
2. Es posible que el proyecto que estamos llegando acabo es beneficioso para los usuarios?
☐ ☐ ☐
3. El prototipo es claro de entender?
☐ ☐ ☐
4. El prototipo una vez aprobado se logrará aplicar de inmediato?
☐ ☐ ☐
5. Los usuarios se sienten conformes con este prototipo?
☐ ☐ ☐

0%

Para estandarizar se procedió a realizar una encuesta en la aplicación de Survey para determinar las mejoras para nuestro proyecto y el mismo sea viable para Corporacion el Rosado.

5. CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones Generales

La corporación “El Rosado” fue creada por el empresario Alfredo Czarninski en 1936 en la ciudad de Guayaquil ubicada en el Boulevard 9 de octubre quien empezó con un pequeño negocio de dulces, pero por su gran determinación y dedicación, saco adelante a su pequeño emprendimiento, para ahora en la actualidad ser una de las corporaciones más nombradas a nivel nacional e internacional, por esta razón el proyecto esta enfocado en la problemática interna que tiene la corporación El Rosado, tomando como base una de las matrices que es Mi Comisariato para aplicar el proyecto de Reestructuración de procesos de selección y reclutamiento por competencias, por otra parte el principal objetivo es hacer que los empleados de la Corporación El Rosado se sientan que su trabajo es seguro y estable para poder seguir esforzándose cada día, así mismo se espera que el proyecto sea considerado como un plan piloto no solo para el presente si no también para futuras selecciones y reclutamientos del personal.

5.1.1. Conclusiones Específicas

La corporación El Rosado cuenta con una problemática la misma que radica que no tiene un plan de carrera, pero sin embargo se mantiene estable laboralmente, por supuesto que este problema no afecta directamente a la corporación ya que existe gran demanda de personas que buscan trabajo diariamente ya sea, tiempo completo, medio tiempo, por horas con salarios básicos o pagos por horas, es por esta razón que los verdaderos afectados son los empleados de la

corporación “El Rosado” ya que existe una gran rotación de personal, por este motivo existe como consecuencia las renunciaciones voluntarias ya que se puede visualizar que personas con experiencia y títulos profesionales ocupan el mismo puesto y contratos eventuales que los demás empleados, todo esto se da por la falta de oportunidad de un ascenso y su sed de crecimiento.

Por esta razón hemos escogido la corporación “El Rosado S.A y su filial Mi Comisariato” para aplicar el proyecto de Reestructuración de procesos de selección y reclutamiento por competencias con finalidad de poder ayudar y orientar a los empleados, para que tengan un mejor entorno laboral donde puedan desarrollarse y crecer profesionalmente y que en un futuro el proyecto sea tomado en cuenta para poder dirigir y dar criterios que aporten a este tipo de selección de personal donde se pueda dar la oportunidad que los empleados ocupen sus puestos de responsabilidad de acuerdo al nivel de instrucción que tengan de esta manera se lograría que los empleados se sientan más seguros del empleo que tiene y ante todo que sientan respaldos.

5.1.2. Análisis del cumplimiento de los objetivos del proyecto

Una vez aplicado el proyecto de Reestructuración de procesos de selección y reclutamiento por competencia en la corporación El Rosado S.A filial Mi Comisariato se verá reflejada en la identificación, atracción y retención de talento idóneo así mismo se podrá notar en la mejora continua de la corporación y en la satisfacción de cada empleado, al poder desarrollarse profesionalmente y adquirir nuevos conocimientos.

Por otra parte, mediante el monitoreo y seguimiento constante se podrá ir observando si el proyecto está funcionando como se tenía previsto y en un caso de no hacerlo se tendría que ir modificando para garantizar la eficiencia y eficacia del proyecto.

5.2. CONTRIBUCIONES

5.2.1. Contribución a nivel personal

Podemos evidenciar que no cuentan con la actualización de los perfiles de cargo según las áreas, los colaboradores que ingresan a la organización no se les realizan las respectivas pruebas prácticas, psicométricas, no cuentan en su mayoría con inducciones según el cargo a cubrir.

5.2.2. Contribución a nivel académico

Los conocimientos adquiridos durante la maestría han sido de gran soporte para poder llevar a cabo el presente proyecto de restructuración de Procesos de selección y reclutamiento por Competencias.

5.2.3. Contribución a la gestión empresarial

Se espera que el presente proyecto sirva para aplicarlo a futuro a toda la Corporación el Rosado y sus respectivas filiales a nivel nacional, contribuya a un mejor clima laboral y satisfactorio.

5.2.4. Limitaciones del proyecto

Podemos Indicar que existió limitación en el estudio de la información suministrada por la Corporación el Rosado Filial Mi comisariato en el presente proyecto, sin embargo se logró recopilar información relevante, logrando llevar a cabo el presente proyecto con los objetivos establecidos.

5.3. RECOMENDACIONES

- ✓ Coordinar con el área de Recursos humanos de la corporación El Rosado S.A filial Mi Comisarito para una previa capacitación de cómo se debe aplicar este tipo de proyecto dentro de la corporación.

- ✓ Crear un registro del monitoreo de cómo está funcionando la aplicación del proyecto y poder corregir las falencias del mismo para poder aplicarlo de una mejor manera.
- ✓ Evitar una mala reputación a la corporación ya que puede alejar a personas calificadas, así como la credibilidad de los clientes, proveedores y otros interesados.
- ✓ Perfilar a los empleados que tengan diferentes conocimientos académicos para que cumplan otras funciones respecto a su nivel de experiencia y profesional.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. En Humanos, Dirección estratégica de Recursos (pág. 94). Buenos Aires.
- Delgado, U. D. (s.f.). Gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas. En u. D. Delgado, gestión del talento humano como herramienta de competitividad en las empresas (pág. 9). Obtenido de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADAG0000538/Capitulo%203.pdf>
- Jara Bryan, N. C. (2016). Análisis de costo/beneficio de la aplicación de un programa de reclutamiento interno de personal, en una empresa del rubro financiero y una de consumo masivo (reclutamiento externo exclusivo para practicantes). lima. obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621486/Tema_29-Jara-Neyra-Renteria.pdf
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. Cochabamba, bolivia: perspectivas. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Mónica García Solarte, G. M. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Programa Editorial Universidad del Valle. Obtenido de [https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=rjynEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Murillo+Vargas,+G.+Garc%C3%ADa+Solarte,+M.+y+Gonz%C3%A1lez,+C.+H.+\(2010\).+Los+macro-procesos:+un+nuevo+enfoque+al+estudio+de+la+gesti%C3%B3n+humana.+Programa+Editorial+Universid](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=rjynEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=Murillo+Vargas,+G.+Garc%C3%ADa+Solarte,+M.+y+Gonz%C3%A1lez,+C.+H.+(2010).+Los+macro-procesos:+un+nuevo+enfoque+al+estudio+de+la+gesti%C3%B3n+humana.+Programa+Editorial+Universid)
- Ortega, C. (22 de 09 de 2020). Selección de personal: Qué es y cómo hacerla correctamente. investigativo, pág. 15.
- Rangel, M. G. (2006). Introduccion al proceso de reclutamiento y seleccion de personal. Mexico: direccion general de bibliotecas. Obtenido de <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000608595/3/0608595.pdf>
- Ricardo, L. (2012). La selección de personal basada en competencias y su relación con. Bolivia: universidad católica boliviana san pablo.
- Richino, s. (2000). Seleccion de personal. Argentina.paidos: paidos saicf. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/susana-richino-seleccion-de-personal-klzz2d07xglg>
- SANTIAGO PEREDA, F. B. (2006). Tecnicas de gestion de recursos humanos por competencias. Madrid: centro de estudios ramos areces s.a.
- Vertice, G. (2007). Seleccion de Personal. Malaga: Editorial Vertice. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=OoIlgbsxUs4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

ANEXOS

Anexo 1

Formato de Requisición de Personal de Corporación el Rosado de Mi Comisariato

REQUISICION DE PERSONAL DE CORPORACION EL ROSADO					
DATOS DE LA REQUISICION					
Puesto Solicitado			Ciudad		
Supervisor de Caja			Guayaquil		
Numero de Vacantes			Area		
2			Comercial		
Fecha de Solicitud			16/9/2023		
MOTIVO DE LA REQUISICION					
Renuncia de Empleado					
Reemplazo por maternidad					
Nuevo vacante en Nomina					
Terminacion de Contrato anterior					
Incremento de Produccion					
Nuevo Cargo					
Ascenso / Promoción		X			
Otro					
En caso de Seleccionar Otro, especifique cual:					
Fecha Inicio de Labores					
INFORMACION REQUERIDA PARA EL PUESTO					
Escolaridad		Horario		Experiencia Requerida	
Primaria		Diurno		Sin Experiencia	
Secundaria		Nocturno		Minimo 1 año	
Nivel Profesional		Personal Administrativo		Minimo 3 años	
Licenciatura		Mixto		Minimo 5 años	
Maestria/ Doctorado					
Indique rango salarial autorizado para					
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL PUESTO					
Comunicación		X		Orientacion a Resultados	
Trabajo en Equipo		X		Proactivo	
Creatividad				Habilidades de Liderazgo	
Analisis de Problemas				Habilidades Estrategicas	
Integridad		X		Trabajo bajo presion	
Orientacion al Cliente		X		Habilidades estadísticas	
En caso de requerir otras competencias, Indique.					
PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL PUESTO					
Entrenar y supervisar cajeros, empacadores y asociados de servicio al cliente.					
Promueven los estándares de servicio al cliente más y se aseguran de que todo el manejo de efectivo se hace correctamente					
Liderazgo de equipos.					
Participar en el mantenimiento del servicio al cliente fidelización					
COMENTARIOS ADICIONALES					
INFORMACION DEL AREA SOLICITANTE					
NOMBRE SOLICITANTE					
CARGO					
AREA/ DEPARTAMENTO				FIRMA	
REQUISICION APROBADA POR					
NOMBRE SOLICITANTE					

Anexo 2

Formato de Perfil de Competencias de Mi Comisariato en base al puesto de Supervisor de Caja

PERFIL DE COMPETENCIAS

DATOS GENERALES:

Denominación del Puesto: Supervisor de Caja

Organización: Corporación El Rosado S. A

Funciones Generales Del Cargo:

Dirigir y supervisar a cajeros bajo su dirección, para que cumplan con los objetivos, normas y procedimientos que estén definidos, tanto en el manejo de personal en lo administrativo, comercial y servicio al cliente.

Mantener una estrecha y positiva relación con los cajeros responsables, asegurando su interacción y soporte permanente

Aptitudes

	Bajo	Medio	Superio
Liderazgo			
Atención al Cliente			
Manejo del Personal			
Resolución de Problemas			

Formación Académicas

Estudios Universitarios Carreras Administrativas /contables			
---	--	--	--

Experiencia

Mínima 3 Años En Arqueo De Caja En Cadena De Supermercados, Conocimiento en manejos de cajas. Contabilidad básica			
---	--	--	--

Anexo 3

REGISTRO DE INDUCCION DEL PERSONAL			
FECHA:			
1. DATOS DEL NUEVO COLABORADOR		N.	
APELLIDOS Y NOMBRES		CI	
PROFESION		EDAD	
FECHA DE INGRESO		CARGO AL QUE INGRESA	
MOTIVO DE CONTRATACION			
NUEVO CARGO			
REEMPLAZO		MOTIVO	
TIEMPO DE DURACION DEL CONTRATO			
FORMA DE SELECCIÓN	INTERNA	EXTERNA	MIXTA
2. DATOS DEL PROCESO DE INDUCCION			
TIEMPO DE DURACION DEL PROCESO			
PERSONA RESPONSABLE DEL PROCESO DE INDUCCION			
AREA O DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA INDUCCION ESPECIFICAS			
AREA DEL DEPARTAMENTO		RESPONSABLE /DELEGADO	
FIRMA SOLICITANTE		FIRMA DE RECURSOS HUMANOS	